195866

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ İÇİN UYARLAMASI

Bahadır ERİŞTİ

(Doktora Tezi)

Mart 2004

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ İÇİN UYARLAMASI

Bahadır ERİŞTİ

DOKTORA TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa SAĞLAM

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Mart 2004

"Bu tez çalışması, A.Ü.A.F'ca desteklenmiştir. Proje No: AÜAF 01 05 77".

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bahadır ERİŞTİ'nin, "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri İçin Uyarlaması" başlıklı tezi 16/03/2004 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Programında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	Prof.Dr. Mustafa SAĞLAM	
Üye	:	Prof.Dr.Bekir ÖZER	
Üye	:	Prof.Dr. Süleyman ERİPEK	
Üye	:	Prof.Dr. Ersan SÖZER	
Üye	:	Prof.Dr. Özcan DEMİREL	

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

DOKTORA TEZ ÖZÜ

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ İÇİN UYARLAMASI

Bahadır ERİŞTİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mart 2004
Danışman: Prof. Dr. Mustafa SAĞLAM

Eğitim fakültelerinin en önemli görevlerinden birisi, gerçekleştirdikleri eğitim etkinlikleri yoluyla ülkenin gereksinme duyduğu kalitede öğretmen adaylarını yetiştirmektir. Temelde eğitim fakültelerinde yetiştirilen öğretmen adaylarının kalitesi bu kurumların ve bu kurumlarda yürütülen eğitim etkinliklerinin kalitesine bağlıdır. Kurumsal anlamda kaliteyi sağlamanın ve sürdürebilmenin bir yolu, kaliteyi sağlamaya dönük bir sistemin kurulmasından ve bir model doğrultusunda kurumsal özdeğerlendirme yapmaktan geçmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim fakültelerinin bir sistem bütünlüğü içinde gelişmelerini sağlamak için, bu fakültelerin kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışma ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (AKYV) Mükemmellik Modelinin eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürüldüğü bir model önerilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, 2003-2004 öğretim yılında 16 farklı Türk üniversitesinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin farklı anabilim dallarındaki 39 öğretim elemanı oluşturmuştur. Tarama türü bir desenin kullanıldığı araştırmada veriler, bu araştırma için araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri için Uyarlaması Araştırması Anketi*nin araştırmanın çalışma evrenine seçilen öğretim elemanlarına uygulanması ile toplanmıştır.

Araştırmanın amacına dönük soruları yanıtlamak üzere toplanan verilerin çözümlenmesinde, frekans ve yüzde çözümlemelerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerinde "WebSurveyor" bilgisayar programı ile "SPSS 7.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonunda, AKYV Mükemmellik Modelini eğitim fakültelerine uyarlamak amacı ile–modelin özüne bağlı kalmak koşulu ile- modelde yer alan dokuz ölçüt, 30 alt ölçüt ve 173 göstergeye dayalı olarak oluşturulan 519 kanıt niteliği taşıyan maddeden 483'ünün araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul görmeyen ve modele uygun bulunmayan 36 kanıt niteliğindeki madde ise modelden çıkarılmıştır.

Araştırmada elde edilen bu sonuca dayalı olarak, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunan ölçüt, alt ölçüt, gösterge ve göstergelere ilişkin kanıtlardan yararlanılarak oluşturulan bu yapıya, modelde yer alan semboller ve anlamlarının da eklenmesiyle *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri için Uyarlaması* bir bütün olarak ortaya çıkarılmıştır.

ABSTRACT

THE ADAPTATION OF THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL TO EDUCATION FACULTIES

Bahadır ERİŞTİ

Department of Educational Sciences
(Curriculum Development and Instruction)
Anadolu University Institute of Educational Sciences, March 2004
Supervisor: Prof.Dr. Mustafa SAĞLAM

One of the most important responsibilities of educational faculties is to train qualified teachers in accordance with the need of the country. Basically, the quality of the teachers being trained in the educational faculties depends on the quality of the institution itself, which at the same time functions as a system. One of the ways to account for institutional quality is to set up a quality system and follow a model for institutional self-evaluation.

The aim of this study is to foster the quality in educational faculties, and by the help of a model, to develop a unique self-evaluation model consisting of a set of criteria which will enable them to carry out institutional self-evaluation. With this study, it is aimed at adapting the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model to education faculties.

This study was carried out in the 2003/2004 Academic Year with experts on Quality Management. The sample group consists of university teachers from different fields working in 16 different Turkish universities. The data for this study was collected from the university teachers via a questionnaire on "A Research Questionnaire on Quality Management in Education Faculties", which was developed by the researcher himself.

In the analysis of the data, frequency and percentage were also calculated. For the statistical analysis, "WebSurveyor" PC Program and "SPSS 7.0 for Windows" software were used.

The questionnaire designed to adapt the European Foundation for Quality Management to educational faculties was prepared by the researcher and consisted of 519 items developed based on the 9 criteria, 30 subcriteria and 173 parameters in the model. The results reveal that 483 out of 519 items were accepted by the subject group. 36 items which were rejected by the instructors were taken out from the model.

Based on the results, an excellence model for education faculties was developed consisting of the items accepted by the instructors. Finally, the Excellence Model for Education Faculties was designed by adding symbols used in the model and their meanings.

ÖNSÖZ

Eğitim kurumları, bir toplumu bilgi toplumu olmaya hazırlayacak temel yapı taşlarının başında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında yetiştirilecek insanlar, üyesi oldukları toplumu eğitim kurumlarında edindikleri yeterlikler ölçüsünde temsil edebilme gücüne sahip olacaklardır.

Değişme ve yenileşmenin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında, değişme ve gelişmeleri izleyen bireyler yerine, değişme ve gelişmelerin yaratıcısı, başlatıcısı olabilecek bireylerin eğitim yoluyla yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarını öteki kurumlardan ayıran temel özelliklerin başında, eğitim kurumlarının değişimi başlatma sorumluluğu gelmektedir. Eğitimin bu tür bir gelişimi yakalayabilmesi ve sürdürebilmesi, yenileşmesiyle olanaklıdır. Bir başka deyişle, değiştirmek için eğitimin de değişmesi gerekmektedir. Eğitim kurumları, değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için etkin rol oynamalıdır.

Sanayileşmiş ülkelerin eğitim sistemlerinde gözlenen ortak gelişmelerden birisi de kaliteli okula yönelik artan ilgidir. Eğitime ayrılan kaynakların sınırlılığı, bu kaynakları rasyonel kullanma, böylece eğitim hizmeti üretim birimi olan okulu da kaliteli, verimli ve etkin kılma arayışlarını gündeme getirmektedir. Günümüzde, öteki kimi özelliklere ek olarak kaliteli olma ve rekabet edebilme, eğitim kurumlarında zorunluluk duyulan kavram ve ilkeler arasında gösterilmektedir. Ulusal politikaların önemli boyutlarından ve belirleyicilerinden olan eğitim politikaları kalitenin sağlanması ile ilgili konulara odaklanmaktadır. Öte yandan, kaliteli insan gücü yetiştirme, bütün dünya ülkelerinin eğitim politikalarının en önemli ve vazgeçilmez konusu halini almıştır. Tüm dünya ülkeleri eğitim sistemlerini ve bu bağlamda temel belirleyici olan öğretmen yetiştirme politikalarını ve öğretmen yetiştiren kurumları sorgulamayı güncel hale getirmişlerdir. Çünkü, öğretmen yetiştirme politikaları, insan yetiştirme düzeninin temel öğesi ve belirleyicisidir.

Öğretmenlerin yetiştirilmeleri sürecinde, bu kişilerin yukarıda belirtilen nitelikleri kazanmalarına, kısaca öğretmen adaylarının kalitelerine etki eden pek çok etkenden söz edilebilir.

Söz konusu temel etkenlerden birisi de, kaliteli öğretmen adaylarının ancak kaliteli süreçler ile gerçekleştirilebileceği gerçeğidir. Bu yönüyle, öğretmen adaylarının yetiştirildiği temel kurumlar olan ve eş zamanda birer sistem olma özelliği de taşıyan eğitim fakültelerinin, bir model doğrultusunda kaliteyi kendi sistemine bir süreç olarak yapılandıran, kurumsal özdeğerlendirme yoluyla kalitesini sorgulayan, geliştirmeye açık alanları ile güçlü yanlarını belirleyerek gereken önlemleri alan kurumlar olmaları zorunluluk taşımaktadır. Bu araştırmanın da amacı, eğitim fakültelerinin kalite sistemlerini yapılandırabilmelerini, geliştirebilmelerini ve kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak eğitim fakülteleri için bir mükemmellik modelinin geliştirilmesidir.

Uzunca sayılabilecek bir zaman dilimi ve oldukça yoğun bir çabanın ürünü olan bu çalışmanın ortaya çıkmasında araştırmacının dışında kimi kişilerin de büyük emeği vardır. Araştırma boyunca bu ürünün ortaya çıkmasına büyük özveriyle katkıda bulunan danışman hocam Prof.Dr. Mustafa Sağlam'a gönül borçluyum. Ayrıca tez izleme jürimde bulunmalarının dışında bugünlere gelmemde yoğun emekleri bulunan ve güçlükle karşılaştığım her aşamada değerli yardımlarını aldığım hocalarım Prof.Dr. Bekir Özer ve Prof.Dr. Süleyman Eripek'e, araştırma boyunca vermiş oldukları destek ve yardımlarından ötürü hocalarım Prof.Dr. Gürhan Can ve Prof.Dr. Coşkun Bayrak'a; birikimlerinden, kütüphanesinden ve özellikle araştırmanın uygulama aşamasında gönülden verdiği destekten yararlandığım hocam Doç.Dr. Esmahan Ağaoğlu'na, değerli Y.Doç.Dr. A.Aykut Ceyhan ve Y.Doç.Dr. Aynur Yürekli'ye, Öğr.Gr. Meral Güven'e, tüm hocalarıma, ayrıca, sabırla araştırma anketini yanıtlayan öğretim elemanlarına, çalışma arkadaşlarıma ve her zaman yanımda bulduğum ve desteğini bir an bile esirgemeyen sevgili Arş.Gr. S.Duygu Bedir'e teşekkür ederim.

Bahadır ERİŞTİ

Eskişehir, Mart 2004

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i
DOKTORA TEZ ÖZÜ iii
ABSTRACT v
ÖNSÖZ vii
ÖZGEÇMİŞ ix
İÇİNDEKİLER x
ÇİZELGE LİSTESİ xvi
ŞEKİL LİSTESİ xviii

1. GİRİŞ

1.1. Kalite 6
1.2. Eğitimde Kalite 15
1.3. Öğretmen ve Öğretmen Kalitesi 27
1.4. Kaliteli Öğretmen Yetiştirme 32
1.5. Türkiye'de Hizmet Öncesinde Kaliteli Öğretmen Yetiştirme Çabaları 35
1.5.1. Cumhuriyet Hükümetleri Programlarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite 37
1.5.1.1. II. Süleyman Demirel Hükümeti Programı 37
1.5.1.2. I. Nihat Erim Hükümeti Programı 38
1.5.1.3. Ferit Melen Hükümeti Programı 38
1.5.1.4. Naim Talu Hükümeti Programı 38
1.5.1.5. I. Bülent Ecevit Hükümeti Programı 39
1.5.1.6. Sadi Irmak Hükümeti Programı 39
1.5.1.7. IV. Süleyman Demirel Hükümeti Programı 40
1.5.1.8. Bülend Ulusu Hükümeti Programı 40
1.5.1.9. Yıldırım Akbulut Hükümeti Programı 41
1.5.1.10. I. Mesut Yılmaz Hükümeti Programı 42
1.5.1.11. VII. Süleyman Demirel Hükümeti Programı 42
1.5.1.12. I. Tansu Çiller Hükümeti Programı 43

Sayfa

1.5.1.13. II. Tansu Çiller Hükümeti Programı 43
1.5.1.14. II. Mesut Yılmaz Hükümeti Programı 44
1.5.1.15. Necmettin Erbakan Hükümeti Programı 44
1.5.1.16. III. Mesut Yılmaz Hükümeti Programı 45
1.5.1.17. Bülent Ecevit Hükümeti Programı 45
1.5.1.18. Abdullah Gül Hükümeti Programı 46
1.5.1.19. Recep Tayyip Erdoğan Hükümeti Programı 47
1.5.2. Kalkınma Planlarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite 49
1.5.2.1. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 51
1.5.2.2. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 53
1.5.3. Milli Eğitim Şûralarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite 54
1.5.3.1. X. Milli Eğitim Şûrası 55
1.5.3.2. XI. Milli Eğitim Şûrası 56
1.5.3.3. XII. Milli Eğitim Şûrası 57
1.5.3.4. XIII. Milli Eğitim Şûrası 58
1.5.3.5. XIV. Milli Eğitim Şûrası 58
1.5.3.6. XVI. Milli Eğitim Şûrası 58
1.5.4. Anayasalarda Öğretmen Yetiştirme ve Kalite 60
1.5.4.1. 1961 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 60
1.5.4.2. 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 61
1.5.5. Yasal Düzenlemelerde Öğretmen Yetiştirme ve Kalite 62
1.5.5.1. Öğretim Birliği Yasası 62
1.5.5.2. Milli Eğitim Temel Yasası 63
1.5.5.3. Yükseköğretim Yasaları 65
1.5.5.4. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa 67
1.5.5.5. Anadolu Öğretmen Liselerinin Kuruluş Yasası 69
1.5.5.6. Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştiren Yüksek Öğretim Kurumlarında Parasız Yatılı veya Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Yasa 74

Sayfa

1.5.5.7. Vakıf Üniversitelerinin Kuruluşu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği 75
1.5.5.8. Bir Üniversite Adına Bir Diğer Üniversitede Lisansüstü Eğitim Gören Araştırma Görevlileri Hakkında Yönetmenlik ve Öğretim Elemanlarının Yetiştirilmesi 76
1.5.6. Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) 78
1.5.6.1. İlk ve Ortaöğretimde Kaliteyi Artırmak Yoluyla Öğrenci Başarısını OECD Ülkeleri Ortalamasına Yaklaştırma 79
1.5.6.1.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli (MLO) 79
1.5.6.1.1.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge 81
1.5.6.2. Milli Eğitim Bakanlığındaki Yönetim ve İşletmecilik Beceri ve Uygulamalarını Geliştirerek Kaynak Kullanımında Ekonomik ve Etkililiği Sağlayabilme 83
1.5.6.2.1. Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesinin Kurulması 83
1.5.6.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi 85
1.5.6.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi 86
1.5.6.2.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme Yönetmeliği 87
1.5.6.3. Öğretmen Eğitiminde Kaliteyi ve Geçerliliği Artırarak OECD Ülkelerindeki Benzeri Standartlara Ulaştırma 88
1.5.6.3.1. Öğretmen Adaylarının Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yapacakları Öğretmenlik Uygulamasına İlişkin Yönerge 89
1.5.6.3.2. Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması 90

Sayfa

1.5.6.3.2.1. Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yeniden Düzenlenmesi 90
1.5.6.3.2.2. YÖK/Dünya Bankası Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesinden Kaynak Aktarma 94
1.5.6.3.2.3. Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesinin Kurulması 95
1.5.6.3.2.4. Eğitim Fakülteleri Öğretim Programlarının Geliştirilmesi 97
1.5.6.3.2.5. Eğitim Fakültelerinin Akreditasyonu 104
1.5.6.3.2.5.1. Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi 109
1.5.7. Öğretmen Yetiştiren Kurumlar ve Program Geliştirme Çalışmaları ... 114
1.5.7.1. Okulöncesi Öğretmeni Yetiştirme 114
1.5.7.2. Sınıf Öğretmeni Yetiştirme 114
1.5.7.3. Ortaöğretim Öğretmeni Yetiştirme 115
1.5.8. Öğretmen Eğitiminde Kalite Geliştirme Amaçlı Bilimsel Etkinlikler. 117
1.5.9. Öğretmen Eğitiminde Üniversite/Fakülte Merkezli Kalite Geliştirme Çabaları 118
1.6. Sorun 126
1.7. Amaç 139
1.8. Önem 140
1.9. Sayıtlılar 142
1.10. Sınırlılıklar 142
1.11. Tanımlar 142

2. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ 144
2.1. Mükemmellik Modeli: Ölçütler Alt Ölçütler ve Göstergeler 154

Sayfa

2.1.1. Ölçüt 1: Liderlik 154
2.1.2. Ölçüt 2: Politika ve Strateji 157
2.1.3. Ölçüt 3: Çalışanlar 160
2.1.4. Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar 163
2.1.5. Ölçüt 5: Süreçler 166
2.1.6. Ölçüt 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar 170
2.1.7. Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar 171
2.1.8. Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar 173
2.1.9. Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları 174
2.2. Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme 176
2.3. Özdeğerlendirme Yöntemleri 180
2.3.1. Soru Listesi Yöntemi 180
2.3.2. Şema Yöntemi 181
2.3.3. Çalıştay Yöntemi 183
2.3.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi 184
2.3.5. Ödül Benzetimi Yöntemi 184
2.4. Özdeğerlendirme Sürecinin Puanlanması (Değerlendirilmesi) 187
2.4.1. Radar Mantığı 187
2.4.2. Radar Puanlama Matrisi 188
2.4.3. Pusula Kartı 190

3. YÖNTEM
3.1 Araştırma Modeli 193
3.2. Evren ve Örneklem 193
3.3. Veriler ve Toplanması 197
3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi 197
3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması 209
3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 209

4. BULGULAR VE YORUMLARI 211
4.1. Eğitim Fakülteleri için Girdi Ölçütleri 211
4.1.1. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü 211

Sayfa

4.1.2. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü 226
4.1.3. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü 241
4.1.4. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü 258
4.1.5. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü 276
4.2. Eğitim Fakülteleri için Sonuç Ölçütleri 291
4.2.1. Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü 291
4.2.2. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü 297
4.2.3. Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü 302
4.2.4. Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü 307

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 314
5.1. Sonuç 314
5.2. Öneriler 319

EKLER 326

KAYNAKÇA 439

ÇİZELGE LİSTESİ

ÇİZELGE Sayfa

1. Araştırmanın Çalışma Evreni 194
2. Çalışma Evrenini Oluşturan Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellikleri 196
3. Mükemmellik Modelinin Ölçütlere, Alt Ölçütlere ve Göstergelere Göre Genel Analizi 198
4. Mükemmellik Modelinin Ölçütlere, Alt Ölçütlere ve Göstergelere Göre Ayrıntılı Analizi 199
5. Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modelinin Ölçüt, Alt Ölçüt, Gösterge ve Kanıt Genel Analizi 201
6. Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modelinin Ölçüt, Alt Ölçüt, Gösterge ve Kanıt Ayrıntılı Analizi 203
7. Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modelinde Kanıt Oluşturulmayan/ Elemine Edilen Göstergeler 205
8. Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar Son Analiz 207
9. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü A Alt Ölçütü 212
10. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü B Alt Ölçütü 216
11. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü C Alt Ölçütü 220
12. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü D Alt Ölçütü 223
13. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü A Alt Ölçütü 226
14. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü B Alt Ölçütü 228
15. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü C Alt Ölçütü 232
16. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü D Alt Ölçütü 238
17. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü E Alt Ölçütü 239
18. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü A Alt Ölçütü 242
19. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü B Alt Ölçütü 246
20. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü C Alt Ölçütü 250
21. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü D Alt Ölçütü 253
22. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü E Alt Ölçütü 255
23. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü A Alt Ölçütü 259

Sayfa

24. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü B Alt Ölçütü 263
25. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü C Alt Ölçütü 265
26. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü D Alt Ölçütü 269
27. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü E Alt Ölçütü.....272
28. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü Alt Ölçütü 276
29. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü B Alt Ölçütü 279
30. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü C Alt Ölçütü 284
31. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü D Alt Ölçütü 287
32. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü E Alt Ölçütü.....289
33. Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü ..292
34. Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü...295
35. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü 298
36. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü.....299
37. Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü.....302
38. Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü 305
39. Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü A Alt Ölçütü 308
40. Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü B Alt Ölçütü.....309

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL **Sayfa**

1. Mükemmelliği Oluşturan Temel Kavramlar 149
2. AKYV Mükemmellik Modeli 152
3. Özdeğerlendirme Süreci 178
4. Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Sürecin Uygulama Güçlüğü ve Verilerin Güvenirliğine Göre Görünümü 186
5. Mükemmellik Modeli Ölçütlerinin Radar Puanlama Matrisi Yüzdelik Ağırlık Değerleri 189

Birinci Bölüm
GİRİŞ

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak, ilkel toplum, tarım toplumu ve sanayi toplumu evrelerini geride bırakan dünya, geçen iki bin yılın sonlarında ve içinde bulunduğumuz üçüncü bin yılın başlangıcında yeni bir aşamaya ulaşmıştır. Bu aşama; sanayi sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, bilgi çağı, bilgi toplumu gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu dönemde, bilim insanları ve düşünürler yaşanmakta olan hızlı dönüşümü teknik ve toplumsal yönleriyle inceleyerek, yirmibirinci yüzyılın gerçeklerini ve geleceğe dönük eğilimleri belirlemeye çalışmaktadırlar (Aktan ve Tunç, 1998; Akın, 1999). Söz konusu dönemin adlandırılmasında kullanılan kavramların çeşitliliğine karşın, bu yaklaşımların, içeriklerinde yer alan kimi ayrıntılar dışında özde büyük benzerlikler taşıdıkları söylenilebilir (Bozkurt, 1996, ss. 30-32).

Bilgi çağı adlandırması, bu adlandırmalar arasında yaygınlıkla kullanılanlardan birisidir (Schiller, 1993, s. 274; Arslan, 2001).

Bilgi çağı, işgücünün önemli bölümünün bilişimle ilgili işlerde çalıştığı ve ekonomide en etkili faktörün bilginin kullanılması ve uygulanması olduğu toplumdur (Drucker, 1993a, s. 16). Bu yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, üretim araçları, sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil, bilgidir ve bilgi olacaktır (Centel, 1998; Galbraith, 1990, s. 99; Doğan, 1999).

Bilgi çağı; bilginin yoğunlaştığı, bilim ve teknolojinin hızlı değişim gösterdiği bir dönem ve bireylerin artan bilginin güç ve üstünlüğünü kabul ettiği ve bilgiyi etkin olarak kullandığı bir yaşam biçimidir (Özer, 2001; Kavrakoğlu, 2002, s. 2). Bilgi çağının en belirgin özelliği yoğun bilgi üretim ve tüketimidir (Mcnutt, 1996). Nitekim, dünyadaki bilgi birikimi 1850'li yıllara kadar her yüz yılda ikiye katlanırken, 1970'lerde bu süre beş yıla kadar düşmüş, 1980'li yıllar sonrasında ise bilginin kendisini yenileme süresi bir yılın da altına düşmüştür (Yücel, 1998).

Ülkelerin gelişmişliği, bilim ve teknoloji alanlarında elde edilen başarıların yanı sıra sahip oldukları örgütlerin etkinliği, üretim yeterlik ve yetenekleri ve bu örgütlerin uluslararası pazarlardaki rekabet üstünlükleri ile de yakından ilişkilidir (Kafalı, 1992). Ulusların yaşam kalitelerindeki artışların temelinde, sahip oldukları örgütlerin etkililik ve verimlilik artışları vardır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik ulusların zenginliğidir (Drucker, 1993b, s. 107).

Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunun özünde, teknolojik gelişme, rekabet ve verimlilik yer almaktadır (Helms, 1996). Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kaliteli üretim yaparak verimliliklerini artırmaları gerekmektedir (Porter, 1990, ss. 8-13). Örgütler için, her ne pahasına olursa olsun amaçlarını gerçekleştirme gibi bir yaklaşım kabul edilemez (Tosun, 1990, s. 426). Örgütlerde başarı değerlendirmeye yönelik temel iki etken, etkililik ve verimliliktir.

Etkililik, gerçekleştirilen herhangi bir uygulamanın amaca ulaşma derecesini ifade eder, yani sonuçlarla ilgili bir ölçüttür (Baransel, 1993, s. 35). Etkililik, gerçekten faydalı, gerekli çıktı elde etmekle ilgilidir. Bu anlamda etkililik, gerekli çıktıya ulaşmak ya da doğru amaç belirlemek biçiminde tanımlanabilir.

Verimlilik ise, bir örgütün çıktıları ile, bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdiler arasındaki oransal ilişkileri ifade eder, kısaca daha çok süreçlerle ilgili bir ölçüttür (Müftüoğlu, 1989, s. 304; De Bono, 1996, s. 26-35). Bu yönüyle verimlilik, en az girdi ile en çok çıktıya ulaşmak olarak da tanımlanabilir. Bir başka deyişle etkililik, doğru olan işi yapmak; verimlilik ise işleri doğru yapmaktır. Verimlilik, etkililiğin bir bölümünü oluşturur. Bu nedenle, etkililik verimliliğe oranla daha kapsamlı bir kavram olarak düşünülebilir. Verimlilik daha çok örgüt içi değişkenlerin, etkililik ise daha çok örgüt dışı değişkenlerin etkisi altındadır (Baransel, 1993, ss. 36).

Örgütlerin sahip oldukları içsel dinamiklere ek olarak içsel dinamiklerin dışında yer alan bir çok etken de güçlü bir biçimde örgütü etkilemekte, örgütün işleyişini yönlendirmekte, örgütün etkililik ve verimliliğinde belirleyici rol oynamaktadır. Gelişen üretim ve bilgi teknolojisi, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması, örgüt yapılarının giderek karmaşıklaşması, demokratikleşme sürecinin hız kazanması ve geçmişe oranla çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki

değişiklikler gibi başlıca etkenler, klasik yapıdaki örgütlerin, amaç, yöntem ve temel örgütlenme ilkelerinin sonunu hazırlamıştır.

Yirmibirinci yüzyıl örgütleri, giderek kontrol edilemez bir hızda, ani ve köklü değişimlerin yaşandığı bir dünyada varlıklarını sürdürebilme mücadelesi içindedirler. Bilgi üretimindeki artışa paralel olarak, özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanmaya başlayan hızlı teknolojik gelişme ve artan rekabetin yanı sıra, ekonomik, sosyal ve kültürel alandaki değişim, varolan tüm kurum ve sistemleri karşı konulamaz bir değişim sürecine itmiştir (Kapız, 2002; Kılıç, 1998). Örgütleri güçlü bir baskı altında tutan ve değişmeye zorlayan öteki nedenler ise şunlardır: Sosyal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan evrensel değişim ve bunun bir sonucu olarak küreselleşmenin, insanların dikkatlerini daha yüksek yaşam standartları ve verimlilik artışı sağlamaya dönük fırsatlar arayışına yöneltmesi (World Bank, 2002); teknolojik değişme, küresel rekabet, müşteri beklentileri, demografik yapı, emek piyasaları, kamusal tekellerin azalması, işletme ortaklarının ve piyasanın beklentileri, ekonomik koşullar, devlet yasa ve kuralları (Hussey 1997, s. 11-12; Schermerhorn 1989, s. 527-529); insanların önceliklerinin değişmesi, ekonomik, çevresel krizler ve uluslararası serbest ticarettir. Bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını arama, iç ve dış çevrenin değişen beklentilerini karşılama çabası (Olkun, 1996); değişen bireysel davranışlar, müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin farklılaşması, değişen teknoloji, bilgi patlaması, hızlı ürün eskimesi, işgücünün değişmesi ve iş yaşamının kalitesi örgütler için değişimi zorunlu kılan öteki etkenler olarak ele alınabilir (Özdemir, 1997; Karakoyunlu, 1998). Yukarıda sayılan tüm bu etkenler, örgütler için hızlı ve etkili bir değişme gereksinimi yaratmakta ve değişme, bu yönüyle çağdaş örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Kent, 2002). Öte yandan, örgütleri değişmeye iten etkenler sürekli olarak artış göstermekte, bu yönüyle, pek çok örgüt bir değişmeden ötekine geçiş arasındaki nefes alma süresi içinde kaybolup gitmektedir (Hussey 1997, s. 11).

Örgütler açısından bu değişim rüzgarında ayakta kalabilmenin temel yolu, değişime değişimle karşılık vererek tutunabilmekten geçmektedir. Çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilme, örgütün yaşamını sürdürebilmesinin ve beklenen amaçlara ulaşabilmesinin temel koşuludur. Örgütler, belirli bir denge konumunu korumak durumundadırlar. Örgütün çevresinde meydana gelecek olası bir

değişiklik örgütün dengesini bozacak ve örgüt için yeni bir denge arayışını gerekli kılacaktır (Dinçer, 1992, s. 9). Konuya bu yönüyle bakıldığında değişmenin, örgütlerin var olma mücadelelerinin doğal bir parçası olduğu da söylenebilir. Örgütlerin varolabilmek ve kendilerini geliştirmek için değişme, öğrenme ve uyum sağlama kapasitelerini artırmaları gerekmektedir (Olkun, 1996). Küreselleşmenin de katkısıyla, büyük devletlerden küçük adacıklara, her büyüklük ve renkteki ülkelerden şirketlere, kurumlara, ailelere kadar gerek topluluklar ve gerekse bireyler değişim rüzgarına ayak uydurmak için olanca güçleriyle çalışmaktadırlar (Kazgan, 1997, s. 9).

Örgütleri değişime zorlayan etkenlerin temelde dışsal çevrenin zorlamaları olduğu bir gerçektir. Ancak, örgüt için yaşamsal önem taşıyan temel esas, örgütün çevre tarafından zorlanmayı beklemeden değişebilmesi ve çevresini değiştirebilmesidir. İçinde bulunduğumuz dönemde değişim bir kuraldır. Sancılı ve riskli, hepsinin ötesinde ciddi çalışmayı gerektiren bir kuraldır. Değişmeden de öte, değişim liderliği örgütün görevleri arasında görülürse örgüt yaşamını sürdürebilir. Hızlı yapısal değişimler döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir (Drucker, 1999, s. 85).

Değişme, gelişme ve yenileşme kavramları bir bakıma ortak anlamlar taşımaktadır. Söz konusu kavramlar, varolan bir durumdan farklılaşmayı ifade etmekte ve günlük dilde çoğu zaman birbirlerinin yerine de kullanılmaktadır.

Değişme, gelişmenin zorunlu bir parçasıdır. Önemli olan değişimi yönetmektir (Buldur, 2001). Değişim, bir yönüyle büyümeyi, fırsatı ve yeniliği temsil ederken, öte yandan tehditleri, karmaşaları ve devrimleri simgeler. Değişim, dikkatli kullanılması gereken bir stratejidir. Çünkü, ilerleme kadar gerileme biçiminde de gerçekleşebilir (Tezcan, 1997, s. 187).

Değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde nicelik ve nitelik bakımından eskiye oranla gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır. Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Dinçer, 1992, s. 8). Değişme kavramı ile burada anlatılmak istenilen süreci, gelişme kavramı ile açıklamak daha doğru olabilecektir.

Gelişme ise, küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nicel ve nitel değişmenin oluşumudur (Başaran, 1992, s. 304). Pozitiflik taşır, bir yönüyle yenileşmeyi anlatır.

Yenileşme, örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma sürecidir. Yeni düşünceleri kullanılabilir uygulamalara dönüştürme etkinliğidir. Değişme, örgütlerde yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçasıdır (Schermerhorn, 1989, ss. 520-527).

Son yıllarda değişme yerine yenileşme terimi de kullanılmaktadır. Bu anlamda yenileşmenin önceden planlanmış belirli bir değişme olduğu söylenebilir (Özdemir, 1998, s. 24). Öte yandan, değişmenin, yenileşmeden daha farklı bir kavram olduğu ve sürekli ilerleme anlamına geldiğini savunan görüşler de varlığını korumaktadır. Değişme ve yenileşme konusunda yapılan kavramsal ayrımlarda değişmenin belirli bir yönü olmayan, nötr bir farklılaşmaya karşılık geldiği, buna karşın yenileşmenin ise kasıtlı, planlı, istendik yöndeki farklılaşmalar anlamına geldiği ifade edilmektedir (Özdemir, 1998, s. 27).

Örgütsel değişim, planlı ya da kendiliğinden gerçekleşebilir (Başaran, 1992, s. 304; Bayrak, 2000, s. 8). Örgütsel değişim için başvurulan planlı bir değişme yöntemi de örgüt geliştirmedir. Örgüt geliştirmenin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımların kimileri şöyledir: Örgüt geliştirme, örgütsel etkililiği artırmak amacıyla bazı planlı değişmelere yol açma girişimidir (Balcı, 1995, s. 21). Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin bilgilerini kullanarak örgütsel süreçlerde planlı müdahale ile örgütsel sağlığı ve etkililiği artırmak için üstten yönetilen planlı bir değişme süreci olarak da tanımlanmıştır (Rouda ve Kusy, 2002). Başka bir tanıma göre de örgüt geliştirme, örgüt sisteminin etkililiğini artırmak amacıyla özel strateji ve teknikleri içeren bir takım değerlere dayalı olarak kendi kendini değerlendirme ve bu yolla değişme sürecidir; etkililiği artırmak için amaçlı ve planlı değişikliğin örgüte tanıtılması, uygulanması desteklenmesi ve yayılımının sağlanmasıdır (Dinçer, 1992, s. 14).

Bu açıklamalardan hareketle örgütü geliştirme amaçlı değişme, çevresel değişime verilen bir yanıt olarak düşünülebilir (Yaprak, 2000). Örgütsel değişme aynı zamanda, örgütün değişen çevreye uyum sağlayarak varlığını sürdürmesini sağlayan bir yenileşme

ve gelişme sürecidir. Her kuruluş çekirdek bir rekabet gücüne gereksinim duyar; o da yaratıcılık ve yenilikçiliktir. Yenilikçilik ve sürekli öğrenme eğilimi, bir örgütün yaratıcılık ve öğrenme yeteneğini ortaya koyan temel göstergelerdir (Yazıcı, 2000). Yenileşme ve değişmeye ilişkin çabalar örgütü yönetmenin ayrılmaz bir parçası olmalı, örgütsel gelişme bir süreç olarak düşünülmelidir (Balcı, 1995, s. 46). Bunun tersi bir durum yenileşmenin başarısını engelleyecektir (Başaran, 1992, s. 319).

Değişim olgusuyla ele alınması gereken önemli bir kavram da kalite kavramıdır.

1.1. Kalite

Değişim olgusu sonucu geleneksel örgütsel yapılar yerlerini değişime ayak uydurabilecek çağdaş yapılara bırakırken, bu çalışmaların temelinde anahtar olarak kalite kavramının alındığı dikkatleri çekmektedir. *Kalite,* bir ürün ya da hizmetin belirlenen ve olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamı biçiminde tanımlanmaktadır (Cafoğlu, 1996, s. 1). Kalitenin özünde yaratıcılık vardır. Yukarıdaki tanımda yer alan, belirlenen ve olabilecek gereksinimlerin, yaratıcı, yenilikçi ve sorun çözücü düşünce olmadan karşılanması beklenemez.

Kalite, çeşitli alanlardaki etkinliklerde geçmişten bu yana üzerinde durulan bir kavramdır. Rekabetin artması ve küreselleşme olgusu sonucunda özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde, kalite bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği, giderek daralan dünya pazarında, üründe, hizmette ve insan gücünde rekabeti artırmış, bu rekabet ve yanı sıra üretimdeki artış da kalite devrimine zemin hazırlamıştır. Öncelikle üretim, daha sonra da hizmet örgütlerinde yaşanan kalite devrimi, örgütlerin yapılarının da değişmesi sonucunu doğurmuştur (Hergüner, 1998). Bu temelde geliştirilen toplam kalite ile de, kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir bir yapıya kavuşmuş ve örgütler için bir yönetim çerçevesi, ilkeleri ve uygulama araçlarıyla da bir yönetim modeli biçimini almıştır (Özden, 1999, s. 159).

Kalite, sözlük anlamıyla, bir şeyin iyi ya da kötü oluşu, nitelik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2002). Bu yönüyle, nitelik ile kalite eşdeğer kavramlar olarak değerlendirilebilir. Ancak, kalitenin taşıdığı anlamı daha doğru olarak ortaya koymanın yolu, kalite kavramının tarihsel gelişimi içerisinde, kalite öncüleri olarak bu kavramın içeriğini dolduran kalite liderlerinin tanımlamaları doğrultusunda ele almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Deming, Juran, Crosby, Garvin, Feigenbuam ve Ishikawa bu isimlerden başlıcalarıdır.

Deming kaliteyi gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Kalite, pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir (Aksu, 2002).

Joseph M. Juran, kalitenin ürün ya da hizmetin müşteri gereksinimini karşılayan özelliklerden ve hatasızlıktan oluştuğunu savunmaktadır. Juran'a göre kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur (Summers, 1997, s. 4; Costin, 1999). Kullanıma uygunluk ile anlatılmak istenilen, bir ürün ya da hizmetin müşterinin gereksinimlerini ya da isteklerini karşılama durumudur. Juran'a göre, kullanıma uygunluk beş boyut içermektedir. Bunlar: Tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, güvenirlik, bulunabilirlik ve kullanım alanlarıdır (March, 1999). Juran'ın kaliteye ilişkin tanımlamasının ürüne yönelik bir anlayışla ortaya konulduğu söylenebilir.

Philip Crosby'e göre kalite, gereksinimlere uygunluktur, sıfır hatadır (Sommers, 1997, s. 4; Costin, 1999; March, 1999).

David A. Garvin, kaliteyi sekiz boyutuyla tanımlamaktadır. Bunlar; performans, özellikler, güvenirlik, uygunluk, ekonomik ve teknik açıdan dayanıklılık, sunulabilirlik, estetiktir. Bu boyutları ya da bu özellikleri karşılayan mal ya da hizmet kalitelidir (Costin, 1999). Bu yönüyle, Garvin'in kalite tanımının da ürün odaklı bir tanımlama olduğu söylenebilir.

Armand V. Feigenbaum (1983, ss. 7-8), kaliteyi ürün ya da hizmetin müşteri beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Kalite, rekabetçi ortamda mal ya da

hizmetlerin müşteri gereksinimlerine göre biçimlendirilip üretilmesi etkinlikleridir. Kalite, müşteri betimlemesidir. Kalite bütünüyle öznel, müşterinin belirleyici olduğu, yalnızca maliyetin değil, aynı zamanda kullanışlılığın da önemli olduğu, bilinçli, duygusal, durağan ya da değişken etkilere göre talep edilen, işlevsellik taşıyan mal ya da hizmetlerdir. Bu boyutlar kaliteyi çevreleyen kriterlerdir (Sommers, 1997, ss. 4-5).

Kaoru Ishikawa ise kaliteyi, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi her zaman tatmin eden ürünün üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Kalite, ürünün tasarımını yapma, üretme ve satış sonrası servis sunma etkinliklerini kapsamaktadır (Ishikawa, 1995, s. 46; Ishikawa, 1999; Muluk ve ötekiler, 2000, s. 5).

Kalite liderleri ya da kalite sürecinin kilometre taşları olarak da adlandırılabilecek bu öncüler dışında kimi kuruluşlar da kendi kalite tanımlarını ortaya koymuşlardır. Bu kuruluşlardan kimileri ve kalite tanımlamaları aşağıda sunulmuştur:

American Society for Quality (ASQ)'nin tanımlamasıyla kalite, mal ya da hizmetin gereksinimlere yanıt vermesi durumudur. Mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini betimleyen özelliklerin tümüdür, yetersiz olmama, yeterliliktir (ASQ, 2002; Sommers, 1997, s. 4).

Europen Foundation for Quality Management (*EFQM)* kaliteyi, bir malın ya da sunulan hizmetin tüketici beklentilerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (EFQM, 2002).

International Organization for Standardization (ISO) ise kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da kendisinden beklenilen gereksinimleri karşılama yeteneğini oluşturan özelliklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kullanıma uygunluk, amaca uygunluk, müşteri tatmini, gereksinimlere uygunluk gibi kavramları da içermektedir (Sanders ve ötekiler, 1998, s. 40).

Japanese Standards of İndustrial (JIS)'in tanımlamasıyla kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine yanıt veren bir üretim sistemidir (Muluk ve ötekiler, 2000, s. 6; Suer ve ötekiler, 1998, s. 150).

Kalite Derneği (KALDER) ise kaliteyi, iyileştirilebilen her şey olarak tanımlamaktadır. Kalite yalnızca ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilidir (KALDER, 2002).

Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) kaliteyi; kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama yeterliğine dayanan özellikler toplamı olarak tanımlamaktadır (TSE, 1991, s. 74).

Kaliteye ilişkin yukarıda verilen tüm bu tanımlamaların dışında, bu konu üzerinde çalışan kimi kişiler de kaliteyi tanımlama yoluna gitmişlerdir. Konuyla ilgili olarak kimileri kendilerinden önce yapılan kaliteye ilişkin tanımlamaları doğrudan benimsemiş, kimileri ise, yapılan tanımları çeşitli boyutlarıyla birleştirmek yoluyla kendi kalite tanımlamalarını ortaya koşmuşlardır. Söz konusu tanımlamalardan kimileri şunlardır:

- Taguchi'ye göre kalite; ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır. Gilmore'a göre özel bir ürünün, özel bir müşterinin gereksinimlerini karşılama derecesidir. Price'a göre, ilk defada doğruyu yapmaktır (İpekligil, 1999).

- Kalite, bir ürün ya da hizmet ile ilgili özelliklerin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama derecesidir (Çakar ve Serdar, 2002).

- Kalite, müşteri isteklerine uygunluktur (Kavrakoğlu, 1994, s. 53).

- Kalite, bir ürünün kabulü için gerekli koşullara (spesifikasyon), standartlara ve kullanıma uygunluktur. Kalite, aynı zamanda müşteri gereksinim ve beklentilerini rekabet edilebilir bir maliyet ile tatmin etmektir (Hutchins, 1991, s. 1).

- Kalite, sürekli başarıdır, müşteri gereksinimlerine uygunluktur, amaçlara uygunluktur, eksiksiz üretmektir, kullanıma uygunluktur (Kocabaş ve Turhan, 2002).

- Kalite, gereksinimlere uygunluğun ölçüsüdür. Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlere karşı tutumudur. Kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk

derecesidir. Kalite, malın eksiğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir (Özdemir, 1998, s. 37).

- Kalite, kullanıcının ürün ya da hizmet gereksinimlerinin tatminidir (Düren, 2000, s. 17).

- Kalite, ürünü ya da hizmeti kullanacak ya da ondan fayda sağlayacak bireylerin gereksinimlerini karşılamaya dönük amaçlara ulaşmak için işe koşulan teknikler ve etkinlikler olarak ele alınmaktadır (Muluk ve ötekiler, 2000, s. 5).

- Kalite, sunulan hizmetlerin, işletilen sürecin ve ürünlerin yönetiminin mükemmelliğidir (Connor, 1997).

- Kalite, standarda uygunluktur. Kalite, tüketicinin gereksinimlerini karşılama derecesidir (Alacadağlı ve Yavuzyiğit, 1999).

- Ürün ya da hizmetin kalitesi hakkında son söz, yalnızca, gereksinimlerini ve taleplerini ne oranda karşılandığı konusunda karar verme durumunda olan tüketicinin, kullanıcının ve hisse sahibinin düşüncesine bağlıdır (Miyauchi, 1999, s. 9).

- Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur (İpekligil, 1999).

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin özelliklerinin, varolan ya da ileride gerek duyabilecek müşteri gereksinimlerini karşılayabilme yeterliğidir. Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir. Kalite, sürekli iyileştirme sürecidir (Akgül ve Oktay, 1999).

- Kalite müşteri tatminidir; kalite verimliliktir; kalite önlemdir; kalite esnekliktir; kalite etkili olmaktır; kalite bir programa uymaktır, işleri zamanında yapmaktır;

kalite yatırımdır, uzun dönemde bir işi bir defada doğru olarak yapmaktır; kalite bir süreçtir; kalite kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır (Buldur, 2001).

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin kabul edilebilir bir ücretle gerekli performansı göstermesi ya da kabul edilebilir bir maliyet ile uygunluktur (Evans ve Lindsay, 1993, s. 121).

- Kalite, soyut bir kavram olarak tanımlanmaktan öte; görülen, hissedilen ve yaşanan bir süreçtir (Şişman ve Turan, 2001, s. 38). Kaliteye ilişkin bu tanımdan yola çıkıldığında, soyutluk taşıyan tanımlanamayan bir kalitenin iyileştirilmesi yollarını tanımlamak da olanaklı olmayabilir. Dolayısıyla iyileştirme ya da kaliteyi geliştirme yollarının önünün de bir ölçüde kapandığı söylenebilir.

- Kalite, amaca uygunluk derecesi ya da kullanıma uygunluk gibi çerçeve tanımlarla ifade edilmektedir. Bu soyutluk kalitenin farklı yorumlamalarına izin verdiği için kavramı daha da güçlendirmektedir. Ancak, kalite akımı bugün herkes için belli ilkeleri çağrıştıracak kadar kesindir. Bu belirlilik içinde yaratılan farklılık ve esnek tanımlamalar bu kavramı zenginleştirmektedir (Özden, 1999, s. 160).

- Ferguson'a göre kalite; müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriyi memnun etmek olarak tanımlanmaktadır (Yamak, 1998, s. 86).

- Müşterinin kalite istek ve beklentilerini dikkate alan değişik kalite kavramları da ortaya konulmuştur. Bu görüşe göre; müşterinin istediği ürün ya da hizmetin belirli standart ve özelliklere uygun olması yönünden *gerekli kalite*; müşteriler tarafından mal ya da hizmetin taşıdığı varsayılan özellikler açısından *beklenen kalite*; müşteri tarafından o anda talep edilmeyen ya da beklenmeyen ve ortaya çıkana kadar bir ihtiyaç olarak görülmeyen *heyecan verici kalite* olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999, s. 11).

Kaliteye ilişkin buraya kadar ele alınan tanımlamalar aşağıdaki başlıklar halinde özetlenebilir:

- Kalite tanımlamalarının odak noktası tanımı yapan kişilerin yanı sıra tanımın yapıldığı zaman dilimine göre farklılaşmaktadır. Kalite kavramının ortaya çıkmasına yol açan üretim sürecinde yaşanan değişim, rekabet koşullarındaki farklılaşmalar, teknolojideki gelişmeler, müşteri gereksinim ve beklentilerindeki değişmeler gibi başlıca etkenler, aynı zamanda kalite tanımının zaman içerisinde farklılaşması sonucunu da doğurmuştur.

- Başlangıç dönemlerinde ürün kalitesi merkezli tanımlamalar, zaman içerisinde ürün ya da hizmetin üretildiği sistemin kalitesini odak alan bir anlayışa dönüşmüştür. Kalite, başlangıçta kontrol edilen bir süreç olarak algılanırken bilgi çağında ise yaratılan bir süreç olarak algılanmaktadır.

- Kalite, geçmişte dikkatlerin üretim birimlerine ve bu birimlerin etkinlikleri üzerine yoğunlaştığı bir anlayış iken, yeni yüzyılda örgütün bütününe yönelen bir yaklaşım haline gelmiştir. Artık, kalitenin üretimin yalnızca bir parçası için gerekliliğinin yeterli olmadığı, tüm üretim ya da hizmet aşamalarının kalitenin bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Tek başına ürünün, üretimin, yönetimin kalitesinin dikkate alınmasıyla arzulanan sonuçlara ulaşılamamaktadır. Kalite, bütünsellik anlayışı içinde ele alınmakta ve bu anlayış doğrultusunda uygulanmaktadır.

- Kalite öncelikle müşteri odaklıdır. Kalite, ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme, ürün ya da hizmetten yararlanan çevrelere en iyiyi sağlayabilme yeteneğidir. Kalite verimliliktir, etkililiktir.

- Kalite, geçmişte müşteri gereksinimlerini karşılayabilme olarak yorumlanırken, yirmibirinci yüzyılda, müşteri gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra gelecekte doğabilecek müşteri gereksinimlerini kestirebilme olarak yorumlanmaktadır.

- Kalite, bir ürün, bir hizmet, bir süreç, bir oluşum, maliyet, ücret ya da bunların tümü için geçerli olabilir.

- Kalitenin tanımlanması ya da kaliteye ilişkin bakış açısının gelecekte de farklılaşabileceği ya da yeni boyutların eklenebileceği söylenebilir. Kalite, günün şartlarına, gereksinimlerine ve gelişen teknolojiye paralel olarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir kavramdır (Köksoy, 1997, s. 9).

Bilgi çağı, bilginin temel güç ve sermaye olduğu, ancak amaç değil araç olduğu ve toplumsal yaşamın her aşamasını aydınlatan, yönlendiren başlıca güç olduğu bir hayat biçimi, bir düşünce biçimidir. Bilgi toplumunun oluşabilmesi temelde bilgi insanı ve bilgi örgütlerini; bu ise, öğrenen birey ve öğrenen örgütleri gerektirir. Böylece bilgi çağının temel karakteristiği de öğrenen toplum olarak şekillenmektedir (Fındıkçı, 1998).

Kalite ve üretkenliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve değişimi gerçekleştirebilmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirmek gerekir. Bunu sağlamanın yolu ise, öğrenmeyi kurumsallaştırmaktan ve yenilik için uygun bir ortam oluşturmaktan geçmektedir (Deming, 1996, ss. 17-21). Örgütsel öğrenme, değişmenin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar (Çelik, 2000, s. 90). Değişme ancak öğrenmeyle gerçekleşebilir.

Örgütlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elamanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha fazla öğrenmeleriyle olanaklı olacaktır (Hammer ve Champy, 1997, ss. 10-15). Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda işgörenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır (Çelik, 2000, s. 90). Bu durum, öğrenen örgüt kavramı ile açıklanmaktadır. Öğrenen örgüt kavramına ilişkin yapılan kimi tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

- Öğrenen örgüt, bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir (Garvin, 1993; Fedayi, 1998). Öte yandan, rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği, örgütler için tutunulabilir tek rekabet avantajıdır (Senge, 1993, s. 12).

- Öğrenen örgüt, karlılığı sürdürme nihai amacını ve iş stratejisini daha etkin olarak yürütme, müşteri ve tedarikçilerle ilişkileri iyileştirme, kalite iyileştirme hedefleriyle birlikte öğrenmeyi ve bu yolla yenileşmeyi sürdürebilen örgüttür (Mills ve Friesen, 1992).

- Öğrenen örgüt, yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlar ile kendilerini çevresel koşullara uydurabilen, işgörenlerini geliştirici bir sistem kurabilen ve bu

sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüttür. Öğrenen örgütlerde öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir (Selvi, 2002).

- Öğrenen örgüt, öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen örgüttür. Değişimi başarabilmenin sırrı, değişimi iyi yönetmekten geçmektedir (Aktan, 1998). Örgütler, değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenileyebilmeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır (Özgen ve Türk, 1996). En geniş anlamıyla yenilik, bilime, teknolojiye, yeni ürünlere ve süreçlere, yönetimdeki değişikliklere, tutumlara, uygulamalara ve ilişkilere bağlı ilerlemelere dayalı olarak yapılan değişiklikler olarak tanımlanabilir. Yenilikçi örgütler, eğitime önem veren birer öğrenme örgütleridir (Altan, 1998).

- Öğrenen örgüt, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm etkinliklerini kurumsallaştıran örgüttür (Fedayi, 1998).

Örgütlerde öğrenme, temelde bir geri besleme sürecinin sonunda ortaya çıkar. Geri beslemenin ortaya çıkabilmesi ise, öncelikle bunu amaçlayan bir sistemin kurularak bir eylemin yapılmasını ve bu eylemin sonucunun izlenmesini gerektirir. Bu yönüyle asıl konu, yalnızca örgütlerin öğrenmesi değil, aynı zamanda hız, ekonomi, doğruluk ve bilgiyi elde etme bakımından nasıl öğrendikleri ve neyi öğrendikleridir (KALDER, 2000b, s. 79).

Örgütlerin yoğun rekabete ve hızla artan değişme sürecine yanıt vermesi, örgütsel öğrenmeyle mümkündür. Yüksek performans sağlama, kaliteyi artırma, müşteri memnuniyetini ve rekabet üstünlüğünü sağlama ve değişimi sağlama ancak bu yolla gerçekleştirilebilir. Örgütsel öğrenme, sadece örgütlerin rekabet gücünü artırmakla kalmamakta, aynı zamanda hızlı değişme ve bilgi yoğun teknolojilere de uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2000, s. 139).

Örgütsel öğrenmeyi başarabilmenin ön koşulu da eğitimden geçmektedir.

1.2. Eğitimde Kalite

Değişim olgusu gerçeğinden örgütsel yapı ve yönetim anlayışlarının yanı sıra, iş ve işgücünün niteliği de birinci derecede etkilenmişlerdir. Çünkü, değişim, bireyler değişmediği taktirde sağlanamaz (Schiller, 1997).

Yeni örgütsel yaklaşımlar, bilgiyi bir rekabet avantajı haline getirmekle birlikte, bilgiyi üreten ve üretilen bilgiyi etkin kullanabilen eğitimli insanı da taklit edilmesi güç, en önemli stratejik kaynak olarak kabul etmektedirler (Pfreffer, 1995, s. 161). Bu durum; ekonomik ve toplumsal yapının temel itici gücü olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip nitelikli işgücüne olan gereksinimin giderek artması sonucunu doğurmuştur (Kurtulmuş, 1996, s. 151). Bilgi çağı insan merkezlidir. Eğitimli insan bilgi çağının simgesidir ve bu çağın performans kapasitesini tanımlamaktadır (Drucker, 1993b, s. 293). Bu açıdan, yirmibirinci yüzyılın en önemli kaynağı insandır (Aktaş, 2002).

Önceleri yalnızca kendisine verilen işleri yerine getiren işgören anlayışı yerini, Kutal ve Büyükuslu'nun (1996, s. 169) ve Gürel'in de (1995) belirttikleri gibi uyum içinde çalışabilen, üst düzeyde bilgiye sahip, sorumluluk alabilen yaratıcı ve yaratıcılığını iş ortamında kullanabilen, değişime kolaylıkla uyum sağlayan, çözüm üreten, yeni öneriler ortaya koyan ve öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirebilmiş işgören tercihine bırakmıştır. Bu yeni işgören anlayışı ile önümüzdeki birkaç on yılda en çok gereksinim duyulacak kişilerin yüksek beceri yanında yüksek düzeyde bilgiye sahip ve aynı zamanda bilgi edinip öğrenme konusunda yüksek kapasiteye sahip olmaları gerektiği ön plana çıkmıştır (Drucker, 1998, s.108).

Yirmibirinci yüzyıl insanının taşıması gereken temel özellikler; etkili iletişim becerileri, kendi başına öğrenebilme yeteneği, sosyal beceriler takım çalışması becerileri, etkin ve verimli düşünebilme becerileri (eleştirel düşünme, problem çözme), bilgi ustalığı (bilgiye ulaşabilme, kullanabilme ve yeni bilgi üretebilme), yaşam boyu öğrenebilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Bates, 2002, s. 41).

Kuşkusuz, işgörenlerin bu ve benzeri niteliklere sahip olabilmesinin temel belirleyicilerinden birisi de eğitimdir. İşgörenin niteliği ile yerine getirdiği işe ilişkin almış olduğu eğitimin niteliği arasında doğrusal ve belirleyici bir ilişki söz konusudur.

Üretim sürecinde emek yoğun sanayilerden teknoloji ve bilgi yoğun sanayilere geçiş ile birlikte eğitim ve bilgi rekabette önemli bir belirleyici olmuştur (Drucker, 1998, s. 141). Üretim sürecinin ulaştığı aşamaya bağlı olarak; iletişim ve bilgi işlem teknolojisinde görülen hızlı gelişme, dünya ekonomisindeki bütünleşme ve üretim sürecinde çalışan işgörenlerin yetenek ve uzmanlıklarında görülen artışlar, rekabet halindeki üreticiler için eğitimin önemini daha da artırmıştır (Carnoy, 1995; Belet, 1997).

Bilgi toplumunda bilgi, toplumun stratejik kaynağını oluşturmaktadır. Bilgiyi üreten de kullanan da insan olduğu için, insan kaynakları, dolayısıyla eğitim bu toplumun varlığını sürdürebilmesinin olmazsa olmaz koşulu haline gelmiştir (Bozkurt, 1996, s. 188). Donanım ve yöntemler istenirse satın alınabilir ya da taklit edilebilir. Ancak, insan öğesi o örgüte özgüdür. Verimlilik ve kalite, ancak bunu amaçlayan insanlarla olanaklı olabilir (Peker, 1996).

Bilgi, sanayi toplumuna özgü sosyal düzeni yıkarak yeni bir sosyal yapı inşa etmek için temelleri atmıştır. Bu yapılanmada da eğitim, tek geçerli yöntem ve araç olarak kabul edilmektedir (Doğan, 1999b).

Temel eğitime ek olarak, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanan mesleki eğitimi, günün koşullarına uygun ve nitelikli eğitim almış insan sermayesi, örgütler için oldukça büyük önem taşımaktadır (Aytaç, 1997; Kapız, 2001, s. 2).

Eğitimin toplumsal yaşamda üstlendiği önemli işlevlerden birisi de insan sermayesi yaratmaktır. Yaratılan bu sermaye üretim süreci açısından önemli bir girdi, eğitim sürecinden geçen insan için ise geleceğe yönelik önemli getirisi olan bir yatırımdır. İnsan sermayesi, bu dönemin değişken üretim ilişkileri içinde mal ve hizmet üretiminde yaşanan rekabet için belirleyici öğe haline gelmeye başlamıştır (Ercan, 1998).

Eğitim, ailelerin, öğrencilerin, işverenlerin ve öteki çevrelerin farklı amaçlarına ve beklentilerine hizmet eder (Lampikoski, 2002). Bu yönüyle, eğitim sisteminde yapılacak her değişikliğin sistemle bütünleşmesi ve başarıya ulaşması açısından toplumsal desteğinin olması zorunluluğu vardır (Açba, 1997, s. 591). Öte yandan eğitim, çok yönlü işlevsel bir süreç olarak toplumun beklentilerini karşılama sorumluluğunu da üstlenmiştir (Peter ve Wills, 1998). Bu sorumluluk, eğitimin kendi iç dinamiklerini oluşturacak kadar örgütlenmiş bir sistem ve amaçlara uygun bireyler yetiştirmeyi sağlayan bir disiplin olmasını gerektirmiştir (Eren, 2001).

Eğitim, örgütlerin yaşamsallığı açısından temel belirleyici olmakla birlikte, ülkelerin kalkınmalarında da anahtar bir rol üstlenmektedir (Şahin, 1998). *Kalkınma*, bireylerin refah düzeylerini yükseltmek amacıyla siyasal iktidarın, izlediği ekonomik ve toplumsal politikalar yoluyla toplumun yapısını değiştirme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Karakütük, 2000). Bu yönüyle, kalkınmanın, toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik yönlerinin yanı sıra eğitsel bir boyutunun da olduğu söylenebilir. Ekonomik gelişmenin bir koşulu da eğitimin gelişmesidir (Büyükaslan, 1995; Han ve Kaya, 2002, ss. 121-126). Başarılı bir kalkınma süreci, toplumu değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Toplumu değişim bilincine kavuşturmanın ilk adımı da eğitimdir (Kaya, 1995). Başka bir deyişle, kalkınmanın ve uygar toplum olmanın temeli, nitelikli insan gücüne sahip olmakla başlar.

Eğitimin geçmişte olduğu gibi bu yüzyılda da güncelliğini koruması, dünyadaki değişme ve gelişme hızında başlı başına bir etken konumunda olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de de konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda eğitim yoluyla insanların varolan bilgiye ulaşması ya da değişme ve gelişmelere uyum sağlamasından daha çok, geleceğe hazırlanması, gelişmiş dünya ölçüsünde nitelikli insan yetiştirilmesi hedefine yönelinmesi bunun bir işareti olarak kabul edilebilir (Peker, 1995). Bu hedefi başarabilmenin yolu da eğitimde kaliteyi sağlamaktan, kaliteli eğitimden geçmektedir.

Bilgi çağının öngördüğü nitelikli insan gücü, nitelikli insan gücünün kaynağı olan eğitim kurumlarını ve bu kurumların etkinliklerini çok daha önemli kılmaktadır. Bilgi

çağının önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimdir, eğitim kurumlarıdır (Çelik, 2000, s. 134).

Eğitim sistemi her boyutu ile insan yetiştiren büyük bir kurum olarak ele alındığında, nitelikli insan gücü yetiştirme, eğitimde nitelik geliştirmede başta gelen unsurlar arasındadır (Bircan, 1991). İnsan gücünün çağın gerekleri doğrultusunda nitelikli yetiştirilmeleri, eğitim kurumlarının temel sorumluluklarından birisidir. Hemen her toplum bireyleri eğiterek, onların toplumla uyumlu ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Halis, 1999). Söz konusu işlevi, aynı zamanda toplumsal kurumlar da olan eğitim kurumları, yani okullar üstlenmektedir (Erden, 2000). Kuşkusuz, eğitim kurumları bir toplumu bilgi toplumu olmaya hazırlayacak temel yapı taşlarının başında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında yetiştirilecek insanlar, üyesi oldukları toplumu bu kurumlarda edindikleri yeterlikler ölçüsünde temsil edebilme gücüne sahip olacaklardır. Eğitim sisteminin her düzeyde ve alanda kalkınmanın gerektirdiği çağdaş bilgilere uygun bilgi ve becerilerle donatılmış nicelik ve nitelikteki insan gücünü yetiştirebilmesi gerekir. İnsanı eğitim yoluyla değiştirmeden hiçbir toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmeyi başarmak mümkün değildir (Saraçoğlu, 1991, ss. 80-81).

Eğitim kurumları aynı zamanda bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamlılığını sağlama, bireylerin sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşağın toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi işlevleri de gerçekleştirmekle yükümlü özel bir konuma sahiptirler (Bursalıoğlu, 1987, s. 55; Bursalıoğlu, 1998, s. 37). Eğitim kurumları, toplumsal istikrarın korunmasını sağlama yanında kültürel ve teknolojik değişimin gerçekleşmesinde de rol oynar. Türkiye eğitim sistemi için belirlenmiş amaçlardan olan, iyi vatandaş yetiştirme, üst öğrenime ve iş alanlarına hazırlama, kişi ve toplum sorunlarını tanıtma, çözüm yolları yaratma, ülke kalkınmasına katkıda bulunma bilincini kazandırma gibi amaçlar bunlara örnek gösterilebilir (Başaran, 1993, ss. 81-86). Bir ülkeye ait toplumsal kültür ve düzenin yanı sıra dünyadaki toplumsal, kültürel, teknolojik ve ekonomik gelişmeleri yakından izleyerek aktarma ve bu yolla toplumun ilerlemesine katkıda bulunma da eğitim örgütlerinin görevleri arasındadır (Büyükkaragöz ve Kesici, 1998). Ek olarak,

yönetim ve yaşam biçimi olarak demokrasiyi seçip, benimsemiş ülkeler, demokrasi ilkelerini geliştirmenin yanı sıra uygulayabildikleri ve demokrasinin gereklerini bilen, benimseyen ve uygulayan bireyler yetiştirebildikleri ölçüde demokrasiye sahip çıkabilirler (Varış, 1991, s. 131). Bu açıdan eğitim, demokratik ve özgür bir toplum için vazgeçilmez bir önem taşımaktadır. İdeal bir toplum profili, ideal bir eğitim sisteminin yetiştirmiş olduğu, sorumluluk sahibi, bilgilendirilmiş bireylerin demokratik politik sistemin etkin birer üyesi olmalarıyla sağlanabilir (Turan, 2001).

Eğitim sistemini toplumdan ve toplumsal gereksinimlerden bağımsız olarak düşünmek olanaklı değildir. Bütün örgütler gibi eğitim örgütleri de çevre sistemlerde meydana gelen değişmelerden etkilenir. Bütün ülkeler, okul ve öğretim etkinliklerini değişen modern üretim yöntemlerine yanıt verecek biçimde düzenlemektedirler. Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki hızlı değişmeler, öteki toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilemekte, eğitim sistemleri de kendilerini yeniden oluşturma zorunluluğu karşısında bulunmaktadırlar (Duman, 1991, s. 1).

Eğitim kurumlarının varlığını sürdürebilmesi için toplumun özelliklerini koruması, yaşamsal işlevini sürdürebilmesi için de kendini yenilemesi gerekir (Alıcıgüzel, 1998, ss. 17-18). Değişme ve yenileşmenin çok hızlı yaşandığı dünyada, değişme ve gelişmeleri izleyen bireylerden ziyade değişme ve gelişmelerin yaratıcısı ve başlatıcısı bireylerin eğitim yoluyla yetiştirilmesi daha büyük önem kazanmaktadır. Eğitimin bu tür bir gelişimi yakalayabilmesi ve sürdürebilmesi, sürekli arayışlarla değişimi sağlamak için yenileşmesiyle mümkündür. Bir başka deyişle değiştirmek için eğitimin de değişmesi gerekmektedir (Açıkalın, 1995). Öte yandan, eğitim kurumlarını öteki kurumlardan ayıran temel özelliklerin başında, eğitim kurumlarının değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması geldiği de unutulmamalıdır. Sahip olduğu bu rol, eğitim kurumlarının toplumun geneline yalnızca temel bilgiler veren bir yapıda kalmasına izin vermez. Bu nedenle, eğitim kurumları da değişmek zorundadır (Uline ve ötekiler, 1998).

Ekonominin bilgiye dayandığı bu yeni toplumda okulların performanslarından ve sorumluluklarından da beklentiler farklılaşmaktadır. Okul, bireyin gereksinim duyacağı tüm kurumlarla iletişim içinde olmalı ve ortak hareket etmelidir. Her eğitim kurumu

aynı alanda etkinlik gösteren öteki kurumlarla rekabete hazır ve performansını sürekli üst düzeyde tutacak bir yapılanmaya gitmek zorunda kalmaktadır. Eğitim kurumlarının bilgi çağındaki rolü ve niteliği değişime uğramaktadır. Okullar arasındaki bu rekabet, bu kurumları kendi performanslarını yargılamaya zorlamaktadır.

Eğitim kurumlarının küreselleşen dünyanın gelişim ve değişim ritmine uygun bir değişim ve gelişim hızı yakalaması önemli yapı ve norm değişikliğini zorunlu kılmaktadır (Çağlar, 2001). Sanayileşmiş ülkelerin eğitim sistemlerinde gözlenen ortak gelişmelerden birisi de iyi, kaliteli okula yönelik artan ilgidir. Eğitim sektöründe ayrılan kaynakların kıtlığı, bu kaynakları rasyonel kullanma, böylece eğitim hizmeti üretim birimi olan okulu da verimli ve etkin kılma arayışlarını gündeme getirmektedir (Hesapçıoğlu, 2001).

Eğitim kurumlarının, kendi yapısal özelliklerine ve içinde bulunduğu çevrenin beklentilerine uygun yenileşme uygulamaları gerçekleştirmeleri, amaçları ve işlevleri açısından zorunlu bir hale gelmektedir. Etkili bir değişim yapabilmek için de iç ve dış etmenlerin birlikte ele alınması gerekmektedir (Çalık, 1997).

Eğitim kurumlarında etkili bir değişim için üç temel özelliğin varolması gerekmektedir. Bunlardan ilki etkililik, ikincisi kalite ve üçüncüsü de verimliliktir. Eğitim kurumlarında *etkililik,* eğitim sisteminin alt sistemleri ile gereksinimleri zamanında ve üst düzeyde karşılama, sorun çözme, isabetli-etkili sonuç alma, yarar sağlama kararlılığı ve özelliğidir. Etkililik, bir kuruluş çıktısının kendisinden beklenen amaçları karşılama derecesidir. Bir sürecin çıktısının müşteri açısından taşıdığı değerdir. Etkili süreç ise, yararlanıcıların kalite gereksinimlerini karşılayan ya da kendisinden beklenen sonuçları üreten bir süreçtir (Suer ve ötekiler, 1998, ss. 73-74). İkinci öğe olan k*alite*, eğitim sisteminin, sektörün gereksinimlerini zamanında, üst düzeyde ve en uygun biçimde karşılama, uygulamalarını amaçları ile uyumlu kılma, amaçlarını gerçekleştirme, kendisi ve çevresi ile barışık, uyumlu ve yararlı olma özelliğidir. Üçüncü ve son boyut olan v*erimlilik ise*, eğitim sisteminin alt sistemleri ile birlikte birim zamanda birim girdi başına azami çıktı sağlama kararlılığı ve sürekliliğidir (Özen, 1999). Eğitimde verimlilik, varolan kaynakların etkili kullanımını gerektirir. Unutulmamalıdır ki, etkililik en az çaba ve harcama ile en çok sonuç alabilme kapasitesidir (Karakütük,

2000). Bu da toplam kalite yaklaşımını ön plana çıkarır. Toplam kalite yönetimi, etkili okul, öğrenen kurumlar ya da sistem düşüncesi okulun değişmesini zorunlu kılmaktadır. Kaliteli eğitim etkinlikleri, ancak kaliteli yönetsel süreçler ile gerçekleştirilebilir. Bu yönüyle, eğitimde kalite merkezli bir anlayış yaşama geçirildiğinde, öğretme-öğrenme sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusundaki düşünce ve uygulamalara ilişkin bakış açılarının da değişmesi gerekir (Goldberg ve ötekiler, 2002). Bu noktada yönetimin geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin gerilerde kaldığı kabul edilmelidir (Taymaz, 1993, s. 24). Çağdaş yönetim anlayışında sistem yaklaşımı ön plandadır.

Yönetimde sistem yaklaşımı, karmaşık yapılı örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve daha üst sistemlerle birlikte, bütünlük içinde anlamaya yöneliktir (Esen, 1985, s. 10). Bu nedenle, sistem yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir (Başlıgil ve Baraçlı, 1995). Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi, sistem-çevre (iç ve dış çevre) uyumunu sağlamalarına bağlıdır. Yani sistem-çevre ilişkisinden kaynaklanan sorunların çözülmesi, örgütler için yaşamsal öneme sahiptir (Hicks, 1981, ss. 161-164). Sistem teorisinin öncülerinden olan Bertalanffry'a göre sistem, tanımlanabilir iç ilişkilere sahip parçaların bir bütünüdür. Aynı zamanda bu parçaların öteki sistemlerle aralarında tanımlanabilir dış ilişkiler de söz konusudur (Langford ve Cleary, 1999, s. 57).

Buraya kadar ele alınan açıklamalar bir bütün olarak ele alındığında, başlangıçta mali yönden sorun yaratacak gibi görünse de, kaliteli insan yetiştirme yolunda yapılacak bütün harcamaların topluma uzun vadede, düşünen, üreten, yaratan insan gücü olarak dönmesi söz konusu olduğundan, böyle bir yatırım çok kazançlı bir yatırım olarak düşünülmelidir (Oktay, 2001). Öte yandan, bütün bunların başarılabilmesinde kaliteye olan inanç önemli yer tutmaktadır. Eğitim liderleri ve yöneticileri, değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için etkin rol oynamalıdır (Cafoğlu, 1996, s. 2). Eğitim kurumları nitelikli kurumlar olmak zorundadırlar. Eğitim de kaliteli olmalıdır (Ersen, 1999; Cafoğlu, 1999). İnsanlar yaşamlarının ikinci yarısını kazanmak için birinci yarısını eğitim sistemi içerisinde öğütürler. Yeni bir insan yaratmak ve toplumu yeniden üretmek için oluşturulan eğitim sisteminin en önemli girdisi zamandır. Zaman, insan ve

toplumların yaşamıdır. Eğitime ayrılan zaman dilimini verimli kılmak için başka bir gerekçe üretmeye gerek olmadığı gibi daha geçerli bir çözüm de yoktur. Bu durum, eğitim ve eğitimde kaliteyi zorunlu kılan temel gerekçedir (Baykal, 2002).

Ulusal politikaların önemli boyutlarından ve belirleyicilerinden olan eğitim politikaları yeterli kalitenin sağlanması ile ilgili konulara odaklanmalıdır. Bu anlamda eğitimin kalitesinin geliştirilmesi, ilgili çevrelerin üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur (Wiboonuppatum, 2002). Bunun için de eğitimde yapılması gereken, süreci kalite gündemi doğrultusunda varılabilecek hedeflere uyarlamak için değiştirmek ve yeniden düzenlemek olmalıdır (Jackson, 1995).

Kaliteli olma, rekabet edebilme, topluma karşı sorumluluk duyma, tüketicilerin tercih ve gereksinimlerine eğilme, eğitim kurumlarında da artık uygulama olanağı bulan, bundan da öte zorunluluk duyulan kavram ve ilkeler arasındadır (Balcı, 1999).

Öte yandan, kaliteli eğitim bütün vatandaşları kapsayan bir insan hakkı olarak da görülmektedir (Taylor, 2001). Eğitim hizmetleri, toplumun genel ve ortak gereksinimlerinin karşılanması için kamu yönetimi örgütlerince yürütülen hizmetler olarak da tanımlanan kamusal hizmetler arasındadır (Acuner, 2001). Kamu hizmetlerinde kalite kavramının ön plana çıkması insan hakları açısından da önem taşımaktadır. Çünkü, kaliteli bir kamu hizmetinin insan haklarını ihlal etmesi düşünülemez; aksine, kamu hizmetleri, insan haklarını geliştirme ve insanlara daha iyi hizmet sunma çabasını içermektedir (Öztürk, 1998).

Eğitim tarihi incelendiğinde antik çağlardan bugüne kadar insanlığın sürekli kalite arayışı içerisinde olduğunu görmek mümkündür (Mutlu, 2002). Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve geleceğin dünyası içinde aynı derece önemlidir (Cafoğlu, 1996, s. 12). Kalitenin algılanma biçiminde geçmişle bu dönem arasında gözle görülür farklılıklar olmakla birlikte, kalitenin bu dönem eğitim anlayışında ana bir tema olmaya başladığı söylenebilir (Meek ve Harman, 2000).

Geçmişte eğitimde kalite tartışması akademik standartlar, derece standartları ve diploma, öğrenci değerlendirme, sorumluluk gibi kavramlarla açıklanmaktaydı. Geçmişte kalite tartışmalarının odağında büyük ölçüde bir takım ulusal ve uluslararası

norma bağlı olarak akademik standartları yakalama ve koruma, öğretme ve öğrenme düzeylerini geliştirme ve koruma ile kaliteli yüksek öğrenim için gerekli finansal ve öteki kaynakların nasıl sağlanacağı yer almaktaydı. Bu konuların pek çoğu bugün hala önemini korumaktadır. Ancak, yirmibirinci yüzyılda eğitimde kalite tartışması, büyük ölçüde kaliteli sonucu elde etme, belirlenmiş hedeflerin ne ölçüde karşılandığını denetleme amacıyla doğru yönetim süreçlerinin yapılandırılması, mezunların işgücü ve mesleklere uygunluğunun değerlendirilmesi ve ortaklara sonuçların kalite ve güvenliği konusunda güvence verme için bilgilendirme konularında yoğunlaşmaktadır. Geçmişteki kalite tartışmaları ile şimdiki kalite tartışmaları arasındaki önemli farklılıklardan birisi de, geçmişte kalite anlayışı büyük ölçüde girdilerle, ulusal ve uluslararası standartlarla ilgili iken, günümüzde kalite, yönetim süreçleri ve bu süreçlerin etkililiği, çıktıların değerlendirilmesi ve performanslarının denetimi ve tüm bunlara ek olarak ürünlerin, işveren gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiği ile ilgilenmektedir (Meek ve Harman, 2000).

Eğitimde kaliteyi sağlamaya dönük etkinliklerde başarılı olabilmek için izlenmesi gereken yol, bir çizgiden çok bir döngü biçimindedir. Bu döngü; planlama, uygulama, değerlendirme, çalışma ve geliştirme etkinliklerinden oluşmaktadır. Bu etkinliklerin gerçekleşmesi eğitimcilerin, yöneticilerin ve öteki çalışanların ekip halinde çalışmasını ve bilgi paylaşımını engelleyen sınırların ortadan kaldırılmasını gerektirir (Tavmergen, 2000).

Bir ülkede üretilebilecek eğitim hizmetinin nicelik ve niteliği, eğitim etkinlikleri için ayrılan parasal kaynaklar ile söz konusu kaynaklarla sağlanabilen girdilerin nicelik ve niteliği ve yanı sıra eğitim kurumunun yapı ve işleyişi ile açıklanabilir (Ünal, 1999).

Eğitimde kalitenin pek çok farklı tanımı, kaliteye ilişkin pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Lampikoski (2002) ve Spangehl'in (2002) de vurguladıkları gibi ilgili çevreler ve bu konuda çalışanların öncelikli beklentileri, tercihleri ve bakış açıları her zaman birbirine benzemediği için, kalite farklı çevrelerce farklı anlamlarda kullanılmakta ya da farklı biçimlerde yorumlanmaktadır.

Eğitimde kalite, kalitenin ana elemanları, ne tür kurumsal özelliklerin büyük bir değer oluşturacağı ve nedeni, üst düzey akademik performansı nelerin oluşturduğu ve ne

kadar performansın tanınabileceği ya da kabul edilebileceği hakkında şaşırtıcı derecede fazla çeşitlilikte görüş vardır. Bu nedenle çoğu zaman, pek çok eğitim kurumunda iyi öğretimi nelerin oluşturduğu, hangi niteliklere sahip mezunların en fazla değer verilen özelliklere sahip oldukları konusunda görüş ayrılığı bulunmaktadır (Meek ve Harman, 2000).

Eğitimde kaliteyi tanımlarken yapılacak yorumlarda eğitim etkinliklerini mal üreten bir üretim süreci olarak görmek yerine, hizmet üreten bir süreç olarak görmek daha doğru sonuçlar verecektir. Hizmet üreten süreçlerle mal üreten süreçler arasında pek çok farklı ve önemli bileşen ve anlayış söz konusudur. Bu farklılıklardan kimilerini Sallis (1996, ss. 19-24) şöyle betimlemektedir:

- Hizmet üreten sistemlerde hizmeti veren ile hizmetten yararlanan arasında çok yakın ve doğrudan bir ilişki vardır.
- Hizmet kalitesinin belirlenmesinde hizmetten yararlanan ve hizmeti sunan doğrudan etkin rol oynadıklarından durağan ve değişmez bir kaliteden söz edilemez.
- Zaman etkeni hizmet üreten sistemlerde hizmet kalitesini etkileyen önemli bir boyuttur. Hizmet zamanında verildiğinde kalitelidir. Bununla birlikte, hizmet sunulduğu anda tüketildiğinden kalitesinin ölçülmesi oldukça zordur.
- Hizmet üreten sistemlerde tamir ya da servis sağlama olanağı yoktur.
- Hizmetin tanımlanması kimi zaman güçtür. Çünkü hizmet bir ürün olma özelliği taşımaz, bir süreçtir.
- Hizmetin başarı derecesini ve hangi ölçüde verimli olduğunu ölçmek güçtür.
- Hizmet kalitesini karakterize eden özellikleri tanımlamak mal üretimine dönük kaliteyi tanımlamaktan çok daha zordur ve farklı bir yaklaşım gerektirir. Ancak, böyle olmakla birlikte, kaliteyi herhangi bir mal, ürün ya da hizmetten yararlanan kimselerin tanımlamaları noktasında, mal üreten ve hizmet üreten sistemlerin benzerlik taşıdıklarından söz edilebilir.

Eğitim ya da okul kalitesini değerlendirenler için kalitenin içeriğini tanımlamak zordur. Çünkü, kalite ölçülmesi zor bir kavramdır. Bundan dolayı, kaliteyi belirlemeye dönük genel eğilim, standart testler ve rekabeti ortaya çıkaran sınav sonuçlarının ölçümü üzerine dayalıdır. Bu kolay bir yoldur ve eğilim de bu yöndedir. Oysa, sınavlar yalnızca bilişsel başarıyı ölçerler. Bireysel kalitenin öteki önemli göstergeleri olan tutum, beceri, karakter ve etik gibi boyutları ölçemezler. Bunlar hakkında yargıda bulunamazlar, bilgi vermezler. Bu tür sınavlara aşırı önem vermek eğitimin kalitesini göstermediğini gibi azaltan bir etki olarak da yorumlanabilir. Sınav sonuçlarının yüksekliği tek başına bir kalite göstergesi olarak ele alınamaz. Sınav sonuçlarını puan olarak artırmaya çalışmak yerine öğretimin etkililiğine önem vermek gerekir (Wiboonuppatum, 2002).

Eğitimde kaliteyi tanımlamak yukarıda da ifade edildiği üzere zor olmakla birlikte, eğitimde kaliteyi nelerin oluşturduğu dikkate alınarak pek çok farklı kalite tanımından söz edilebilir.

Akgül (1999)' e göre eğitimde kalite alanları; iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi işgören kalitesi, sistem kalitesi, kurum kalitesi ve hedef kalitesinden oluşur.

Celep (1998) eğitimde kalitenin, süreç, ürün, müşteri ve yönetim boyutları açısından incelenebileceği görüşündedir. Süreç boyutu; girdi, işlem ve çıktı üçlüsüdür. Eğitimin girdileri, öğretmen, öğrenci, okul, sınıflar, araç-gereçler, bütçe, yöneticiler ve ailelerdir. Çıktılar ise, öğrencideki davranış değişikliğinin niteliğidir.

Eğitimde kalitenin geliştirilmesinin, çok sayıda kişiye eğitim sağlamak kadar, her bireye verilen eğitimin nitelikli olması gereği herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Eğitim süreci, nitelikli insanı yetiştirmeye çalışan bir eylemler bütünüdür (Demir, 2000).

Ruben'e göre, eğitimde akademik kalite ve yönetim kalitesinin yanında bir de liderlik ve ilişki kalitesi boyutlarından da söz etmek gerekir. Akademik kalite, öğretim ve araştırma; yönetim kalitesi, süreç, sistem, işlem basamakları ve bilgi akışı; liderlik ve ilişki kalitesi ise, öğrencilerle, çevreyle, ailelerle ve öğretmenlerle ilişkiler, ilişkilerde hassasiyet, ilkeler ve beceri, işbirliği ve hizmet sunumudur (Cafoğlu, 1999).

Eğitimde kaliteyi tanımlamaya çalışanlar bu alanlardan birine ya da birkaçına ağırlık vermektedirler. Aşağıda eğitimde kaliteye ilişkin kimi tanımlamalara yer verilmiştir:

- Eğitimde kalite, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiyi incelemenin ve bu ilişki hakkında düşünmenin yeni bir yoludur (Langford, 2002).

- Eğitimde kalite, öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan her ilişkinin yeni bir yöntemle değerlendirilmesi ve düşünülmesidir (Langford ve Cleary, 1999, s. 10).

- Eğitimde kalite, öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 1998).

- Eğitimde kalite, amaca uygunluktur. Bu tanıma göre, bir eğitim kurumundaki çalışma belli bir standart ya da başarı düzeyi yakaladığı taktirde kalitelidir. Amaca uygun bir performans sağlayan etkinlikler kalitelidir (Meek ve Harman, 2000).

- Eğitimde kalite; mükemmeli yakalama, tutarlılık, koşullara uygunluk, paraya değer sağlama, öğrencinin, öğrenmenin yetkinlik ve değer katan etkinlikleri ile değişmesi ya da gelişmesidir (Harvey ve Green, 1993).

- Uygulama etkinliklerinde, kalite araçları öğrenciye ve öğrencinin öğrenmesine odaklanmamaktadır. Sıklıkla değerlendirilmekte olan, öğrenme sürecinin kalitesinden çok, hedef ürün ya da bir bütün olarak kurumdur. Oysa, öğrenci öğrenmesi eğitimde kalitenin kalbidir (Carmichael ve ötekiler, 2001).

- Kalite, performans anlamına gelir. Kalitenin tanımı, ürünün tanımı ve ölçüsü etrafında şekillenmektedir. Ürünün performansı kalitenin temel göstergesidir (Lindsay, 1992). Bu yönüyle, öğrencinin performansı, eğitimde kalitenin temel göstergesidir.

Yukarıda ele alınan tanımlamalara ek olarak eğitimde kalite, sistemin girdilerine dayalı, sürece dayalı, üretim verimliliğine ya da ürüne dayalı ve sonuçlara dayalı olarak da tanımlanabilir (Costin, 1999b):

- Girdilere dayalı tanımlamaya göre kaliteli girdilere; iyi öğretmelere, güvenli ve iyi donanımlı okullara ve istenilen ön yeterliklere, bilgi ve becerilere sahip öğrenciler, öğrenmek için yoğun çaba harcamaya daha isteklidirler. Bu yönüyle nitelikli öğretmen, nitelikli ve güvenli fiziksel donanım, nitelikli öğrenci girdisi, kaliteli eğitim anlamına gelir.

- Sürece dayalı olarak yapılan tanımlamaya göre eğitimde kalite, temelde sürece ilişkin tüm kaynaklar doğrultusunda yapılmak istenenlerin nasıl yapıldığı, değişimin ne şekilde gelişmeye dönüştürüleceği ve deneyimlere ilişkin birikimlere bağlıdır. Öğretme ve buna bağlı olarak öğrenmenin kalitesi, eğitimde kaliteyi beraberinde getirir. Öte yandan, eğitimde kaliteye ilişkin en önemli göstergelerden birisi planlamaya ilişkindir. Sürekli gelişimi sağlamaya dönük sürecin planlanması kaliteyi sağlama ve geliştirmede başlangıç noktasıdır

- Üretim verimliliğine ya da ürüne dayalı tanıma göre ise; kalite, mükemmel olmaya ilişkin tanımlanan standartların başarılması anlamına gelir. Bu yönüyle, öğrenme, eğitimde kalite ve etkililiğin en doğru ölçümü ve göstergesidir.

- Sonuçlara dayalı eğitimde kalite tanımına göre de; kaliteli bir eğitim, bireyleri sorumluluklarına duyarlı vatandaşlık anlayışlarını geliştirmelidir. Üretici işgücü yetiştirme kalitenin temel ve en doğru ölçümü ve göstergesidir.

Eğitimde kalite kavramını farklı anlam ve yaklaşımlarla açıklayan bu tanımların pek çoğunda öğretmen ve öğretmenin kalitesi en belirleyici öğe olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan, eğitimde kaliteyi sağlamanın ya da kaliteli bir eğitimi gerçekleştirmenin temel koşullarından birisi, kaliteli öğretmenlerin sistem içerisinde yer almasının sağlanmasından geçmektedir.

1.3. Öğretmen ve Öğretmen Kalitesi

Eğitim kurumlarının kalitesine ve bağlı olarak yetiştirdikleri insan gücünün kalitesine etki eden pek çok etmenden söz edilebilir. Bu etmenlerin başlıcaları şunlardır:

- Kurumun sahip olduğu donanım, eğitim-öğretim programları, araç-gereç ve yöntemler, fiziksel olanaklar gibi birçok etken insan yetiştirme sürecini etkilemektedir (Dönmezer, 2001).

- Eğitime daha fazla yatırım, daha çok ve iyi fiziki olanaklar, teknoloji desteği sağlamak, çağdaş programlar geliştirmek eğitimin kalitesini etkiler (Meral ve ötekiler, 1998).

- Eğitimde kalite, kurumların fiziki kapasite ve donanımına, eğitim-öğretim programlarına, kullanılan öğretim yöntem ve teknolojilerinin çeşitliliği ve gelişmişliğine, eğitim ortamlarındaki insanlar arası ilişkilere bağlıdır (Oktay, 1999, s. viii).

- Eğitimde kaliteyi, öğrenci kalitesi, eğitim kalitesi, altyapı donanım kalitesi, yönetim kalitesi ve öğretmen kalitesi belirler (Kuzucu, 2002).

- Eğitimde kaliteyi etkileyen etmenler iç ve dış etmenler olarak ikiye ayrılabilir: Yönetici, öğretmen, öğrenci, programlar, yöntemler iç etmenler; hizmet alanları, sanayi üretim alanları, teknolojik değişmeler ve aile dış etmenler olarak sayılabilir (Bozkurt, 1997).

- Okullar, etkinliklerini değerlendirmek amacıyla akademik standartlar ve ölçülebilir sistemler geliştirmek için yoğun bir çaba göstermektedirler. Öğretmen kalitesi eninde sonunda harcanan çabanın başarısının temel açıklayıcısıdır (Sack, 2000).

- Eğitim kurumları kendi hedef, strateji ve planları doğrultusunda iç öğelerle dış etmenlerin gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedir. Eğitim etkinliklerinin farklı düzey ve alanlarda gerçekleştirilmesi nedeni ile kalite göstergeleri de amaca ve alana göre değişmektedir. Eğitim kurumlarında kalite göstergeleri; öğretmen, öğrenci, fiziki ortam ve teknoloji, yönetici ve programdan oluşmaktadır (Ünal, 1999; Rowe, 2002).

- Eğitimde kalite çalışmalarının başarılı olabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek azme sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini

çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine gereksinim vardır (Cafoğlu, 1996, s. 54). Bu yönüyle, eğitim liderleri de kaliteyi etkileyen bir etmen olarak düşünülebilir.

- Öğretmenin kalitesi öğrenci başarısını ve eğitimde kaliteyi etkileyen en önemli etkendir. Bununla birlikte bu durum, öğrenciler arasındaki cinsiyet farklılıkları, sosyo-ekonomik farklılıklar, okul farklılıkları gibi değişkenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelmez. Söz konusu etmenler de eğitim etkinliklerinin niteliğini ve öğrenci başarısını etkilemektedir (Rowe, 2002).

- Eğitimde kaliteyi etkileyen önemli etmenlerden birisi de öğretmendir. Öğretmenler, devletin eğitim politikasını uygulamaya koyan, uygulama sonuçları ile de bu politikayı etkileyen önemli kişilerdir (Akar, 1991). Öğretmenlik çeşitli meslek alanları içerisinde kendisinden en çok görev ve rol üstlenmesi beklenilen meslek alanlarından birisidir (Şanal, 1999). Öğretmenlik, bireylerin ve toplumların yaşam ve gelişim biçimini şekillendiren bir meslektir. Bu nedenle; eğitime anlam veren, eğitimi işlevsel, etkili ve verimli kılan temel bir belirleyici de öğretmendir (Alkan, 2000, ss. 191-202). Eğitim için sürekli olarak sağlanan tüm teknolojik avantajlara rağmen öğretmen, eğitimde temel öğe olma özelliğini korumaktadır (Elsayed, 1997).

- Eğitim sisteminin ve eğitim kurumlarının başarısı, söz konusu sistemin uygulayıcısı olan öğretmenlerin niteliğine bağlıdır. Hiçbir eğitim modeli o modeli işletecek personelin niteliğinin üzerinde hizmet üretemez. Bir okul ancak öğretmenleri ölçüsünde iyidir (MEB, 1996, s. 1). Eğitimin kalitesi en iyi öğretmenleri meslekte tutmaktan geçer (Gonzalez, 2002).

- Yüksek nitelikli insan gücü yarışını kazanmanın yolu kaliteli öğretmenden geçmektedir. Eğitim-öğretim etkinliklerinin niteliği, bu sistemde bulunan öğretmenlerin niteliği ölçüsündedir (Adem, 1995, s. 36). Bir toplum, yeterli sayı ve nitelikte insan gücünü yetiştirdiği ölçüde çağdaşlaşabilir. İnsan gücüne tüm bu yeterlikler ancak eğitim yoluyla ve öğretmenle kazandırılabilir. Bu noktadan hareketle gelişmiş ülkeler, eğitim çabalarına ağırlık vermiş ve daha iyi bir eğitim için daha nitelikli öğretmen anlayışını ilke edinmişlerdir (MEB, 1992, s. 171).

- Eğitim, yetiştirdiği insan gücü ile toplumu değişim kültürüne hazırlayan ve gelişmeye iten anahtar konumunda toplumsal bir kurumdur. Konu bu yönüyle ele alındığında, eğitim olgusunun temel öğelerinden birisi olan öğretmene önemli görevler düşmektedir (Doğan, 1998, s. 41).

- Öğretmen, öğrencilerin yaşamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenciler okullarda çeşitli bilgi ve becerileri öğrenmekle birlikte, öğretmenin düşüncelerinden, duyuşsal tepkilerinden, değer ve alışkanlıklarından etkilenirler. Öğretmen, öğrenciler için bir model olma özelliği taşır. Öğrencilerin doğru ve nitelikli modellerle karşılaşması son derece önem taşımaktadır (Gürkan, 2000).

- Kaliteli insan gücü, söz konusu yeterlikleri onlara kazandıracak kalitede öğreticilerin varlığıyla olanaklıdır (İyibozkurt, 1997, s. 479). Bu noktada, öğretmenlerin etkililik, kalite gibi değer ve davranışları kazanmış ve özümsemiş bireyler olması önemli beklentidir (Can, 1998). Bilgi çağına geçmek için kaliteli bir eğitimin sağlanması zorunluluktur. Bu yönüyle, okullarda kaliteli öğretmenlerin yer alması gerekmektedir (Çaha, 1998).

Öteki etmenlerin yanı sıra eğitimde kaliteyi sağlamanın temel belirleyicilerinden olan öğretmen ve öğretmenin kalitesini eş deyişle kaliteli öğretmeni tanımlamak da büyük önem taşımaktadır. Kaliteli öğretmeni tanımlayan kimi görüşler şöyledir:

- Kaliteli öğretmen; öğrencilerine yaşam becerileri kazandırarak, onları güdüleyerek, onlara iyi bir arkadaş olarak, onları dinleyerek, değer vererek, onları olumlu ve olumsuz yönleriyle severek, onlara özgür öğrenme ortamı yaratarak öğrencilerin kalite dünyasına girendir (Glaser, 1999, s. 21; Yıldırım, 2001). Öğrenciler, kalite dünyalarına sokmadıkları bir öğretmenle olumlu duyuşsal özellikler içerisinde ve tam kapasite ile çalışmayacaklardır ve sonuç olarak da öğrenemeyeceklerdir.

- Kaliteli öğretmen; yeterli alan bilgisine sahip, öğretmenlik meslek bilgi ve becerisi ile donanmış, yeniliklere açık, eleştiren, düşünen, kendini sürekli yenileyen, mesleğini seven, topluma ve ülkeye hizmeti temel ilke sayan, Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, çağdaş, demokratik, laik bir dünya görüşüne sahip öğretmendir (Kavcar, 1999; Yıldırım, 2001; Demirel, 2002, ss. 193-199).

- Kaliteli öğretmen; girişken, karar alma yeteneğine sahip, değerleri yorumlayabilen, lider özellikleri olan, iletişim, araştırma, yaratıcılık becerileri gelişmiş öğretmendir (Açıkalın, 1995).

- Kaliteli öğretmen; bilgi ile yaşamayı öğrenme, demokrasi değerleriyle bütünleşme, tahlil, sentez, araştırıcılık, girişimcilik, nesnellik, yaratıcı düşünme, sorun çözme, karar verme, etkili konuşma, bilgi ve beceri gibi donanımlara sahip öğretmendir (Doğan, 1997, s. 55).

- Kaliteli öğretmen; sorun çözme becerisine sahip, teknolojiyi kullanabilen, öğrencisi ile olumlu ilişkiler kurabilen, okuldaki tüm ortamları etkin kullanan ve bir öğrenme ortamına dönüştürebilen, sürekli öğrenmeyi bir ilke olarak benimsemiş ve toplumsal gelişmeye çok yönlü olarak katkıda bulunan kişidir (McNeil, 1997; Pak, 1997; Oktay, 1998; Ergün, 1998;).

- Kaliteli öğretmen; dinamik ve etkin bir kişilik yapısına sahip, yeniliklere açık, öğrenmeyi kolaylaştıran, kendisini güncelleyen, kaynak kullanan, eleştirel düşünebilen ve sorun çözen öğretmendir (Elsayed, 1997).

- Kaliteli öğretmen; zihinsel kapasitesi yüksek, alan bilgisi güçlü, akademik olarak hazırlıklı, gelişim ve öğretim bilgisi yeterli ve istenilir kişilik özelliklerine sahip öğretmendir (Kuran, 2002).

- Kaliteli öğretmen; ülke gereksinimleri ve toplum beklentileri yönündeki davranışları daha etkin biçimde yerine getirebilen öğretmendir (Başar, 1994, s. 12).

- Kaliteli öğretmen; alanında gerekli bilgi ve becerilere sahip, öğretmenlik meslek bilgisi ve becerisiyle donanmış, düşünen, soru soran, eleştiren, gelişmeye ve yeniliklere açık, kendisini sürekli yenileyen, mesleğini seven, topluma ve ülkeye hizmeti temel ilke sayan, dünyayı güzelleştirmek için çaba harcayan, Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ile temel ilkelerini benimseyen, Türkiye Cumhuriyetine, Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, çağdaş, demokratik ve laik bir dünya görüşüne sahip, mesleğinin gerektirdiği kişilik özelliklerini ve sorumluluk duygusunu taşıyan, Türkçe'yi doğru ve düzgün kullanan aydın kişidir (Tezbaşaran, 2001).

Yukarıdaki tanımlamalar incelendiğinde, kaliteli öğretmeni betimleyen yeterliklerin büyük ölçüde evrensellik, kimi yönleriyle de ulusallık taşıyan yeterlik alanlarından oluştuğu görülecektir.

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, öğretmenlerin, bilgi çağının özelliklerini, değer ve davranışlarını kazanmaları gerektiği söylenebilir. Bilgi çağının insanını yetiştirmek ancak bu şekilde olanaklı olacaktır (Açıkalın, 1995). Kuşkusuz, öğretmenlerin tüm bu yeterlikleri kazanmalarının önemli bir belirleyicisi de öğretmenlerin hizmet öncesinde yetiştirildikleri süreç ve bu sürecin kalitesidir

1.4. Kaliteli Öğretmen Yetiştirme

Öğretmenlerin yetiştirilmeleri sürecinde, öğretmenlerin yukarıda ifade edilen nitelikleri kazanmalarına, kısaca öğretmenlerin kalitelerine etki eden pek çok etkenden söz edilebilir. Bu etkenlerin kimileri şunlardır:

- Kaliteli öğretmen yetiştirme, öğretmen adayının önceki öğretim kademelerinde iyi yetişmesiyle, öğretmene sağlanan sosyal ve ekonomik olanaklarla, çevreyle, siyasal yapıyla ve toplumla, bireyin kendisini geliştirmesiyle, katılımla, örgütlenmeyle ve sendikaların etkililiğiyle, Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulunun tutumlarıyla ilişkilidir (Okçabol, 2000).

- Kaliteli öğretmen yetiştirme, eğitim programlarının tutarlılığı yanında, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin kalitesine bağlıdır (Türkoğlu, 1987).

- Öğretmenin kalitesini belirleyen etkenlerden biri ve en önemlisi program geliştirme çalışmalarıdır (Gürsel, 1998).

- Öğretmenin kalitesi; öğretmen adaylarının seçimi, yetiştirilmesi, istihdamı, sosyal statü gibi etkenlerden etkilenmektedir (Arslan, 1998).

- Öğretmenin kaliteli olması, meslek öncesinde nitelikli eğitim programları yoluyla yetiştirilmesine ve üstlendiği rolleri etkili bir biçimde yerine getirmesine bağlıdır (Gökçe, 1997).

- Kaliteli öğretmen yetiştirme işi üç temel öğe içerisinde ele alınmalıdır. Bunlar: Öğretmen adaylarının seçimi, yetiştirilmesi, yerleştirilmesidir (Köymen, 1991).

- Kaliteli öğretmen yetiştirme, öğretmen adaylarının seçimi, eğitim uzmanı yetiştirme, ders programlarının içeriği, öğretim üyelerinin nitelikleri ve hatta toplumdaki ekonomik, sosyal ve siyasal anlayış ve yapılanmalar bir bütün halinde düşünülmeden tek başına ele alınamaz (Yıldırım, 2001).

- Kaliteli öğretmen yetiştirmenin birinci basamağı öğretmen adaylarının seçimidir (Tanrıöğen, 2002).

- Öğretmen yetiştirme programlarına seçilecek adayların ilgi, yetenek ve isteklerinin göz önüne alınması verim ve kalite bakımından önemlidir. Bireyin bir meslekte başarılı olması, onların mesleğe ilişkin ön yeterliklere sahip olması ile yakından ilişkilidir. Bu olgu öğretmenlik mesleği için de geçerlidir (Gürkan, 1993, ss. 44-96; Çoban, 1998).

- Demokratik okul kültürünün varlığı, öğretmen ve öğrenci başarısını, kalitesini etkileyen önemli etmenlerdir (Cafoğlu, 1996, s. 595).

- Kaliteli öğretmen yetiştirmede çeşitli etkenlerin rol oynadığı söylenebilir: Öğretim programlarının uygunluğu, öğretmen yetiştiren kurumlarda görev yapan idari ve akademik personelin yeterlik düzeyleri bunlardan kimileridir. Bunların yanında, bu kuruma gelen öğrencilerin istek ve yeterlik düzeylerinin de en az bunlar kadar önemli olduğu kabul edilmektedir (Şeren, 1998).

İstenilen kaliteye sahip insan tipinin yetiştirilebilmesi için öğretmenin kaliteli ve bu yönde yetişmesi gerektiği bilgisi ve öğretmenin toplumların yaşamında taşıdığı önem, öğretmenlerin yetiştirildikleri sürecin iyileştirilmesi ve öğretmen yetiştirmede kalite sağlama arayışlarını sürekli gündemde tutmuştur (Kulaksızoğlu, 1991). Öğretmen, eğitimin temel yapı taşı olduğundan, onun kalitesi, eğitimin verimliliğini doğrudan

etkileyen etkenlerin başında gelmektedir (Başar, 1994, s. 12). Buna ek olarak, yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler de öğretmen eğitiminde izlenen yaklaşım ve yöntemlerin sürekli olarak gelişmeye açık tutulmasını zorunlu kılmaktadır (Sünbül, 2002).

Kaliteli insan gücü, bütün dünya ülkelerinin eğitim politikalarının en önemli ve vazgeçilmez konusu halini almıştır. Tüm dünya ülkeleri eğitim sistemlerini ve bu bağlamda öğretmen yetiştirme politikalarını sorgulamayı güncel hale getirmişlerdir. Öğretmen yetiştirme politikaları, insan yetiştirme düzeninin temel öğesi ve belirleyicisidir (Özyar, 1998). Dünya bilgi çağına yönelirken, gelişmiş ülkelerin birçoğu eğitim sektörlerinin yapısını ve öğretmenlik mesleğinin nitelik ve statülerini gündemde ön plana almaktadır (Kuran, 2002).

Öğretmen kalitesi, kaliteli öğretmen yetiştirme, tüm dünyada eğitim politikalarının başlıca gündemi olma özelliğini korumaktadır. Hükümetlerin büyük çoğunluğu ve özel gruplar öğretmen kalitesi ve öğretmen kalitesini geliştirmeye yönelik öneriler geliştirmek üzere çalışmakta ve çaba harcamaktadırlar. Öte yandan, bu çalışmalar yalnızca hükümet organları ve özel gruplarla sınırlı olmayıp aileler, özel kuruluşlar, iş ve endüstri kolları arasında da yakından izlenmektedir (Evans ve ötekiler, 2002).

Eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısının artırılmasını sağlayacak en iyi strateji, tüm öğrencilerin olabilecek en kaliteli öğretimi almalarını sağlamaktır. Bununla birlikte aileler, çocuklarının okulda geçirdikleri süreçlere, bu süreçlerin etkililiğine ve çocuklarının okul etkinliklerine katılım ve cesaretleri hakkında bilgilenmek istemektedirler. Bu yüksek beklentiler, yüksek nitelikli akademik standartlar anlamına gelmektedir (Buckhingam, 2002).

Okullarda gerçekleştirilen tüm süreçler ve okulun kurumsal yapısı, öğrencilerin kalitesini geliştirecek bir biçimde olmalıdır. Bu da, bir kalite sistemini gerekli kılmaktadır. Kalite sistemi, örgütün sunduğu mal ve hizmeti müşterinin gereksinimlerini karşılamayı güvence altına alma ve bu anlayışı örgüt kültürünün bir parçası haline getirme süreç ve sistemidir. Kalite sistemi örgütün tüm ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeyi amaçlayan bir bakış açısıdır (Doğan, 1999a).

Kurulacak kalite sistemi yoluyla, sürekli gelişme bir kültür olarak okula yerleştirilmelidir. Kalite sistemi, okulda gerçekleştirilen tüm etkinlikleri iç ve dış müşteri gereksinimlerini karşılamaya yöneltmeli ve bu anlayış okulda bulunan tüm birimlerce de paylaşılarak yayılımı sağlanmalıdır (Berry, 1998).

Dünyada gerçekleştirilen kalite geliştirme amacıyla sistem kurma çaba ya da arayışlarının temelinde üretilen ürün ve hizmetin niteliğini kapsamlı olarak belirleyerek geliştirilen ölçütler doğrultusunda ürün üretme, üretilen ürün ve hizmeti kullanan müşteriyi ve isteklerini anlama ve bu istekler doğrultusunda ürün ve hizmet üretme, üretim süreçlerinde olabilecek sapmaları önleme ya da süreç kontrolü ve süreçlerde gerçekleştirilen etkinlikleri izleme ve gerekmesi halinde düzeltme amacıyla ayrıntılı kayıtlar tutma uygulamaları yatmaktadır (Peters ve Wills, 1998).

1.5. Türkiye'de Hizmet Öncesinde Kaliteli Öğretmen Yetiştirme Çabaları

Türkiye'de öğretmen eğitiminde kalite ya da kaliteli öğretmen yetiştirme konusunun büyük ölçüde 1980'li yıllarda daha yoğun olarak tartışılmaya başladığını söylemek olanaklıdır. Öğretmenlerin mesleki kaliteleri üzerine yapılmış geriye dönük çok yönlü çalışmalar son derece sınırlıdır (Ertürk, 1970, ss. 30-50; Binbaşıoğlu, 1998).

Türkiye'de yoğun ekonomik kriz ve siyasi bunalımların yaşandığı 1970-1980 yılları arasında rejim tartışmaları ön plana çıktığından, eğitimde kalite, özellikle de kaliteli öğretmen eğitimi konusuna gereken önem verilememiştir. Tüm bu gelişmeler varolan öğretmen kalitesinde de büyük düşüşler yaşanmasına yol açmıştır (Kaptan, 1991). Dolayısıyla Türkiye'de kaliteli öğretmen yetiştirme çabalarının özellikle 1980 yılından sonra yoğunlaştığı söylenebilir. Bu çalışmada da Türkiye'de kaliteli öğretmen yetiştirme çabaları başlığı altında ele alınan konular kimileri dışında 1980 yılı sonrası dönemde gerçekleştirilen çabalarla sınırlı tutulmuştur.

Eğitim bir yönüyle de bireylere, bireylerin içinde yaşadığı toplumda ve ülkede egemen olan ideolojik, ekonomik ve siyasal davranış biçimlerinin kazandırılması ve bu anlamda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi görevini üstlenen toplumsal bir kurumdur.

Eğitimin söz konusu görevini gerçekleştirmesini sağlayacak politikalar en üst toplumsal kurum olan devlet tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, devlet ideolojisi, yapısı, rejimin türü, kişi hak ve özgürlüklerini anlayışı ile günün ekonomik, siyasal, toplumsal koşulları tüm toplumsal kurumlara dolayısıyla eğitime de biçim verir (Aasen, 1995; İnal, 1996, ss. 14-19; Demirbolat, 1999; Demirbolat, 2002). Devlet, eğitim politikalarını belirleyen ve bu politikalara yön veren en önemli güçtür.

Eğitim politikaları, ülkelerin yaşam felsefesinin, ulusal ülküleri oluşturan temel sistemlerin, beklentilerin ve özlemlerin bir bileşkesi olarak eğitim sistemlerini ve bir alt sistem olarak öğretmen yetiştirme sistemini doğrudan etkiler, biçimlendirir ve yönetir (Yılman, 1997; Sönmez, 1998, s. 61). Bu açıdan, Türkiye'de de öğretmen yetiştirme politikaları sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasal gelişmeler doğrultusunda biçimlendirilmiştir (Özyar, 2001).

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye'de hizmet öncesinde kaliteli öğretmen yetiştirme çabalarının tartışılmasında, öğretmen eğitimini biçimlendiren politikaların somut göstergeleri olan hükümet programları, kalkınma planları, milli eğitim şûraları, anayasal düzenlemeler, öteki yasal düzenlemeler, öğretmen yetiştiren kurumlar ve program geliştirme çabaları, bilimsel etkinlikler ve üniversite/fakülte merkezli hizmet öncesi öğretmen eğitiminde kalite geliştirme amaçlı etkinlikler konuyu etkileyen bir bütünün parçaları olarak birlikte ele alınacaktır.

Kuşkusuz, cumhuriyet tarihi boyunca öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleri ve bu eğitim dönemi içerisinde onların kalitelerini artırmaya dönük olarak, hükümet programları, kalkınma planları, şûralar, anayasalar, yasalar, yönetmelikler, yönergeler, program geliştirme çalışmaları gibi pek çok farklı düzenleme gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu çalışmada ele alınan düzenlemeler büyük ölçüde, Türkiye'de kalite olgusunun bir anlayış olarak tartışılmaya başlandığı 1980'li yıllar ve sonrasında gerçekleştirilen ve araştırmanın amacı doğrultusunda önem taşıdığı düşünülen çalışmalar ve uygulamalarla sınırlandırılmıştır. Ancak kimi düzenleme ve uygulamalar öğretmen yetiştirmede kalite çabalarının temel yapı taşı olmaları ve bu yönüyle kendilerinden sonraki uygulamalara dayanak oluşturmaları nedeniyle bu sınırlamanın dışında tutulmuştur.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

1.5.1. Cumhuriyet Hükümetleri Programlarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite

Hükümet programı, bir hükümetin yürütme görevini üstlendiği dönem içerisinde anayasa ve yasalara bağlı kalmak koşulu ile ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda gerçekleştirmeyi öngördükleri düzenlemeler ile bu konulara bakış açılarını ortaya koyan metinlerdir. Türkiye'de ellidokuz cumhuriyet hükümeti devlet adına hükümet etme görev ve sorumluluğunu üstlenmiştir. Bu hükümetlerin büyük bir bölümü Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) hükümet programlarını sunmuş, kimi hükümetler ise programlarını sunmamışlardır.

Seksen yıllık cumhuriyet tarihinde ellidokuz farklı hükümetin varlığı, periyodik olmasa da, Türkiye'de yaklaşık olarak her birbuçuk yılda bir hükümet değişikliği yaşandığı anlamına da gelmektedir. Bu durum, yönetsel anlamda bir istikrarsızlık sürecinin yaşanageldiği biçiminde de yorumlanabilir. Kuşkusuz, öteki konular gibi, kaliteli öğretmen yetiştirme çabalarının da istikrarsız bir ortamın varlığından fazlasıyla olumsuz etkilenen bir konu olduğu söylenebilir. Türkiye'nin öğretmen yetiştirme konusunda geldiği noktaya bu yönüyle de bakabilmek önemlidir. Araştırmanın bu bölümü, yalnızca araştırmanın temel konusu olan kaliteli öğretmen yetiştirme olgusuna ilişkin ifadelerin yer aldığı hükümet programlarının ilgili bölümlerinden oluşturulmuştur.

1.5.1.1. II. Süleyman Demirel Hükümeti Hükümet Programı

> "...Öğretmen yetiştiren müesseselerimizin her bakımdan geliştirilmesine, öğretmenlerimizin meslekleri içinde ilerlemelerine ve öğretmenliği cazip hale getirecek tedbirlere öncelik verilmesine devam edeceğiz..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (3.11.1969-6.3.1970) programında yer alan, öğretmen yetiştiren kurumların geliştirilmesi konusu doğrudan, yanı sıra öğretmenlik mesleğinin çekici kılınmasını sağlayacak önlemlerin alınması açıklaması da dolaylı olarak yetiştirilecek öğretmenlerin kalitesi ile ilgili konular olarak yorumlanabilir.

1.5.1.2. I. Nihat Erim Hükümeti Hükümet Programı

"...Öğrenci artışını karşılayacak sayıda ve nitelikte Atatürk ülküsüne bağlı öğretim üyesi ve öğretmen yetiştirilmesi sağlanacak, öğretim üyesi ve öğretmenlik mesleğinin daha çekici kılınması için çaba harcanacaktır. Öğretim üyelerinin ve öğretmenlerin görevlerini huzur ve güven içinde yapabilmelerini sağlamak üzere her türlü tedbir alınacak ve çalışma güvenliğinin sarsılmasına izin verilmeyecektir..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (26.3.1971-11.12.1971) programında, öğretmen yetiştirmede nicel sorunların çözülmesinin ve öğretmenlerin nitelikli yetiştirilmesinin de bu hükümet açısından önem taşıdığı vurgusu yapılmıştır. Yine bu hükümet programında, Atatürk ülküsüne bağlılık öğretim üyeleri ve öğretmenlerin mutlaka taşıması gereken bir nitelik ölçütü olarak ele alınmıştır.

1.5.1.3. Ferit Melen Hükümeti Hükümet Programı

"...Bütün öğretim kademelerinde uygulanacak programlar, Atatürk ilkelerine laik ve sosyal devlet esaslarına, hür, demokratik düzene yürekten inanmış milli bir ruh ve heyecan taşıyan vatandaşlar yetiştirilecek şekilde değiştirilecektir. Bu amaca varmak için işe her derecedeki okullara öğretmen yetiştiren kurumlardan başlamak zorunluluğuna inanıyoruz..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (22.5.1972-15.4.1973) programında yer alan ve yukarıda yer verilen söz konusu ifadeler, öğretmen yetiştirme ve kalite olgusu açısından önem taşıyan başlıklardır. Bu hükümetin meclise sunduğu programının, yetiştirilecek öğretmenlerin taşıması gereken niteliklerini özellikle vurgulaması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

1.5.1.4. Naim Talu Hükümeti Hükümet Programı

"...Halen parlamentoda bulunan Milli Eğitim Temel Kanunu tasarısı ile Üniversiteler Kanun tasarısını bu amacı gerçekleştirmek için kanunlaştırmaya çalışacağız..."

(Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Naim Talu hükümeti (15.4.1973-26.1.1974) programında göze çarpan yukarıdaki vurgu ve yine bu hükümet döneminde yasalaştırılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, öğretmenlik mesleği ve kaliteli öğretmenin yetiştirilme ilkelerini ortaya koyması bakımından önem taşıdığı söylenebilir.

1.5.1.5. I. Bülent Ecevit Hükümeti Hükümet Programı

"...Çocuklarımıza töre ve geleneklerimizle milli hasletlerimize uygun ahlak kaidelerinin öğretilmesi gayesi ile ilk ve orta öğretime mecburi ahlak dersleri konulacaktır. Bu dersleri okutacak öğretmenlerin gerekli vasıfları taşımasına özel bir önem verilecektir..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Ecevit hükümeti (26.1.1974-17.11.1974) programında yer verilen yukarıdaki ifadeler, öğretmelerin etik donanımlarının hükümet açısından üzerinde önemle durulacak bir konu olduğunu vurgulamaktadır. Bu konu öğretmenlerin taşıması gereken duyuşsal özellikler başlığı altında düşünülebilecek niteliklerden biri olarak yorumlanabilir.

1.5.1.6. Sadi Irmak Hükümeti Hükümet Programı

"...Ülkemizin her köşesinde, çeşitli güçlüklere göğüs geren büyük fedakarlıklarla görev yapan öğretmenlerimizin maddi ve manevi sorunlarını çözümlemeye, meslek içinde yetişmelerini ve ilerlemelerini sağlayacak koşulları yaratmaya özellikle çaba sarf edeceğiz. Ortaöğretimde mevcut büyük öğretmen açığını kapamak ve yüksek öğretim kuruluşlarına yerleştirilmesi mümkün olamayan öğrencilerin öğrenime devamlarını sağlamak amacıyla, mesleki ve teknik yüksek öğretmen okulları ile eğitim enstitülerinde uygulanmasına başlanan Mektupla Öğretimin başarıyla yürütülebilmesi için ciddi bir gayret sarf edilecektir..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB,

1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (17.11.1974-31.3.1975) programında yer verilen ve öğretmen yetiştirmede nicel sorunların çözümü için yaşama geçirilen ve öğretmen eğitiminde ilk uzaktan eğitim denemelerinden olan mektupla öğretim uygulamalarının etkin bir biçimde yürütülmesi amacıyla hükümetçe çaba harcanılacağı vurgusu söz konusu dönem için sınırlı anlamda da olsa bir kalite sağlama arayışı olarak yorumlanabilir.

1.5.1.7. IV. Süleyman Demirel Hükümeti Hükümet Programı

"...Eğitimde metod ve araçtan daha önemli olan öğretmenlik mesleğine gereken önem verilecek; feragatle görev yapan öğretmenlerimizin maddi ve manevi sorunlarının çözümlenmesine, meslek içi eğitimlerini ve ilerlemelerini sağlayacak şartların hazırlanmasına gayret sarf edilecektir..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bir önceki hükümet programında sözü edilen öğretmenlik mesleğine önem verileceği konusunun, öğretmenlerin yetiştirilmeleri boyutunu da kapsayan bir yönüyle de yetiştirilecek öğretmenlerin kalitesi ile ilgili ifade, bu hükümetin (31.3.1975-21.6.1977) programında da yinelenmiştir.

1.5.1.8. Bülend Ulusu Hükümeti Hükümet Programı

"...Ülkemizi ve ulusumuzu, Atatürk'ün hedeflerine ulaştırmada, çağdaş gelişmelere uyumda, milli ve tarihi sorumlulukları yüklenmede, gençlerimizi ve çocuklarımızı nitelik ve yetenekler yönünden üst düzeye çıkarmada eğitim ve öğretimin temel unsur olduğu inancındayız. Bunun mimarları da öğretmenler ve yöneticilerdir. Öğretmenler ve yöneticiler politikadan tümü ile arındırılacak ve derneklerin amaç ve faaliyetleri ne olursa olsun kesinlikle politika dışında tutulmaları için her türlü yasal ve idari düzenlemeler yapılacaktır..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c;

Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Türkiye'nin demokratik parlamenter yönetime bir süre ara vermek zorunda kaldığı dönemin ardından kurulan bu hükümetin (20.9.1980-13.12.1983) programında, öğrencilerin nitelikli yetiştirilmelerinin onları yetiştiren öğretmenlerden geçtiğini, öğretmen ve yöneticilerin aktif politikanın dışında tutulacağını ısrarla vurgulaması bakımından dikkat çekicidir. Bu hükümet programına, geride bırakılan döneme ilişkin kaygıların damga vurduğu söylenebilir. Özellikle öğretmen eğitiminin siyasi baskılardan kurtarılması girişimlerinin bir uzantısı olarak, öğretmen yetiştirme işlevinin üniversitelere devredildiği yasal düzenleme bu hükümetin iktidarda olduğu dönemde çıkarılmıştır.

1.5.1.9. Yıldırım Akbulut Hükümeti Hükümet Programı

"...Öğretmen, eğitim ve toplumun temel taşıdır. Bu mesleğin cazip hale getirilmesi için özendirici tedbirler alınmasına devam edilecektir. Gelişmenin ve modernleşmenin temelindeki başlıca unsurlar insan ve sistemdir. İleri toplumlarda yetişmiş insanın, insan gücü kalitesinin dünyanın en zengin tabii kaynaklarından daha önemli olduğu gözlerimizin önündedir. Öğretmenlerin meslek içi eğitime önem verilerek, devamlı gelişmeleri sağlanacaktır. Çok kanallı eğitim televizyonu, öğrenci ve öğretmenlerin eğitim ve öğretiminde yardımcı ve hızlandırıcı bir araç olarak kullanılacaktır. Eğitim programları, ders kitapları, eğitim araç ve gereçleri ile öğretim yöntem ve tekniklerinin bilim ve teknolojideki yenikliklere, toplumumuzun ve insanımızın değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmesi sağlanacaktır..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Toplam yedi ay gibi kısa bir süre iktidarda kalabilmiş bir hükümet (9.11.1989-23.6.1991) olmasına karşılık, özellikle öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerini ve her kademedeki öğretim etkinliklerinin her yönüyle bilimsel ve çağdaş bir yapıya kavuşturulacağını ve insan gücü kalitesini vurgulaması bakımından bu hükümet programının bu araştırmaya konu olan kaliteli öğretmen yetiştirme bakımından dikkat çekici olduğu söylenebilir.

1.5.1.10. I. Mesut Yılmaz Hükümeti Hükümet Programı

"...Milli Eğitim politikasını ve hizmetlerini ülkemiz ve milletimiz için, en önemli ve öncelikli bir devlet politikası olarak görüyoruz. Hükümetlerimizin, bu anlayışla bugüne kadar gerçekleştirdiklerine şükranlarımızı sunuyoruz. Ancak, 2000'li yılların eşiğinde, bilgi toplumu çağında yaşadığımızın da bilincindeyiz. Milli Eğitim sistemimize yeni bir anlayış, yeni bir yapılanma, bunun gereği olan yeni bir uygulama, değerlendirme ve yönlendirme görev ve sorumlulukları yüklendiğinin de anlayışı içindeyiz. Milli Eğitim sistemimizin en önemli unsuru olan öğretmenlerimiz ile öğretim elemanlarının toplumda layık oldukları statüye kavuşturulmalarının gerektirdiği yönde alınan tedbirler ve sağlanan imkanlar temel alınarak bugünün ihtiyaçlarına uygun seviyeye ulaştırılması sağlanacaktır. Milli Eğitim Akademisinin kuruluşu tamamlanacaktır. Eğitimde sayısal gelişmeler yanında, eğitimin nitelik ve kalitesinin yükseltilmesi temel hedeflerimizden biri olacaktır..." (Ekinci, 1994; Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bilgi çağı olgusu artık hükümet programlarında yer almaya başlamıştır. Bu hükümet (23.6.1991-20.11.1991) programında, bilgi çağının gerektirdiği insan tipinin yetiştirilmesinin arayışı içerisinde olunacağını ifade edilmektedir. Eğitimde kalite sağlama konusu da bu hükümetin temel hedefleri arasında gösterilmektedir.

1.5.1.11. VII. Süleyman Demirel Hükümeti Hükümet Programı

"...Çağdaş, laik, etkin ve yaygın bir eğitim sistemi oluşturulacak ve yürürlüğe konacaktır. Çağdaş ve etkin eğitim, çağdaş toplumun, tartışılmaz gereksinimidir...Laik, evrensel, cumhuriyetçi, milli kültürü geliştirici, yaratıcı, özgür düşünceye dayalı bir eğitim politikası esastır. Kişilik sahibi, nitelikli insan yetiştirmek amaçtır...Hükümetimiz, köklü bir üniversite reformunu gerçekleştirecektir. Üniversitelere bilimsel ve yönetsel özerklik tanınacak; YÖK sistemi kaldırılarak yükseköğretim kurumlarının kendi içlerinden seçtikleri organlar eliyle yönetilmesi sağlanacaktır. Böylece hükümetimiz özgür, özerk, mali olanakları en iyi aşamaya getirilmiş üniversiteyi Türkiye'ye kazandıracaktır. Tarımdan, sanayiye, temel bilimlerden mühendislik ve tıp bilimlerine, ekonomik ve sosyal bilimlere kadar, bilim ve teknolojinin bütün alanlarında, üniversitelerimizin ve araştırma kuruluşlarımızın, araştırma verimini ve niteliğini yükseltmek ve bu araştırma sonuçlarından

vatandaşlarımızı ve bütün insanlığı daha çok yararlandırmak başlıca hedefimiz olacaktır..." (Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Söz konusu hükümet (21.11.1991-25.6.1993) programında, yetiştirilecek insan gücünün nitelikleri vurgulanarak, 1982 yılından beri öğretmen yetiştirme işlevini bütünüyle üzerine alan üniversitelerin niteliğini yükseltecek adımların atılacağı, gerçekleştirilecek reformla üniversitelerin özerk bir yapıya kavuşturulacağı öne sürülmüştür. Hükümet programında yer alan bu vurgunun, üniversiteler ve üniversitelerin bir alt sistemi olan ve öğretmenlerin yetiştirildiği eğitim fakültelerinin niteliği açısından da önem taşıdığı söylenebilir.

1.5.1.12. I. Tansu Çiller Hükümeti Hükümet Programı

"...Dünya globalleşirken sanayi ötesi toplumlar, bilgi ve iletişim toplumları oluşuyor. Türkiye bu gelişmelerden uzak kalamaz, kalmamalıdır. Bilim ve teknolojinin dünyadaki baş döndürücü ilerlemelerine yeni buluşlarla az çok katkı yapmak, bugün her devlet için, çağdaş uygarlık düzeyinin bir göstergesi, işareti olmuştur. Laik, evrensel, cumhuriyetçi, milli kültürü geliştirici, yaratıcı, özgür düşünceye dayalı bir eğitim politikası esastır. Kişilik sahibi, nitelikli insan yetiştirmek amaçtır. Eğitimde kaliteye, çağdaşlığa ve fırsat eşitliğine önem verilecektir. Eğitim teknolojisinin kalitesi artırılacak, bilgisayar kullanımına, donanım ve yazılımına önem verilecektir..." (Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (25.6.1993-5.10.1995) programında da görüldüğü gibi, bilgi toplumu, küreselleşme, eğitimde kalite kavramları 1990'lı yıllarda yer alan öteki hükümet programlarında olduğu gibi bütün çıplaklığıyla yer almaktadır.

1.5.1.13. II. Tansu Çiller Hükümeti Hükümet Programı

"...Son 20-30 yılda ekonomik alanda sıçrama yapan ülkelerin bu başarılarının gerisindeki en önemli faktörün geniş bir eğitilmiş insan gücü olduğu görülmektedir.

Yine geleceğin sanayileri, yetişmiş insan gücüne dayalı olacaktır. Bu nedenle eğitime daha fazla kaynak ayrılması sürdürülecek ve bu kaynaklar etkin bir şekilde kullanılacaktır. Eğitimde; laik, çoğulcu demokrasiyi özümsemiş, milli kültürü geliştirici, düşünme ve algılama yeteneği gelişmiş , dış dünya ve yeni düşüncelere açık, bilim ve teknoloji üretimine yatkın insan gücünün yetiştirilmesini sağlayıcı bir politika izlenecektir. Yüksek öğretimde rekabetçi bir yapı oluşturularak yüksek öğretimin etkinleştirilmesi amacıyla 2547 Sayılı Kanunda yeni düzenlemelere gidilecektir..." (Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (5.10.1995-30.10.1995) programında yer alan ifadelerin bir bölümü, önceki Çiller hükümeti programında yer alan ifadelerle benzeşmekle birlikte, bu programda vurgulanan yükseköğretimde rekabetçi bir yapı oluşturulması hedefi, kalite açısından büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, bu hükümetin hemen ardından kurulan ve 30.10.1995-06.03.1996 tarihleri arasında iktidarda kalan III. Tansu Çiller hükümeti programında eğitime ve öğretmen yetiştirmeye ilişkin bir hükmün yer almamış olması ise düşündürücüdür.

1.5.1.14. II. Mesut Yılmaz Hükümeti Hükümet Programı

"...Eğitimde, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, milli, manevi ve ahlaki değerlerimizi benimsemiş; bilgili ilmi düşünceye sahip, herkese karşı saygılı ve hoşgörülü, sevgi dolu, laik ve çoğulcu demokrasiyi davranış haline getirmiş; kişisel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişmiş; bilgi ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek; kendi kendine yeterli ve güvenli; bilgi çağının gereklerini yerine getirebilecek bilgi ve becerilerle donanmış insanlar yetiştirmek temel amacımızdır..." (Sakaoğlu, 1996; MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyetin Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

1.5.1.15. Necmettin Erbakan Hükümeti Hükümet Programı

"... Eğitimde, milli, manevi ve ahlaki değerlerimizi benimsemiş, bilgili, ilmi düşünceye sahip, herkese karşı saygılı ve hoşgörülü, laik, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, bilgi çağının gereklerini yerine getirebilecek bilgi ve becerilerle donanmış insanlar yetiştirmek temel amacımızdır..." (MEB, 1998c; Devrimci Cumhuriyet'in

Eğitim Politikaları, 1998; Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu iki hükümet (6.3.1996-28.6.1996 Mesut Yılmaz hükümeti, 28.6.1996-30.6.1997 Necmettin Erbakan hükümeti) programlarında yer alan ifadelerin, yetiştirilmek istenilen insan tipinin niteliklerini tanımlaması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

1.5.1.16. III. Mesut Yılmaz Hükümeti Hükümet Programı

"...Bilgi çağı düzeyine ulaşamamış ulusların varlıklarını sürdürebilmeleri ve uluslararası rekabette söz sahibi olmaları şansı azalmıştır. Eğitimin tüm kademelerinde, Atatürk ilke ve inkılaplarını özümsemiş, milli, manevi ve ahlaki değerlerimizi benimsemiş, bilimsel düşünceye yatkın bilgi çağının gereklerini yerine getirebilecek bilgi ve becerilerle donanmış insanlar yetiştirmek temel amaç olacaktır. Eğitimin her kademesine öğretmen açığının kapatılması ve öğretmenlik mesleğinin özendirilmesi için önlemler alınacaktır. Üniversitelerde öğretim kalitesinin uluslararası standarda ulaştırılması, öğretim üyesi açıklarının süratle kapatılması ve üniversitelerin kaynak ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli önlemler alınacaktır..." (Kaplan, 1999; Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Bu hükümet (30.6.1997-11.1.1999) programında öne çıkan vurgulamalar dikkatle incelendiğinde, yirmibirinci yüzyılın eşiğinde, Türkiye'de öğretmenliğe ilişkin nicel sorunların üstesinden henüz gelinememiş olduğunun bir gerçeklik olarak orta yerde durduğu görülecektir. Öğretmenlik mesleğinin özendirici kılınması henüz başarılamamıştır. Yine bu programda öğretim üyesi açığından, üniversitelerin gereksinimlerinden söz edilmekte ve bunun paralelinde de üniversiter öğretim kalitesinin evrensel standartlara kavuşturulması için gerekli önlemlerin alınacağı ifade edilmektedir. Nicel sorunlarını henüz çözememiş bir sistemin nitel hedefler ortaya koymuş olması sevindirici olmakla birlikte aynı zamanda düşündürücüdür.

1.5.1.17. Bülent Ecevit Hükümeti Hükümet Programı

"...Geleceğimizin güvencesi olan gençlerimizin, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, sağlıklı, bilgili ve nitelikli olarak yetiştirilmesi için her türlü önlem alınacaktır.

Ülkemizin gereksinim duyduğu nitelikli ve rekabet gücünü artıran işgücünün yetiştirilmesi amacıyla, üniversite eğitimi ve mesleki-teknik eğitim yeniden değerlendirilecektir. Açık yüksek öğretimle örgün üniversiteler arasında işlevsel bağlantı kurularak ve çağdaş bilgi ve eğitim teknoloji yaygınlaştırılarak açık öğretimin niteliği en yüksek düzeye ulaştırılacaktır..." (Başbakanlık, 2002; TBMM, 2002; EĞİTİMSEN, 2002).

Başbakanlığını Bülent Ecevit'in yaptığı bu koalisyon hükümetinin (28.5.1999-18.11.2002) programında, nitelikli işgücü gereksiniminin karşılanmasında üniversite eğitiminin yeniden değerlendirileceğinin ifade edilmiş olması eğitim fakültelerini de ilgilendiren bir konu olarak düşünülebilir. Buna ek olarak, açık yükseköğretimin niteliğinin yükseltilmesi konusunun da uzaktan öğretim yoluyla öğretmen yetiştiren programların niteliği bakımından önem taşıdığı söylenebilir.

1.5.1.18. Abdullah Gül Hükümeti Hükümet Programı

"...Yaşadığımız sıkıntıların çoğunun kaynağı ve çözümü eğitimde saklıdır. Hükümetimizin eğitimde temel hedefi, büyük önder Atatürk'ün özdeyişinde ifadesini bulan fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür nesiller yetiştirmektir. Bu amaçla; her alanda olduğu gibi Türk Milli Eğitim Sisteminde de insan merkezli bir anlayışa geçmek üzere, toplumun ihtiyaçlarına ve çağdaş uygarlık gereklerine göre yeniden yapılanma sağlanacaktır. Çağdaş ve demokratik milli eğitim reformumuzun hedefi, evrensel standartlara uygun bir yapılanma içinde, özgür düşünen ve bağımsız karar verebilen, yeniliklere açık, özgüven sahibi, hayata olumlu bakan, problem çözme, iletişim ve organizasyon yeteneği gelişmiş, bilim ve teknoloji üretebilen, içinde yaşadığı toplumun değerlerine duyarlı bireylerin yetişmesine uygun koşulların ve fırsatların üretilmesi ve topluma sunulmasıdır. Ülkemizde nitelikli bir eğitim sağlanabilmesi için; dünyadaki yönetim anlayışında meydana gelen değişime paralel olarak, eğitim politikalarının belirlenmesinde ve hizmet sunumunda yerel idareler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının inisiyatif ve katılımları sağlanacak; eğitimde yönetişimci, demokratik bir anlayış sergilenecektir...Öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettiği itibarı yakalayabilmesi için öğretmenlerin niteliklerinin yükseltilmesine paralel olarak çalışma şartları iyileştirilecektir...Temel görevi özgürce bilgi üretmek, yaymak, ulusal

ve uluslararası düzeyde bilimsel araştırma ve incelemeler yapmak ve nitelikli bir eğitim-öğretim vermek olan üniversitelerimiz, son yıllarda uygulanan yanlış politikalar nedeniyle problem yumağı haline gelmiştir. Hükümetimiz, üniversitelerin çağdaş anlamda öğretim ve araştırma kurumu olmalarını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirecektir. Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler arasında koordinasyon sağlayan, standartlar belirleyen bir yapıya kavuşturulacak; üniversiteler idari ve akademik özerkliği olan, öğretim elemanları ve öğrencilerin serbestçe bilimsel faaliyette bulunduğu, araştırma ve öğretim kurumları düzeyine çıkarılacaktır. Üniversiteler, her çeşit düşüncenin demokratik bir ortamda, hoşgörü içinde öğretilip tartışıldığı, yasakların ve sınırlamaların olmadığı özgür bir foruma dönüştürülecektir" (Başbakanlık, 2002).

Yaklaşık olarak üç aylık bir ömrü olan bu hükümet (18.11.2002-14.3.2003) döneminde de hükümet programında öne çıkarılan önemli konulardan birisi, öğretmenlerin niteliğinin geliştirilmesi yolunda çaba harcanacağı ve bu konuda gerekli yasal ve yönetsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için çaba harcanacağıdır. Öte yandan, hükümet programında yer alan ve eğitim fakültelerinin de içerisinde bulunduğu yüksek öğretim kurumlarının nitelikli ve çağı yakalayan kurumlar olması için çaba harcanılacağı vurgusunun öğretmen kalitesine de etki edebilecek bir boyut olduğu ileri sürülebilir.

1.5.1.19. Recep Tayyip Erdoğan Hükümeti Hükümet Programı

"...Hükümetimize göre eğitim, her alandaki kalkınmanın en önemli unsurudur. Beşeri sermayeyi etkin kullanmayan toplumlar, rekabet şanslarını kaybetmeye mahkumdur. Eğitim alanında oluşacak zaaflar, hiçbir alandaki üstünlükle giderilemez. Buna karşılık, eğitim alanında yakalanacak üstün seviyeler, diğer tüm alanların toplam kalitesini yükseltir. Eğitime bu bilinçle yaklaşan hükümetimiz, bu alanda giderek artan zaafları gidermeyi öncelikli hedeflerden saymaktadır. Eğitim kalitesinin artırılması, eğitimde fırsat eşitliğinin gerçek anlamda sağlanması ve eğitim sisteminin ideolojik kavgaların arenası olmaktan çıkarılması yetkin ve yetenekli bireylerin yetiştirilmesi açısından son derece önemlidir. Yükseköğretim kurumları dahil, eğitim-öğretim kurumlarımızın ihtiyaçlara uygun eğitim-öğretim hizmeti sunması, etkin eğitim ve istihdam planlamalarının yapılmasına bağlıdır. Bu nedenlerle, hükümetimiz, eğitim

> alanında köklü bir reform hareketine girişecektir. Her alanda olduğu gibi, Türk milli eğitim sisteminde de insan merkezli nitelikli bir eğitim modeline geçmek üzere, toplumun ihtiyaçlarına ve çağdaş uygarlık gereklerine göre yeniden yapılanma sağlanacaktır...Öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettiği itibarı yakalayabilmesi için, öğretmenlerin niteliklerinin yükseltilmesine paralel olarak, çalışma şartları iyileştirilecektir...." (TBMM, 2003).

İktidar olma süreci devam eden bu hükümet (14.3.2003-) programında yer alan, eğitimin ve öğretmen eğitiminin kalitesinin geliştirilmesine dönük kimi ifadelerin, bir önceki hükümet programı ile büyük benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Söz konusu durum, bu hükümetin önceki hükümetin bir uzantısı ve benzer bir siyasal görüşü temsil etmesi ile açıklanabilir.

Araştırmanın bu bölümüne ilişkin olarak ele alınan hükümet programları incelendiğinde, öğretmenlik mesleğinin ve nitelikli öğretmen yetiştirmenin taşıdığı önemin hükümetlerin büyük bir bölümü tarafından önemle vurgulanan bir konu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kaliteli öğretmen yetiştirme konusu kimi hükümet programlarında yer almış olmakla birlikte kimi hükümet programlarında ise bu konuya doğrudan yer verilmediği görülmektedir.

Cumhuriyet döneminde öğretmen yetiştirme konusundaki çabalar, bir ulusun yeniden yaratıldığı cumhuriyet rejiminin başlangıç dönemlerinde nicel ve nitel olmak üzere iki boyutlu olarak öne çıkarılırken, bu konuyla ilgili olarak artık bütünüyle nitel hedeflere yönelmesi beklenilen yirmibirinci yüzyıl Türkiye'sinde de konuya ilişkin seksen yıl önceki nicel sorunların çözümüne dönük söylemlerin benzerlerinin varlığı üzücüdür.

Genel olarak eğitim sistemi ve bu sistemin bir alt basamağı olarak öğretmen yetiştirme konularına ilişkin söylemler cumhuriyet hükümetleri programlarında büyük ölçüde yer almakla birlikte, gelinen noktada yaşanan sorunlar ve gerçekleştirilen uygulamalar orta yerde bir samimiyetsizliğin varlığı şüphesini akla getirmektedir. Bu durum, bir yönüyle de "siyasal istikrar" kavramı ile açıklanması gereken bir konudur. Okuma yazma seferberlikleriyle başlayan bu mücadelenin, çok partili yaşam sürecinin akıntısına kapılarak zamanla ödün verme ve ilkesizlik batağına saplandığı, nüfus yoğunluğu, iç ve dış mücadeleler sonucu sistemin zaman ve enerji kaybına uğratıldığı söylenebilir. Özetle, özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısında izlenen siyasi ve yönetsel politikalar,

milli eğitim ve bağlı olarak öğretmen yetiştirme konularının, siyasi mücadele ve hesaplaşma aracı olmaktan kurtarılarak bir devlet politikası olarak yapılandırılamamış olması sonucunu doğurmuştur.

1.5.2. Kalkınma Planlarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite

Geçmişte, az sayıda insan için bir ayrıcalık olarak algılanan eğitim, artık herkes için geçerli bir hak olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle, eğitim etkinliklerinin yaygınlaştırılması ve iyileştirilmesi çabaları artarak sürdürülmektedir. Ancak, tüm bu çabalara karşın eğitim sistemine ilişkin birtakım sorunlar da varlığını korumaktadır. Bu sorunların çözümü öteki toplumsal sistemlerde olduğu gibi eğitim alanında da belli bir planlamanın yapılmasını ve bu planların uygulamaya konulmasını gerektirmektedir.

Eğitim hizmetlerinden yararlanma isteğindeki sayısal artış, eğitime ayrılan kaynakların ülke düzeyinde, tüm yurttaşlar için ve rasyonel olarak dağıtılması gerekliliği, ekonomik ve toplumsal kalkınma için gerekli olan kaliteli insan gücü gereksiniminin karşılanması ve eğitimin niteliğinin artırılarak yüksek düzeyde verimlilik sağlanması çabaları, eğitim planlamasının bir zorunluluk olduğunu ve eğitim planlamasının da kalkınma planları kapsamına alınması gerekliliğini doğurmuştur (Akgün ve Memişoğlu, 1997, ss. 8-42).

İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirme, bu amaçla ulusal tasarufu artırma, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltme ve kalkınma planları yapma konuları 1961 Anayasası ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne bir görev olarak verilmiştir (**Resmi Gazete**, 1961, madde: 41). Ayrıca, yine 1961 Anayasasının Kalkınma Planı ve Devlet Planlama Teşkilatı başlıklı maddesinin ilgili bendinde şu hüküm yer almaktadır:

> " İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma plana bağlanır. Kalkınma bu plana göre gerçekleştirilir. Devlet Planlama Teşkilatının kuruluş ve görevleri, planın hazırlanmasında, yürürlüğe konmasında, uygulanmasında ve değiştirilmesinde gözetilecek esaslar ve planın bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesini sağlayacak tedbirler özel yasalarla düzenlenir..." (**Resmi Gazete**, 1961, madde: 129/a).

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında devletin planlı kalkınma konusunda yapacağı düzenlemeler şöyle tanımlanmıştır:

> "...Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayinin ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak devletin görevidir..." (T.C. Anayasası, 1995, madde: 166).

Anayasanın devlete verdiği, ortaya çıkabilecek toplumsal gereksinimleri önceden kestirebilme ve bu gereksinimler doğrultusunda seçenekler oluşturma görevinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak ilk yasal düzenleme 30 Eylül 1960 tarih ve 91 sayılı yasayla yapılmış ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. Ardından, 08 Haziran 1984 tarih ve 223 sayılı Yasa Hükmünde Kararname, 06 Mart 1991 tarih ve 3701 sayılı yasa, 17 Temmuz 1991 tarih ve 437 sayılı Yasa Hükmünde Kararname, 10 Ağustos 1993 tarih ve 511 sayılı Yasa Hükmünde Kararname ile DPT'nin kuruluş ve görevleri düzenlenmiştir.

Son olarak çıkarılan ve yürürlükte olan kararname ise, 19 Haziran 1994 tarih ve 540 sayılı Devlet Planlama Teşkilatının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yasa Hükmünde Kararnamedir (DPT, 2002, ss. 1-5).

Eylül 1960 tarihinde yürürlüğe giren 91 sayılı DPT Yasası ile planlı kalkınma yolunu resmen benimseyen Türkiye'de planlı kalkınma dönemine geçilmesinin ardından, eğitim planlaması da kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olarak görülmeye başlanmış ve hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında eğitime büyük önem ve yer verilmiştir. (Kaya, 1993, ss. 26-28).

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen yetiştirme ve kalite olgusunun özellikle vurgulandığı yedinci ve sekizinci beş yıllık kalkınma planları ele alınarak incelenecektir.

1.5.2.1. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

30 Ekim 1984 tarih ve 3067 sayılı yasa gereği, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 18.7.1995 tarihli 142'inci birleşiminde 374 karar numarasıyla onaylanan Yedinci Beş Yıllık (1996-2000) Kalkınma Planının (VII. BYKP), *VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesi Durum* adlı birinci bölümünde yer verilen *Dünyada Gelişmeler ve Türkiye* başlıkları altında yer alan ifadeler ilgi çekicidir:

> "...Demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve liberalizm gibi kavramların ortak değerler olarak önem kazandığı; mal ve finans piyasalarının, bilgi ve teknolojinin ülke sınırlarını aştığı günümüzde ekonomik ve bir anlamda da siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye doğru gidilmektedir...Niteliksiz ucuz işgücü ve hammaddenin bolluğu gibi unsurların önemi giderek azalırken, iyi yetişmiş işgücü...gibi unsurların önemi artmaktadır...İstihdam ve insan kaynakları ile ilgili politikalarda ise işgücünün niteliklerinin talebe uygun olarak yükseltilmesi giderek önem kazanmaktadır...AT ile tam üyelik hedefi doğrultusunda gümrük birliği sürecine giren ülkemiz, küreselleşmenin avantajlarından en üst düzeyde yararlanabilme fırsatını yakalamış bulunmaktadır. Bu fırsattan yararlanabilmek için, VII. Plan döneminde eğitim ve haberleşme altyapısı ile işgücü piyasası başta olmak üzere ekonomik ve sosyal altyapıda, devletin ekonomideki rolü ve organizasyon yapısında köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda eğitim, bilim ve teknoloji, sanayileşme, ticaret, rekabet ve işgücü piyasalarıyla ilgili politikaların yeniden düzenlenmesi önem taşımaktadır..." (DPT, 1996, ss. 1-5).

Adı geçen planın *Sosyal Gelişmeler* başlığı altında ise şu ifadeler yer almaktadır:

> "...Altyapısı yeterince oluşturulmadan çok sayıda yeni yükseköğretim kurumunun açılması eğitim-öğretimin kalitesini olumsuz etkilemekte, öğretmen ve öğretim üyesi ihtiyacının karşılanmasında güçlüklere yol açmaktadır. Bilim ve teknoloji politikasının odak noktası, toplumun bilgi seviyesinin yükseltilmesi; AR-GE faaliyetleriyle desteklenen ürünlerin minimum maliyet, kalite, standart ve süreklilik ilkelerini yerine getirecek bir gelişmeyle sağlanmasıdır... Nitelikli ve örgün eğitim almış işgücünün sektörün sağlıklı ve verimli işlemesinde ve gelişmesinde önemi büyüktür..." (DPT, 1996, ss. 11-18).

Planın ikinci bölümünde *Temel Amaçlar ve İlkeler* başlığı altında ise aşağıdaki vurgulamalar öne çıkmaktadır:

"...AT ile gümrük birliğinin gerçekleştiriliyor olması, Türkiye'ye bir yandan yeni fırsatlar yaratırken diğer yandan yeni sorumluluklar yüklemektedir. Bu gelişme ülkemizin yapması gereken değişimin ve yenileşmenin önemini daha da artırmıştır ...İyi eğitilmiş genç nüfus 2000'li yıllarda Türkiye'nin en büyük avantajı olacaktır. Bu nedenle milli değerleri özümseyebilen ve evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilen insan gücünün yetiştirilmesi gerekmektedir. Böylece verimliliği ve refahı artırmak mümkün olacaktır..." (DPT, 1996, ss. 19-22).

Planın, *Temel Yapısal Değişim Projeleri* adını taşıyan üçüncü bölümünde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi başlığı altında yer alan Eğitim Reformu alt başlığında, araştırmanın konusu bakamından önem taşıyan açıklamalar şunlardır:

"...Eğitim, bu plan döneminde en öncelikli sektör olacaktır. İyi eğitilmiş genç nüfus 21. yüzyılda gerek ülkemizin rekabet gücünün artmasında gerekse AB'ye entegrasyon bakımından Türkiye'nin en büyük avantajı olacaktır. Bu çerçevede; laik, çoğulcu demokrasiyi özümsemiş, ulusal kültürü geliştirici, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, dış dünyaya, evrensel değerlere ve yeni düşüncelere açık, kişisel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişmiş, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek insan gücünün yetiştirilmesini sağlayacak bir eğitim politikası izlenecektir...Örgün ve yaygın eğitim sisteminin nitelik ve niceliğinin geliştirilerek ekonomik büyüme ve sosyal gelişmenin en önemli unsurlarından olan insan gücünün yetiştirilmesi temel ilkedir...Eğitim programları, öğretim yöntem ve teknikleri ile eğitim araç ve gereçleri kalkınma amaçları ve teknolojik gelişme açısından ele alınarak evrensel ölçülerde, demokratik ve özgürlükçü bir anlayışla yeniden düzenlenecektir. Eğitimin kalitesi yükseltilecek ve her kademedeki eğitim yaygınlaştırılarak fırsat eşitliği sağlanmasına çalışılacaktır...Öğretmenlik mesleği cazip bir meslek haline getirilmeye çalışılacak, öğretmen yetiştirme düzeni lisans sonrası eğitim akademileriyle mesleki eğitimleri verilmek üzere yeniden yapılandırılacaktır...Öğretmen ve öğretim üyelerinin sayı ve nitelikleri artırılacak, başarılı ve üstün yetenekli öğrencilerin bu alana yönlendirilmesi sağlanacaktır. Öğretim üyesi ihtiyacının giderilmesinde yurtdışı imkanlardan da yararlanılacaktır...Sağlık, eğitim, bilim-araştırma, turizm ve çevre sektörlerinin artan önemi göz önüne alınarak bu alanlarda nitelikli personel yetiştirilmesine ağırlık verilecektir...Yükseköğretim bürokratik ve merkeziyetçi yapıdan kurtarılacak ve sistemde rekabeti geliştirici düzenlemeler yapılacak; üniversitelere bilimsel özerklik kazandırılacaktır. Eğitim-öğretim sistem ve programları uluslararası eğitim sistem ve

standartlarına uygun hale getirilecek, bilimsel içerikli yayınların üniversitelerin kütüphanelerine kazandırılmasına önem verilecektir..." (DPT, 1996, ss. 22-193).

VII. BYKP'nın dördüncü bölümünde Makroekonomik Politikalar ve Projeksiyonlar ana başlığı altında yer alan *Plan Dönemi Sonunda Toplumsal Refahta Sağlanacak Gelişmeler* alt başlığı altında yer alan ve bu araştırmanın konusuyla ilgili ifade şöyledir: "...Tüm eğitim kademelerinde okullaşma oranları ve eğitimin niteliği yükselecek, nüfusun ve işgücünün eğitim düzeyi gelişecektir..." (DPT, 1996, ss. 194-217).

1.5.2.2. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

30.10.1984 tarihli ve 3067 sayılı Yasa gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 27.06.2000 tarih ve 119'uncu birleşiminde onaylanan 697 karar numaralı 'Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık (2000-2005) Kalkınma Planı'nın (VIII. BYKP), *Amaçlar, İlkeler ve Politikalar* bölümünün 681, 683, 694 ve 705'inci maddelerinde; eğitim kurumlarının gereksinim duyduğu öğretmen ve öğretim üyeliğinin özendirici hale getirilerek, nitelikli öğretmen ve öğretim üyesi yetiştirileceği; eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirileceği belirtilmektedir. Söz konusu planın 694 ve 705'inci maddelerinde de yükseköğretimin bürokratik ve merkeziyetçi yapıdan kurtarılarak, sistemde rekabeti geliştirici düzenlemeler yapılacağı, üniversitelerin idari, mali ve bilimsel özerkliklerinin güçlendirileceği ifade edilmektedir (DPT, 2000, ss. 82-85).

Öte yandan, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*'nda konuyla ilgili olarak yer alan açıklamalar ise şunlardır:

> "...Ülkemiz öğretmen yetiştirme konusunda gerçekten çok ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Sorunun bir boyutu nitelik, diğer boyutu ise yeter sayıda öğretmen olmamasıdır. Sorunun ulaşmış olduğu boyutlarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığınca Şubat 1997'de yayımlanan milli eğitimde hedefler başlıklı kitapçıkta aynen şu ifadelere yer verilmiştir: Eğitimin kalitesinde sürekliliğin sağlanması ve kalitenin artırılabilmesi için öğretmen yetiştiren kurumların çağdaş yönetim biçimini benimseyen ve etkin eğitim veren kurumlar haline getirilmesi yönünde çalışmalarımızı

> yoğunlaştırmış bulunmaktayız. Ancak, öğretmen yetiştiren yükseköğrenim kurumlarıyla öğretmenin işvereni durumunda bulunan Bakanlığımız arasında özellikle 1991 yılından itibaren gerçekleştirilen Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon ve İşbirliği toplantılarına rağmen istenilen düzeyde başarı sağlanamamıştır..." (DPT, 2000, s. 39). "...Üniversite kontenjanları çağ nüfusunun %40'ının üstüne çıkarılmalıdır. Bilindiği gibi, bu oran Kanada.da % 62, Amerika.da % 60, diğer gelişmiş ülkeler de % 40-60 arasında bulunmaktadır. Eğer bu ülkeler ile yarışmayı düşünüyorsak, Lisans ve Lisansüstü programlarda nicelik ve nitelik olarak onların düzeyini yakalamalıyız..." (DPT, 2000, s. 66).

Yukarıda ele alınan iki kalkınma planı incelendiğinde, değişme ve yenileşmenin toplumsal kurumlar için kaçınılmaz olduğu bir dönemin varlığı vurgusunun yanı sıra bu dönemde öne çıkan en önemli konunun kaliteli insan gücü yetiştirme konusu olduğu, öte yandan Türkiye'nin Avrupalılaşma süreci bakımından da bu konunun yaşamsal önem taşıdığı, bu yönüyle devlet mekanizmasının ve eğitim sisteminin bu gerekler doğrultusunda yapılandırılarak işletilmesinin büyük önem taşıdığının ifade edilmesinin bu planlarda öne çıkan konular olduğu görülecektir. Kaliteli insan gücü yetiştirme çabalarının, onları yetiştirecek öğretmenlerin kaliteleri ile doğrudan ilgili olduğu, öğretmenlerin kaliteli yetiştirilmelerinin bu sürecin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıdığı, öğretmen eğitiminde rekabetçi bir yapının oluşturulması ve kaliteli öğretmen yetiştirmeyi sağlamaya dönük çabaların bu planlar döneminde yaşamsal önem taşıyan öncelikli çözümlenecek konular olarak ele alınacağı da planlarda yer alan, bu araştırmanın konusu ile ilgili öteki ifadelerdir.

Ancak, önceki kalkınma planlarında öngörülen nicel ve nitel hedeflerin büyük ölçüde gerçekleştirilememiş olması, bu planlara ilişkin olarak da benzer sonuçların ortaya çıkabileceği kaygısı yaratmaktadır.

1.5.3. Milli Eğitim Şûralarında Öğretmen Yetiştirme ve Kalite

Hizmet öncesi öğretmen eğitiminde kalitenin artırılmasına ilişkin çeşitli yaklaşım ve önerilerin ele alınarak tartışıldığı ve önerilerin geliştirildiği önemli uygulamalardan birisi de mili eğitim şûralarıdır.

Eğitimin, gelişen bilimsel, teknik, sosyal, kültürel ve ekonomik koşullara uyumunun sağlanması ve önderlik etmesi ile yeniliklerin sisteme taşınmasında katkı sağlayan şûralar, eğitim hizmetleri ve sorunlarının kamuoyuna mal edilmesinde de büyük önem taşımaktadır. Bu özellikleriyle milli eğitim şûraları, bakanlığın en yüksek danışma organı olarak vazgeçilmez bir geleneğe sahip olmuştur (MEB, 1998d, s. 22).

Şûralar, eğitimin milliliğini sağlayan en önemli organlar arasındadır. Milli Eğitim Temel Yasası'nda yer alan genel ve özel amaçlar ile temel ilkeler doğrultusunda, Türk milli eğitimini geliştirmeyi, Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmak amacıyla eğitimin niteliğini artırmaya dönük önlem ve düzenlemeleri amaçlamaktadır (Ağca, 1989). İlgili yasada üç yılda bir toplanması esası getirilmesine karşın başlangıçtan bu döneme kadar onaltı şûra gerçekleştirilmiştir (MEB, 1998d, s. 19). İlk şûra olarak kabul edilen Maarif Kongresi, kurtuluş mücadelesinin sürdüğü yıllarda 1921 yılında düzenlenmiş, ardından eğitim politikalarını belirlemek, eğitim ve kültür sorunlarını tartışıp çözüm üretmek, sistemin sorunlarına çözüm yolları bulmak amacıyla, 1923, 1924 ve 1925 yıllarında Heyet-i İlmiyeler gerçekleştirilmiştir. Konuya ilişkin yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi sonucu 1939 yılında ilk milli eğitim şûrası toplanmıştır. 1999 yılında onaltıncısı gerçekleştirilen milli eğitim şûraları, cumhuriyet dönemi boyunca Türk eğitimine önemli katkılar sunmuştur (Sözer, 1995, s. 13).

Araştırmanın bu bölümünde, 1980 yılı sonrasına karşılık gelen X, XI, XII, XIII, XIV ve XVI. Milli Eğitim Şûralarında alınan kararlar, araştırmanın temel konusu olan kaliteli öğretmen yetiştirme ile ilgili boyutlarıyla tartışılmıştır.

1.5.3.1. X. Milli Eğitim Şûrası

Türk milli eğitim sistemi, sistemin bütünlüğü içinde eğitim programları, öğrenci akışını düzenleyen kurallar ve öğretmen yetiştirme gündemiyle toplanan X. Milli Eğitim Şûrası'nda (23-26 Haziran 1981) öne çıkan, bu araştırma ile ilgili temel tartışma konuları şunlardır:

Öğretmen yetiştirme sürecinde, öğretmene, ülkenin kalkınmasının eğitim ile ilişkili olduğu bilincinin kazandırılması, eğitim sorunlarının çözümünde inceleme ve araştırmaya önem verilmesi, eğitim biliminin kavramsal yapısının ve yönteminin kavratılması, öğretmenin temel görevinin öğrenciyi yargılamaktan çok onun yetişmesine yardım etmek olduğunun bilinmesi, öğretmenlik mesleğinin statüsü, etik kurallarının ve temel sorunlarının bilinmesi, öğretim alanına ilişkin donanımın öğrenci davranışlarını geliştirme doğrultusunda kullanma bilgi ve becerisinin kazanılması, öğrencinin gelişimi ve gelişimine etki eden etmenlerin, gelişim özelliklerinin ve gereksinimlerini karşılamada öğretmenin görev ve sorumluluklarının kavratılması. Ayrıca, öğretmen liselerinin, öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarına öğrenci seçmede kaynaklık yapması X. Milli Eğitim Şûrası'nda tartışılan öteki konulardır (Özalp ve Ataünal 1983; Ağca, 1989; Kuru, 1994; Kılıç, 1995; Tekışık, 1996; Aydın, 1998; MEB, 1998d; Okçabol, 2000).

1.5.3.2. XI. Milli Eğitim Şûrası

Öğretmen eğitiminin gelişimi, öğretmen eğitiminde hizmet öncesi sorunlar ve öneriler, eğitim uzmanlarının eğitimi, öğretmen ve uzmanların hizmetiçi eğitimi, öğretmen ve uzmanların sorunları, çözüm ve önerileri gündemiyle toplanan XI. Milli Eğitim Şûrası'nda da (8-11 Haziran 1982) bir önceki şûrada ele alınan konuların bir bölümünün tekrar ele alınmasının yanı sıra ele alınan öteki konular şunlardır:

Öğretmenlik mesleğinin herkesin yapabileceği bir meslek olarak düşünülmemesi, bu mesleğe yatkın kişilerin programlara kayıt yaptırmasının sağlanması, bunun için de seçme ve yerleştirme sınavı yanında adaylara öğretmenlik tutumlarını ölçen ölçeklerin de uygulanması, ortaöğretim programlarında yer alacak seçimlik dersler yanında öğretmenliği tanıtıcı derslerin de konulması, öğretmen yetiştiren okullarda özel alan eğitimi konularına ilişkin derslerin artış gösterdiği, buna karşın genel kültür dersleri ile meslek derslerinin ihmale uğradığı, siyasal iktidarların tutumuna göre değişmeyecek kalıcı ve gelişmeye açık bir öğretmen yetiştirme politikası oluşturulması, istenen niteliklere uygun öğretmen yetiştirebilmek amacıyla 24 kredili sekiz formasyon dersi yanında seçmeli eğitim derslerinin de verilmesi, öğretmenin en iyi üniversitede

yetişebileceği, bu nedenle bu görevin üniversitelere devredilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

XI. Şûrada kaliteli öğretmen yetiştirme tümüyle ele alınmış ve öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleriyle ilgili durumlar görüşülmüş, mesleğin genel standartları, öğretmen yetiştirmede gözetilmesi gereken esaslar, programların içeriği ile ilgili ilkeler saptanmıştır (MEB, 1983; Oğuzkan, 1984; Sakaoğlu, 1993; Duman, 1993; Erdem, 1998; MEB, 1999; Okçabol, 2000). Öte yandan, bu şûrada dile getirilen öneriler doğrultusunda 41 sayılı Yasa Hükmünde Kararname ile öğretmen yetiştiren kurumlar üniversitelere bağlanmıştır.

1.5.3.3. XII. Milli Eğitim Şûrası

Öteki konuların yanı sıra öğretmen yetiştirme konusunun da gündeminde yer aldığı XII. Milli Eğitim Şûrası'nda (18-22 Temmuz 1988) tartışılan konular şu şekilde özetlenebilir:

Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumları programlarında yer alan genel kültür, alan bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi derslerinin ağırlık ve içeriğinde paralellik sağlanması, öğretmen yetiştirme ve hizmetiçi eğitimde öğretmenlere uygulanan genel kültür programının yirmibirinci yüzyıla uygun gençler yetiştirilmesini hedef alması, demokratik kişilik kazandırma ve öğretmenlere uygulanan genel kültür programlarının güçlendirilmesi, öte yandan bir önceki şûrada ele alınan öğretmen yetiştirme görevinin üniversitelere devredilmesi konusuna ilişkin olarak da öğretmen yetiştirecek kurumların özerk ve akademik statüye kavuşmuş, akademik kariyer sahibi öğretim elemanı kadrosuna sahip, araştırma ve yayın imkanlarına kavuşmuş, öğretmen yetiştirme sisteminde bütünlük sağlama gibi yönlerden ileri seviyeye gelmiş olması gerekliliği vurgulanmıştır (Okçabol, 2000).

1.5.3.4. XIII. Milli Eğitim Şûrası

XIII. Milli Eğitim Şûrası'nda (15-19 Ocak 1990) eğitimle ilgili tüm personel politikaları siyasi hesapların dışında tutulması ve eğitimin devlet politikası haline getirilmesi gerektiği, öğretmen yetiştiren kurumların programlarında yaygın eğitimle ilgili derslere de yer verilmesi gerektiği gibi kararlar alınmıştır.

1.5.3.5. XIV. Milli Eğitim Şûrası

Gündeminde, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile okulöncesi eğitimi konularının yer aldığı XIV. Milli Eğitim Şûrası'nda (27-29 Eylül 1993); eğitim akademisine işlerlik kazandırılması, sınıf öğretmeni yetiştiren eğitim fakültelerinin programlarına okulöncesi eğitimi, okul öncesi öğretmeni yetiştiren fakültelerin programlarına da sınıf öğretmenliği ile ilgili derslerin konulması yönünde alınan kararlar öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimi konusu ile ilgili kabul edilebilir (Duman, 1993).

1.5.3.6. XVI. Milli Eğitim Şûrası

Mesleki ve teknik eğitim ana gündemiyle gerçekleştirilen XVI. Milli Eğitim Şûrası'nda (22-26 Şubat 1999) öğretmen eğitimi ile ilgili alınan kimi kararlar şunlardır:

Mesleki ve teknik alana öğretmen yetiştirilmek üzere meslek lisesi ve teknik lise mezunlarının alınması, bu alana öğretmen yetiştirilmesinde işyerlerinin olanaklarından ve yetişmiş personelinden yararlanılması, öğrencilerin seçiminde ilgili alan öğretmenliğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenek sınavının ilgili mesleki ve teknik eğitim fakültelerince yapılması, öğretmenlik uygulamalarının ortaöğretim kurumlarında, atölye uygulamalarının da ilgili işyerlerinde yapılması, yaratıcı, bilimsel düşünen, yeni bilgi ve teknolojiyi kullanan yabancı dil bilen, engellilerin eğitimine de duyarlı olan öğretmenlerin yetiştirilmesi, öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilebilmeleri için iş dünyası ile yakın işbirliğini sağlayacak önlemlerin alınması, öğretmenlerin sosyal ve ekonomik yönden güçlendirilmeleridir (TÜSİAD, 1999, s. 12-25; Okçabol, 2000).

Türk milli eğitimine yön vermek amacıyla geniş bir katılımla gerçekleştirilen ve bakanlığın en yüksek danışma organı olma özelliğini taşıyan şûralarda alınan kararların büyük ölçüde yaşama geçirildiğini söylemek pek olanaklı değildir. Belirli konuların kimi zaman hemen izleyen şûraya, kimi zaman da yıllar sonra gündem olarak tekrar masaya yatırılışı da şûra kararlarının yaşama geçirilemeyişine ilişkin bir bulgu olarak kabul edilebilir. Bu durumun oluşmasında şûra kararlarının bağlayıcı bir nitelik taşımaması ve yalnızca öneri niteliğinde kararlar olması, uygulanabilirliğinin bakanın onayını gerektirmesi gibi kimi etmenlerin rol oynadığı söylenebilir.

Milli eğitim şûraları incelendiğinde pek çok şûranın içeriğini; eğitim sistemi, öğretmen eğitimi, öğretim kademeleri, eğitim süresi, planlama, yöneltme, öğrenci akışı gibi konuların oluşturduğu, Türk milli eğitimi ile ilgili nitelik ve niceliksel sorunların ve tartışma konularının varlığını koruduğu görülecektir.

Eğitime ilişkin en önemli karar ve öneri kurumlarından biri olan milli eğitim şûralarında alınan kararların bile uygulanamaması ya da uygulanmaması ve eğitim alanında her siyasi iktidarın istemleri yönünde sık aralıklarla düzenlemeler yapılarak, eğitimin bir yaz-boz tahtası haline döndürülmesi; her siyasi iktidar döneminde birtakım ideolojik tercihlerin eğitime yansıtılması nedeniyle bir türlü istikrarlı ve sistemli bir çizgiye oturtulamaması Türkiye açısından en önemli konulardan biri olan eğitimi, içinden çıkılmaz bir kargaşaya sokmuştur.

Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz bu zaman dilimi içinde, bir an önce köklü ve kalıcı önlemlere gereksinim duyulmaktadır (Taşar, 2000). Öte yandan, mevcut şûra yapısı da, konumu ve işleyişi ile eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması gereksinimine yanıt vermekten uzaktır. Şûraların örgüt ve yönetim yapılarının geliştirilerek kurumsallaşmasının sağlanması bu yolla da politika geliştirmede etkinleştirilmesi gerekir (Aydın, 1998).

Türkiye'de, öğretmenliğin ve hizmet öncesi öğretmen yetiştirmenin temel esasları; anayasa, yasa, yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiştir. Bu yönüyle, gerçekleştirilen bu tür yasal düzenlemelerin ortaya konulması bu araştırma için önem taşımaktadır. Kuşkusuz, yukarıda ifade edilen başlıklara ilişkin olarak, Türk eğitim sistemi ile ilgili gerçekleştirilen her bir düzenlemenin doğrudan ya da dolaylı olarak kaliteli öğretmen

yetiştirme sürecine etki ettiği söylenebilir. Ancak, araştırmanın bu bölümünde, hizmet öncesi öğretmen eğitimine yön veren ve yalnızca araştırmanın amacı bakımından önem taşıyan yasal dayanaklar ve gerçekleştirilen düzenlemeler ele alınmıştır.

1.5.4. Anayasalarda Öğretmen Yetiştirme ve Kalite

Anayasa, "bir devletin yönetim biçimini belirten, yasama, yürütme, yargılama güçlerinin nasıl kullanılacağını gösteren, yurttaşların kamu haklarını bildiren temel yasa" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2002). Anayasaların ilgili hükümleri, her türlü uygulamayı olduğu gibi öğretmenlerin eğitimi konusunu da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Gerçekleştirilen hiçbir uygulamanın anayasaya aykırılık taşımaması gerektiği yasal güvence altına alınan bir konudur (Pınar, 1999, ss. 2-7). Bu yönüyle, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerini anayasaların ilgili hükümleri ile de ilişkilendirerek ele almak bu araştırma için önem taşımaktadır.

1.5.4.1. 1961 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

Türkiye Cumhuriyetinin ilk anayasası olarak bilinen 1924 Anayasası'ndan sonra, Temmuz 1961 tarih ve 10859 sayılı **Resmi Gazete**'de, 334 yasa numarası ile yayımlanarak yürürlüğe giren 1961 Anayasası, yine ilköğrenimin zorunluluğunu vurgulamanın ve devletin eğitime ilişkin sorumluluklarını tanımlayan 50'inci maddenin yanı sıra 1924 Anayasası'ndan farklı olarak 21'inci maddesinde yer alan *"Çağdaş bilim ve eğitim esaslarına aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılamaz"* ifadesiyle, açılacak kurumların çağdaş bilim ve eğitim esaslarına uygunluğu ölçütünü getirmiştir. Bu ölçütlerin ortaya konulmuş olması, yetiştirilecek insanların nitelikleri ve onları yetiştirecek öğretmenlerin yetiştirilme ilkelerini de göstermesi bakımından önemlidir.

1961 Anayasası'nın 120'inci maddesi üniversiteleri tanımlamakta ve söz konusu maddede üniversitelere ilişkin şu hüküm yer almaktadır:

"Üniversiteler, bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişilerdir. Üniversiteler, kendileri tarafından seçilen organları eliyle yönetilirler. Üniversite organları, öğretim üyeleri ve yardımcıları üniversite dışındaki makamlarca her ne suretle olursa olsun görevlerinden uzaklaştırılamazlar. Üniversite öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe araştırma ve yayında bululabilirler" (**Resmi Gazete**, 1961, madde: 120).

1961 Anayasası öğretmenlerin; "...Türk insanının maddi ve manevi yönünü geliştirecek şekilde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, din ve mezhep ayrılığı yapmadan, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına uygun olarak eğitim ve öğretim yapan kişiler olması..." gerektiğini hükme bağlamıştır (Öztürk, 2001). Bu yönüyle, 1961 Anayasası'nın ilgili hükümleri kanalıyla, devletin eğitime bakış açısının yanı sıra bu hükümler paralelinde öğretmenlerin taşıması gereken temel nitelikleri de tanımladığını söylemek olanaklıdır.

1.5.4.2. 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

Kasım 1982 yılında 2709 yasa numarası ile kabul edilen 1982 Anayasası, kimi değişikliklere karşın geçerliğini korumaktadır. Bu anayasanın, yürütülecek eğitim-öğretim etkinliklerinin dayanaklarını, devletin eğitime ilişkin sorumluluklarını tanımlayan 42'inci maddesi ile özel, vakıf ve devlet üniversitelerinin kuruluş ve işleyiş esaslarını içeren 130'uncu maddesinin yanı sıra yükseköğretim kurumlarının öğretimi planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma etkinliklerini yönlendirmek bu kurumların yasada belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak amacı ile Yükseköğretim Kurulu'nun kuruluşunu hükme bağlayan 131'inci maddelerinin, bu araştırma bakımından önem taşıdığı söylenebilir. 1982 yılından sonra hizmet öncesinde öğretmen yetiştirme işlevi bütünüyle üniversitelere devredilmiştir. Öğretmenlerin yetiştirildiği kurumlara ilişkin gerçekleştirilecek her türlü düzenlemenin yetiştirilecek öğretmen adaylarına da yansıması kaçınılmazdır.

1961 Anayasası'nın öğretmenin kalitesini tanımlamaya dönük yukarıda ifade edilen, son derece çağdaş ve anayasa diline uygun olan hükmü, özellikle 1970'li yıllarda

öğretmenlik mesleğinin siyasete alet edilmesi ve istismarı üzerine, 1982 Anayasası'nda aşağıdaki biçimiyle değiştirilmiştir:

> "...Öğretmenler, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre öğretim ve eğitim yapan Türkçe'yi düzgün konuşan ve yazan, bu yönde öğrencilerini yetiştiren, araştırma ve inceleme yapmayı alışkanlık haline getirmiş, anayasa ve yasalara sadık kalarak görev yapan kişiler olmalıdır..."

Dikkat edileceği gibi, söz konusu değişiklikle meslek üyelerinin Atatürk ilkeleriyle anayasa ve yasalara bağlı olmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır (MEB, 1997a, s. 1; Öztürk, 2001, s. 227).

1.5.5. Yasal Düzenlemelerde Öğretmen Yetiştirme ve Kalite

Yasa kavramı, herhangi bir uygulamanın gerçekleştirilmesinde geçerli olan kural ya da kurallar takımı olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2002). Eğitim etkinliklerinin tümü gibi öğretmen eğitimine dönük uygulamalar da yasal bir temele dayanmak durumundadır. Bu yönüyle, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerine ilişkin düzenlemeleri içeren yasal temellerin ortaya konulması bu araştırma için önem taşımaktadır.

1.5.5.1. Öğretim Birliği Yasası

Atatürk, henüz Kurtuluş Savaşı döneminde, kurulacak devletin bağımsız, ulusal ve çağdaş olması gerektiğini ifade etmiştir (Cicioğlu, 1985, s. 32). Ayrıca, Atatürk 1923 yılında TBMM'nin açılış nutkunda öğretimin birleştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Cumhuriyet kurulduğunda eğitim yönetimi ve eğitim uygulamaları bakımından ayrılık gösteren yedi tür okul bulunmaktaydı. Öte yandan, varolan medrese-mektep ikileminin de ortadan kaldırılması gerekiyordu. Öğretimdeki tüm bu dağınıklığı ortadan kaldırmak ve öğretimi devletin denetimi altına almak amacıyla 3 Mart 1924 tarihinde 430 sayılı Öğretim Birliği Yasası çıkarılmıştır (Erdem, 1998, s. 1). Bu yasa ile ulusal birlik yerine ümmetçiliğe dayalı ikili eğitim dizgesine son verilmiş, medreseler kapatılarak tüm

okullar Eğitim Bakanlığına bağlanmıştır. Böylece, cumhuriyetin ilanını izleyen dört ay kadar kısa bir sürede tarihin en köklü eğitim reformu gerçekleştirilmiş, Türk eğitimi, ulusal ve laik bir kimlik kazanmıştır (Adem, 1994).

Söz konusu yasa, eğitim etkinliklerini devlet tekelinde toplayarak, çifte standart uygulamaları ortadan kaldırmanın dışında, eğitime çağdaş, ulusal ve laik bir kimlik kazandırması bakımından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bu yasanın, her tür ve düzeydeki okulların yanı sıra öğretmen yetiştiren kurumlara, dolayısıyla yetiştirilen öğretmenlere de yeni nitelikler kazandırdığı, yeni misyonlar eklediği söylenebilir.

Öğretim Birliği Yasası ve yine aynı yıl çıkarılan 439 sayılı Orta Öğretim Öğretmenleri Yasası ile öğretmenlik mesleğine yeni ve çağdaş bir temel, yasal bir tanım ve dayanak getirilmiş, öğretmenliğin meslekleşme sürecinin hız, yaygınlık ve etkinlik kazanması sağlanmıştır. Öğretim Birliği Yasası ile öğretmenlik mesleğinin yasal olarak tanımlanması ve ülke genelinde sağlıklı, etkin ve yaygın bir biçimde uygulanması için gerekli olan temel yapı oluşturulmuştur. Böylelikle modern, çağdaş öğretmenlik mesleği için gerekli görülen bütünüyle laik bir ortam yaratılmıştır (Uçan, 2001). Bu durum, nitelikli öğretmen yetiştirme sürecinde bir başlangıç noktası olarak düşünülebilir.

1.5.5.2. Milli Eğitim Temel Yasası

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, 14 Haziran 1973 yılında kabul edilmiş, ardından 24 Haziran 1973 tarih ve 14574 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasa, Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsayan bir yasa olma özelliği taşımaktadır (**Resmi Gazete**, 1973, madde: 1). Öte yandan, yine bu yasa ile, Türk milli eğitiminin temel amaçları ile eğitim sisteminin her kademesinde yetiştirilmek istenen insan nitelikleri ve bu amaçlara ulaşmada gerçekleştirilecek eğitim-öğretim etkinliklerinin düzenlenip yürütülmesinde göz önüne alınacak temel ilkeler ortaya konulmuştur (**Resmi Gazete**, 1973, madde: 2-17).

Türk eğitimine sistem kavramını getiren ve aynı zamanda eğitimde 1973 yılına kadar olan gelişmeleri de yasallaştıran Milli Eğitim Temel Yasası'nda eğitim sistemi, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki temel alana ayrılmıştır (Erdem, 1998, ss. 3-4).

Milli Eğitim Temel Yasasında Türk milli eğitiminin uzak hedefi, eğitim sisteminin yetiştirmek istediği ideal insanın nitelikleri olarak değil, Türk toplumuna kazandırılması istenilen nitelikler olarak ifade edilmiştir (Özçelik, 1989, s. 11). Milli Eğitim Temel Yasası, Türk milli eğitim ideolojisinin ve sisteminin eksenidir. 1980 askeri darbesinin ardından 1983 tarihinde çıkarılan 2842 sayılı yasayla kimi değişikliklere uğratılmış olmakla birlikte hala yürürlüktedir (Kaplan, 1999, ss. 265-270).

Bu yasa, öğretmenlik mesleğinin özelliklerini ve işlevini de belirlemesinin yanı sıra öğretmenliğin bir uzmanlık mesleği olduğunu 439 sayılı yasanın ardından bir kez daha kesin bir biçimde ortaya koymuş, öğretmenlik mesleğini tüm tür ve çeşitleriyle üçlü sacayağı üzerine oturan ve yükseköğrenim gerektiren bir ihtisas mesleği olarak tanımlanmış ve tüm eğitim basamaklarında görev yapan öğretmenlere yükseköğretim görmüş olma zorunluluğu getirmiştir (Sözer, 1991, s. 23; Uçan, 2001). Bu durum, yasanın 43'üncü maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir:

> "Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi öğretim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması esastır. Bu öğrenim lisans öncesi, lisans ve lisans üstü seviyelerde yatay ve dikey geçişlere de imkan verecek biçimde düzenlenir" (**Resmi Gazete**, 1973, madde: 43).

Bu durumu desteklemek amacıyla 20 Temmuz 1982 yılında çıkarılan 41 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Yasa Hükmünde Kararname ve onun yerini almak üzere 28 Mart 1983'te çıkarılan 2809 sayılı yasa ile öğretmen yetiştiren tüm yükseköğretim kurumları üniversiteler içine alınmış ve böylece öğretmenlik mesleği de tüm tür ve çeşitleriyle üniversiter öğrenime dayandırılmıştır.

Tüm bunların dışında, yasanın 45'inci maddesi "Öğretmen adaylarında genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon bakımından aranacak nitelikler Milli Eğitim Bakanlığı'nca tespit olunur" hükmüyle, günümüzde de yetiştiren ve istihdam eden kurumlar arasındaki uyum ve işbirliğinin temelini atmıştır. Yasadaki bu maddenin yararlanıcı kaliteyi belirler söylemini de desteklediği söylenebilir. Türkiye'de öğretmenler eğitim fakültelerinde yetiştirilmekte, bakanlıkça da istihdam edilmektedirler. Yasada yer alan bu madde ile yetiştirilecek öğretmen adaylarının taşıması gereken nitelikleri, onları istihdam eden yani eğitim fakültelerinin yararlanıcılarından birisi konumundaki bakanlığın belirleyeceği ifade edilmektedir

1.5.5.3. Yükseköğretim Yasaları

Türkiye'de cumhuriyetin ilanından bu döneme kadar yükseköğretim alanında 1933, 1946 ve 1981 yıllarında olmak üzere reform olarak adlandırılabilecek üç önemli yasa çıkarılmıştır. Bu reformların en önemli özelliği Türkiye'deki siyasal değişim dönemlerini izlemiş olmalarıdır. Siyasal dönüm noktaları, yükseköğretimin de dönüm noktaları olmuştur. Reformların tümü, tek parti dönemlerinde ya da askeri yönetim dönemlerinde gerçekleştirilmiştir (Ataünal, 1993, s. 165).

Cumhuriyet kurulduğunda İstanbul'da bulunan Darülfünun bir yükseköğretim kurumu olma özelliğini korumaktaydı. Birkaç kez açılıp kapatılan bu kurum 1924 yönetmeliği ile bilimsel özerkliğe de kavuşturulmuş, ancak sistemi iyileştirmeye dönük alınan önlemlere karşın, zamanla eleştiri odağı haline getirilmiş, yeni Türkiye'ye ayak uyduramamış, gelişmelerin gerisinde kalmıştır (Kaplan, 1999, s. 180). Ardından İsviçre'den çağrılan bir bilim adamının vermiş olduğu rapor üzerine hükümet 31.05.1933 tarihinde 2252 sayılı yasa ile Darülfünun'u kapatıp yerine üniversite kurma kararı almıştır. Bu yasa ile İstanbul Darülfünun'u ve ona bağlı tüm birimler kaldırılarak 1 Ağustos 1933 tarihinden itibaren İstanbul Üniversitesi kurulmuştur (Binbaşıoğlu, 1995, ss. 229-232).

1946 yılında çok partili yaşama geçiş ve demokratik gelişmeler eğitimin de yeniden yapılandırılması sonucunu doğurmuştur. 1946 yılında 1750 sayılı yasa ile

gerçekleştirilen reformla üniversiteler her yönüyle yasal bir düzenleme altına alınarak demokratik kurallara dayalı yeni bir yapı oluşturulmuştur. 1946 yılı tek üniversitelilikten çok ve özerk üniversiteye geçiş yılıdır (Başaran, 1993, s. 96).

1750 sayılı üniversite yasası hükümleri, 12 Eylül 1980 askeri darbesine kadar geçerliliğini korumuştur. Askeri yönetim, 12 Eylül ortamına gelinmesinde üniversitelerin de sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısından hareketle, anarşi kaynağı olarak algılanan üniversiteler ve yönetimini disipline etmek amacıyla, kontrolünü siyasi iradenin eline veren bir üniversite yasası hazırlama çalışması başlatılmıştır. Sonuç olarak, 1750 sayılı yasanın aksayan yönleri ve yanlış uygulamaları gerekçe gösterilerek bir tepki yasası olarak da kabul edilen 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur (Güler, 1994, ss. 2-27; Demir, 1996, ss. 2-6).

4 Kasım 1981 tarihinde kabul edilen, 6 Kasım 1981 tarih ve 17506 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası, değişikliğe uğrayan kimi hükümlerinin dışında geçerli olma özelliğini koruyan bir yasadır.

Bu yasanın amacı; yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemek olarak ifade edilmiştir (**Resmi Gazete**, 1981, madde: 1).

Yasanın dördüncü maddesinde, yükseköğretimin amacı tanımlanırken yetiştirilmek istenen insan tipi ve donanım ve nitelikleri de sıralanmıştır. Yine söz konusu yasanın, fakülte organlarını tanımlayan 16-18'inci maddeleri, öğretim yardımcılarının görevlerini, atanmalarını ve öğretim elemanı yetiştirmeyi tanımlayan 22-35'inci maddeleri, lisans düzeyinde öğretimi tanımlayan 43'üncü madde, öğretim süresini tanımlayan 44'üncü madde, yükseköğretime giriş esaslarını tanımlayan 45'inci madde öğretmen adaylarının yetiştirildiği eğitim fakülteleri için de büyük önem taşımaktadır (**Resmi Gazete**, 1981, madde: 16/18/22/35/43/44/45).

Eğitim fakültelerinin amaçları yasal metinlerde ayrıca yer almamaktadır. Bu kurumların örgüt ve yönetim yapısı üniversitelerin öteki fakültelerinin örgüt ve yönetim yapısı ile aynıdır (Metin, 1997; Duman, 1988, s. 244). Eğitim fakültelerine öğrenci ve öğretim elemanı seçmek için belirlenmiş bu fakültelere özgü ölçütler bulunmamaktadır. Seçme, yetiştirme ve değerlendirme süreçleri, Türk üniversitelerinde uygulanan ortak kurallara göre işlemektedir (Karagözoğlu, 1987, s, 40). Dönemin milli eğitim bakanı tarafından YÖK'e gönderilen 16 Kasım 1983 tarih ve 19700 sayılı yazıda öğretmen yetiştiren programlara alınacak öğrencilere seçme ve yerleştirme sınavı yanında öğretmenlik tutumlarını ölçen ölçekler de uygulanması, öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarının öğretim kadrosunun yetiştirilmesi istenilmiş olmakla birlikte, bu tür yeterlikler artık dikkate alınmamaktadır (Duman, 1991, s. 203).

1.5.5.4. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa

Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1857 yılında "Maarif'i Umumiye Nezareti" adıyla kurulan, ardından 2 Mayıs 1920 tarih ve 3 sayılı yasa ile kurulan İcra Vekilleri Heyetinin onbir vekaletinden biri olarak da "Maarif Vekaleti" adını alan bakanlık, 27 Mayıs 1960 tarihinden itibaren de "Milli Eğitim Bakanlığı" adıyla çalışmalarını sürdürmüştür. 1983 yılında, eğitim etkinliklerinin gençlik ve spor hizmetleriyle bir bütün olarak düşünülmesiyle bakanlığın ismi "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı" olarak değiştirilmiş, 2 Mart 1989 yılında 356 sayılı yasa hükmünde kararnameyle gençlik ve spor hizmetlerinin, milli eğitim hizmetlerinden çıkarılmasıyla da 3797 ve 4359 sayılı yasalar ile bugünkü biçimini almıştır (MEB, 1998b, ss. 1-4).

Resmi gazete'nin 12 Mayıs 1992 tarih ve 21226 sayısında 3797 numara ile yayımlanan bu yasanın amacı; Anayasa, 430 sayılı Öğretim Birliği Yasası, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, milli eğitim bakanlığının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemek olarak belirtilmiştir (**Resmi Gazete**, 1992, madde: 1).

Yasa, Türk eğitim sisteminin örgütsel çatısını oluşturmanın yanı sıra, örgütsel çatı içerisinde tanımlanan birimlerin işleyiş biçimleri ve görev ve sorumluluklarını

tanımlamaktadır. Yasanın ikinci maddesi de yetiştirilmek istenen insan tipinin niteliklerini tanımlamaktadır.

Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, bu yasanın 16'ıncı maddesinde bakanlığın ana hizmet birimlerinden birisi olarak tanımlanmıştır. Yasayla öngörülen ve Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü'nce yerine getirilmesi beklenilen görevler şunlardır:

> "...Öğretmen liseleri ile Anadolu öğretmen liselerinin eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarıyla gerekli koordinasyon ve işbirliğini sağlamak, öğretmen liseleri ve öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarındaki öğrencilerin bursluluk, yatılılık ve zorunlu hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmektir..." (**Resmi Gazete,** 1992, madde: 16a/b/c).

Yasanın tanımladığı ana hizmet birimlerinden birisi de "Yükseköğretim Genel Müdürlüğü"dür. Yasaya göre adı geçen genel müdürlüğün görevleri şunlardır:

> "...Milli eğitimin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak yüksek öğretim politikası ile hedef ve ilkelerinin belirlenmesi ve sürekli geliştirilmesi konularında gerekli çalışmalar yapmak, yükseköğretimin milli eğitim ve yüksek öğretim politika, ilke ve hedefleri doğrultusunda yürütülmesi için gerekli önlemleri almak, yüksek öğretimin planlı bir şekilde yaygınlaştırılması, nicelik ve niteliğinin yükseltilmesi için gerekli önlemleri almak, yurt dışına yüksek öğrenim görmek amacıyla gönderilecek öğrencilerin eğitim alanları, öğrencilerde aranacak nitelikler, sayıları, burs ve kredi durumları ile yurt dışındaki öğrenimleri ve planlamaya ilişkin iş ve işlemleri yapmak, Yükseköğretim Kanunu ile bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek, Milli Eğitim sisteminin geliştirilmesi, niteliğinin yükseltilmesi, kaynakların en verimli bir şekilde kullanılması ve imkanlardan ortaklaşa yararlanılabilmesi amacıyla üniversitelerle işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, Yükseköğretimin geliştirilmesi için bakan tarafından verilen konularda araştırma, inceleme ve verilecek diğer görevleri yapmak, yurt dışında yetiştirilmiş insan gücünün, yetiştiriliş amaçlarına uygun olarak istihdamlarını sağlamak için gerekli önlemleri alma..." (**Resmi Gazete**, 1992, madde: 19a/b/c/d/e/f/g/h).

Yasada yer alan bu iki düzenlemenin nitelikli öğretmen yetiştirme konusu ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Yasanın 47'inci maddesinde, bakanlığın sürekli kurullarından biri ve en yüksek danışma kurulu olarak tanımlanan Milli Eğitim Şûrası, gerekli görülen eğitim ve öğretim ile ilgili konuları incelemek ve öneri niteliğinde kararlar almakla görevlendirilmiştir (**Resmi Gazete**, 1992, madde: 48). Şûralar, eğitim sistemi ile ilgili öteki konuların yanı sıra öğretmen eğitimi ve öğretmenin kalitesi konusunun da sıkça ele alınıp tartışıldığı ortamlar olması bakımından önem taşımaktadır.

Kimi değişiklikler dışında geçerliğini koruyan bu yasa, eğitim sisteminde insan yetiştirmeye dönük tüm etkinlikleri doğrudan etkileyen bir yasa olma özelliği taşımaktadır. Öğretmen eğitimi ve kaliteli öğretmen yetiştirme çabalarını de etkileyebilecek kimi düzenlemeler, bu yasada tanımlanan birimlerce ve bu yasanın ilgili hükümleri dayanak alınarak çıkarılmakta ve uygulanmaktadır.

1.5.5.5. Anadolu Öğretmen Liselerinin Kuruluşu Yasası

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı hedefleri arasında yer alan *"Öğretmen Liseleri amaçları doğrultusunda geliştirilecektir"* ilkesi ve Öğretmen Yetiştirme ve Danışma Kurulları kararları doğrultusunda, Anadolu öğretmen liselerinin (AÖL), çağın eğitim-öğretim kurumları haline getirilmesi için bu okulların fiziksel olanaklarının ve programlarının geliştirilerek öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına kaynaklık etmesi ilkesi benimsenmiştir (MEB, 1992, s. 9).

Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının ana kaynağını AÖL'nin oluşturması planlamasıyla, eğitim fakültelerine daha nitelikli öğrenci akışının sağlanması amaçlanmıştır (MEB, 1995b, s. 19).

AÖL, Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğüne bağlı olarak işlevini sürdürmektedir. Bu okulların yatırım, araç gereç sağlama, öğretmen seçimi, ders programlarının hazırlanması ve hizmetiçi eğitim etkinlikleri, anılan genel müdürlük tarafından yürütülmektedir (MEB, 1995b, ss. 1-3; Gelişli, 2002).

AÖL'nin kuruluş ve işleyişine ait esaslar, 06 Eylül 1998 tarih ve 23455 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe giren *Milli Eğitim Bakanlığı Anadolu Öğretmen*

Liseleri Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Ardından, 20 Ekim 2000 tarih ve 24206 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe giren *Milli Eğitim Bakanlığı Anadolu Öğretmen Liseleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik* ile de söz konusu yönetmeliğin kimi maddeleri değiştirilerek hala işlerliğini sürdüren biçimini almıştır.

Yönetmelik, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır (**Resmi Gazete**, 2000, madde: 3).

Yönetmeliğin, AÖL'nin kuruluş ve görevlerini tanımlayan ikinci bölümünün beşinci maddesi (20 Ekim 2000 tarih ve 24206 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanan yönetmeliğin 1.maddesi ile değişik) Anadolu öğretmen liselerini şu şekilde tanımlamaktadır:

> "Milli Eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri ile toplam kalite yönetimi anlayışına uygun olarak; öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına öğrenci hazırlamak, öğrencilerine; öğretmenlik ruhunu aşılamak ve öğretmenlik mesleğini sevdirmek, öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmak, orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vermek, Ülke kalkınmasına sosyal, kültürel ve ekonomik yönden katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmak, dünyadaki gelişme ve değişmeleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil öğrenmelerini sağlamak, özgüven, özdenetim ve sorumluluk duygularının geliştirilmesi, her bireyin farklı ve ayrı bir değer olduğu ve ekip çalışmasıyla ortak başarının elde edilmesinde önemli katkı sağlayacağı inancının verilmesine yönelik çağdaş bir eğitim ortamı hazırlamak amacıyla ilköğretimden sonra bir yıllık hazırlık sınıfı üzerine üç yıl öğretim süreli, yabancı dil öğretimi ağırlıklı, paralı-parasız yatılı ve gündüzlü eğitim-öğretim yapan orta öğretim kurumlarıdır" (MEB, 1993, s. 302; **Resmi Gazete**, 1998, madde: 5; **Resmi Gazete**, 2000, madde: 1).

Yönetmeliğin, AÖL'inde uygulanacak programların özelliklerini tanımlayan üçüncü bölümünün altıncı maddesinde, söz konusu okullarda, özellikle öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının ilgili bölümlerine öğrenci hazırlayan programların uygulanacağı ifade edilmiştir. Öte yandan programların; ortak genel kültür derslerinden,

öğretmenlik mesleği ile ilgili derslerden, öğrencilerin bireysel ilgi ve yeteneklerini tanıyıp anlamalarına, geliştirmelerine ve bazı alanlarda derinleşmelerine olanak sağlayan derslerden meydana geldiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, 20 Ekim 2000 tarih ve 24206 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanan yönetmeliğin ikinci maddesinin değişikliği ile eklenen fıkra ile şu ifade yönetmeliğe eklenmiştir: "...Öğretim programlarının, öğrencilerin; ilgi, istek, gereksinim, yetenek, gelişim, olgunluk düzeyleri ile bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak sürekli geliştirilmesi esastır..." (**Resmi Gazete**, 2000, madde: 6/7).

Söz konusu yönetmeliğin, dördüncü bölümünde yer alan başvuru koşulları başlığı altında, bu okulların giriş sınavına başvuracak öğrencilerde aranacak koşullar şu şekilde ifade edilmiştir: "Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak, ilköğretim okulu sekizinci sınıf öğrencisi olmak, ilköğretim okulunun altıncı, yedinci ve sekizinci sınıflarında sınıf tekrar etmemiş olmak, evli olmamak ve aday gösterilme koşullarına uygun olma" (**Resmi Gazete**, madde: 8; **Resmi Gazete**, madde: 3).

Yönetmeliğin, AÖL'ne seçilecek adayların taşıması gereken koşulları tanımlayan dokuzuncu maddesinde aday seçimi yapılırken öğrencinin aşağıdaki özellikleri taşıması gereği vurgulanmıştır:

> "...Çalışkanlığı, öğretmenlik mesleğine karşı ilgisi ve yatkınlığı, konuşma, kavrama ve ifade yeteneği, kendine olan güven duygusu, ahlaki durumu, fiziksel görünüşü itibarıyla, bilinen bir bedensel ve ruhsal bozukluğunun bulunup bulunmadığı (kekemelik, körlük, şaşılık, sağırlık, yürümeye engel derecede topallık, cücelik, bulaşıcı kellik ve benzeri özrü olup olmadığı gibi hususlar göz önünde bulundurulur...".

Bunların yanı sıra, AÖL, öğrencilerini; temel eğitimi başarı ile tamamlayan öğrenciler arasından, bakanlık tarafından yapılan merkezi bir sınavla seçmektedir. Anadolu öğretmen liselerine seçilecek öğrencilerde ölçütlere dayalı birtakım yeterlikler aranmasına karşın, öğrenci seçme sınavı sonucu eğitim fakültelerinin öğretmenlik eğitimi veren ilgili programlarına yerleştirilecek öğrencilerin seçiminde benzer bir ölçütler takımının olmayışı bu durumla çelişir, dikkat çekici ve düşündürücü bir durum olarak göze çarpmaktadır.

AÖL'de görevlendirilecek öğretmenlerin *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Anadolu Liseleri Öğretmenlerinin Seçimi ve Atamalarına İlişkin Yönetmelik* hükümlerine göre atanacağı hükme bağlanmıştır (**Resmi Gazete**, 2000, Madde: 8).

Bu yönetmeliğin, *Yeterlik ve İş Başarım Düzeyinin Değerlendirilmesi* başlıklı 18'inci maddesinde (20.10.2000 tarih ve 24206 sayılı **Resmi Gazete**'de yayınlanan yönetmeliğin dokuzuncu maddesi ile değiştirilen) şöyle denilmektedir:

> "Her dönem sonunda okul müdürünün başkanlığında, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler, zümreleri temsil eden birer öğretmen, okul gelişimi yönetim ekibi ile kalite geliştirme ekibi başkanları, okul-aile birliği ile okul koruma derneği ve varsa vakıf yönetim kurulu başkanları, okulda görevli diğer personelden her hizmet sınıfından birer temsilci, hazırlık sınıfı ile dokuzuncu, onuncu ve onbirinci sınıfları temsil eden birer öğrencinin katıldığı değerlendirme toplantısı yapılması gereği ifade edilmiştir. Her konunun verilere dayalı olarak değerlendirilmesinin esas olduğu ifade edilen toplantılarda; eğitim-öğretim etkinliklerinin niteliğini irdeleme ve iyileştirilmesi yönünde önerilerde bulunma, okul çalışanlarının iş başarım düzeyini ve etkinliğini değerlendirme, bunlara ilişkin ölçütleri belirleme, yıl içinde yapılan her türlü etkinliği sonuçlarıyla değerlendirme, okul bina ve eklentilerinin genel durumu ile eğitim araç-gereç gereksinimini saptama gibi ana konuların tartışılması ve alınan kararlar ve sonuçları değerlendirilerek, hazırlanan raporun, ilgi derecesine göre ilçe/il milli eğitim müdürlükleri ile Bakanlığa bildirilmesi".

Bu durum, söz konusu okullarda kalite değerlendirme etkinliklerinin bütüncül katılımcılığa dayalı bir süreç olarak planlandığının açık bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Anadolu öğretmen liselerinden mezun olan öğrencilere; 2547 sayılı Yüksek Öğretim Yasasının 45/a maddesi gereğince, mezuniyet alanlarına uygun öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarını tercih etmeleri durumunda ek bir puan verilmektedir. Öte yandan, kontenjan ayrılan öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarını ilk beş sırada tercih etmeleri halinde bu öğrencilerin tamamına 3580 sayılı yasa gereği burs olanağı da sağlanmaktadır (MEB, 1998b, s. 55).

Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının temel kaynağı olan Anadolu öğretmen liselerinin; Türkiye'nin eğitim sistemi ve öğretmen yetiştirme politikalarındaki önemi nedeniyle yapılan kapsamlı araştırma ve incelemeler sonucunda, Anadolu öğretmen liselerinde, yapı, anlayış ve teknoloji boyutunda çağdaş ve demokratik bir değişimi, toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulanmasını öngören, *"Anadolu Öğretmen Liseleri Planlı Gelişim Modeli ve Toplam Kalite Yönetimi Proje Taslağı"* hazırlanmış, kalite geliştirme ve müfredat laboratuar okullarını yaygınlaştırma ve yürütme ekibinin son incelemesinden sonra 13 Ekim 2000 tarihli onayla yürürlüğe girmiştir (Özyar, 2002; Dikmen, 2001).

Başlangıçta öğrencilerin bu okulu seçmelerinin altında; öğretmen olma düşüncesinden çok bu okulların eğitiminin iyi olmasının rol oynadığı, bu okulları seçen öğrencilerin öncelikli tercihlerinin fen liseleri olduğu, bu öğrencilerin kendilerini öğretmenlik mesleği yerine öteki mesleklere daha uygun gördükleri, düşük tercih puanları ile *hiç yoktan iyidir* anlayışı ve bu okulların parasız yatılı ve burslu öğrencilerce daha yoğun tercih edildiği araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur (Çoban, 1998; Şeren, 1998; Çubukçu 1998).

Anadolu öğretmen liseleri uygulamalarının etkililiğine ilişkin kimi eleştiri ve öneriler ileri sürülmektedir. Bu okulların bir kısmının binalarının Köy enstitüleri ve İlköğretmen okullarından kalması nedeniyle, eğitim etkinliklerinde yetersizlikler görülmektedir. Okulların fiziksel koşullarının yanı sıra kapasitelerinin geliştirilmesi gerektiği, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin nitelik ve niceliklerinin lisansüstü eğitime yönlendirilerek artırılması gerektiği, okul programlarının, eğitim fakültelerinin programlarıyla paralellik gösterecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiği, öğrencilerin, üçüncü yarıyıldan itibaren öğretmenlik programlarına göre bölümlenerek öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına hazırlanması gerektiği gibi öneriler de yöneltilmektedir (Gelişli, 2002).

Bu tür eleştiri ve öneriler var olmakla birlikte, ilk mezunlarını 1992-1993 öğretim yılında veren Anadolu öğretmen liselerinden mezun olan öğrencilerin 1998 Öğrenci Seçme Sınavı'ndaki başarısı % 70, bu öğrencilerden öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına yerleşen öğrencilerin oranı da % 80 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de

okulların öğrenci seçme sınavı sonrası yerleştirme ortalamasının yaklaşık olarak % 23 olduğu dikkate alındığında, bu sonuç küçümsenmeyecek bir başarıdır. Anadolu öğretmen liseleri mezunları, 2001 öğrenci seçme sınavında dil puan türündeki başarısıyla Türkiye genelinde birinci sırayı almıştır (MEB; 1998b, s. 54; Özyar, 2002).

1.5.5.6. Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştiren Yüksek Öğretim Kurumlarında Parasız Yatılı ya da Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Yasa

07 Temmuz 1989 tarih ve 20215 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3580 numaralı bu yasa ile, öğretmenlik mesleğini ve eğitim uzmanlığını özendirici duruma getirerek eğitimin kalitesini yükseltmek; öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren yükseköğretim kurumlarına olan talebi artırmak için Milli Eğitim Bakanlığı adına zorunlu hizmet karşılığı parasız yatılı ya da burslu öğrenci okutmakla ilgili usul ve esaslar düzenlenmiştir (**Resmi Gazete**, 1989, madde: 1).

3 Mayıs 1990 yılında kimi değişiklikler yapılan bu yasa, öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren yükseköğretim kurumlarının öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren programlarında, Milli Eğitim Bakanlığı adına zorunlu hizmet karşılığı ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim yapmaya hak kazanmış olan parasız yatılı ve burslu öğrencileri, bu öğrencilere verilecek burs, harçlık, kitap, kırtasiye ve eğitim giderleri ve sağlık harcamaları ile ilgili düzenlemeler ve öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren yükseköğretim kurumları olarak da; eğitim yüksek okullarını, sanat eğitimi yüksek okullarını, eğitim fakültelerini, mesleki ve teknik eğitim fakültelerini, ilahiyat fakültelerini, fen fakültelerini, edebiyat fakültelerini, fen-edebiyat fakültelerini, eğitim bilimleri fakültesi ile dil ve tarih coğrafya fakültesini kapsamaktadır (**Resmi Gazete**, 1989, madde: 2/10/11).

Bu yasa gereğince Milli Eğitim Bakanlığınca, 1999-2000 öğretim yılında, öğretmen yetiştiren yükseköğretim programlarını ilk beş tercih içinde kazanan 14.730 öğrenciye burs verilmiştir. Bakanlığın 2000-2001 öğretim yılı için bu amaçla ayırdığı kontenjan ise 5.000'dir. Burs miktarı 1 Ocak 2000 tarihinden itibaren aylık olarak onaltı milyon

liradan yirmibeş milyon liraya çıkarılmıştır (MEB, 2002). Bu yasa, özellikle öğretmen eğitiminde girdi düzeyinde kalitenin artırılması, bu yönüyle daha kaliteli bir öğretmen eğitimi için önemli sayılan yasal düzenlemelerden birisi olarak düşünülebilir.

1.5.5.7. Vakıf Üniversitelerinin Kuruluşu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği

1982 Anayasasının yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşlarını tanımlayan "*e*" bendinin birinci kısımında yer alan 130'uncu maddesi aşağıdaki hükmü getirmiştir:

> "Çağdaş eğitim öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler devlet tarafından kanunla kurulur. Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir...Vakıflar tarafından kurulan yükseköğretim kurumları, mali ve idari konuları dışındaki akademik çalışmaları, öğretim elemanlarının sağlanması ve güvenlik yönlerinden, devlet eliyle kurulan yükseköğretim kurumları için Anayasada belirtilen hükümlere tabidir" (T.C. Anayasası, 1995, madde: 130).

Söz konusu yasanın ilgili maddesi hukuki dayanak alınarak çıkarılan ve vakıf yükseköğretim kurumlarının kuruluş, işleyiş, gözetim ve denetimine ilişkin esasları düzenleyen *Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği* doğrultusunda gerekli görülen koşulları taşıyan vakıf üniversitelerinin ve bu üniversitelere bağlı eğitim fakültelerinin kurulması öğretmen yetiştirmeye bir katkı olarak değerlendirilebilir. Beş vakıf üniversitesinde (Başkent, Bilkent, Maltepe, Ufuk ve Yeditepe Üniversiteleri) eğitim fakültesi kurulmuş ve öğretmen eğitimi programlarına öğrenci kabul etmektedir. Öte yandan, söz konusu yönetmeliğin 26'ıncı maddesi bu tür üniversitelere, talepleri halinde çeşitli kalemlerde kullanılmak üzere devlet yardımı yapılabilmesini olanaklı kılan bir hüküm getirmiştir (Anayasa Mahkemesi, 2002). Konu bu yönüyle ele alındığında, yükseköğretime ya da bir alt sistem olarak öğretmen yetiştirmeye ayrılan kaynakların

vakıf üniversitelerine sınırlı da olsa aktarılması, öğretmen yetiştiren devlet üniversitelerine bağlı eğitim fakültelerine daha az kaynak sağlanması anlamına gelecektir. Bunun dışında, söz konusu üniversitelerin öğretim elemanı kaynağını da devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan yetişmiş öğretim elamanlarından transfer yoluyla sağladıkları da düşünülürse, söz konusu durum devlet üniversitelerinde nicelik ve nitelik anlamında bir kan kaybı olarak yorumlanabilir. Ancak, konuya öğretmen yetiştirmenin bir bütün olduğu, vakıf ve kamu üniversitelerinin aynı sisteme öğretmen yetiştirdikleri gerçeğiyle bakıldığında da yukarıdaki yorum tartışılır hale gelebilir.

1.5.5.8. Bir Üniversite Adına Bir Diğer Üniversitede Lisansüstü Eğitim Gören Araştırma Görevlileri Hakkında Yönetmenlik ve Öğretim Elemanlarının Yetiştirilmesi

2547 sayılı Yükseköğretim Yasasının beşinci bölümünde yer alan ve öğretim elemanı yetiştirmeye ilişkin esasları düzenleyen 35'inci maddesinde şu ifadelere yer verilmiştir:

> "...Yükseköğretim kurumları; kendilerinin ve yeni kurulmuş ve kurulacak diğer yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği esaslara göre öğretim elemanı yetiştirirler. Öğretim elemanı yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerin araştırma görevlisi kadroları, araştırma ya da doktora çalışmaları yaptırmak üzere başka bir üniversiteye, Yükseköğretim Kurulunca geçici olarak tahsis edilebilir. Bu şekilde doktora ya da tıpta uzmanlık ya da sanatta yeterlik payesi alanlar, bu eğitimin sonunda kadrolarıyla birlikte kendi üniversitelerine dönerler...".

Yine 2547 sayılı yasanın yönetmelikleri tanımlayan 65'inci maddesinin "*a*" bendinde, öğretim elemanlarının yetiştirilme esaslarının, Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmeliklerle düzenlenmesi öngörülmektedir. Yasanın bu iki maddesine dayalı olarak *Bir Üniversite Adına Bir Diğer Üniversitede Lisansüstü Eğitim Gören Araştırma Görevlileri Hakkında Yönetmelik* çıkarılmıştır. Yönetmeliğin birinci maddesinde de belirtildiği gibi, söz konusu yönetmelik ile bir üniversitenin gelişmiş eğitim programında, diğer üniversitelerin elemanlarının lisansüstü öğretim görme olanağı sağlanması amaçlanmaktadır. Yönetmelik, bir üniversite kadrosuna dahil

olmakla birlikte, bir başka üniversitede lisansüstü öğretim gören araştırma görevlilerini kapsamaktadır. Bu yönetmeliğin dördüncü maddesi aşağıdaki hükmü içermektedir:

> "Öğretim elemanı yetiştirilmesi amacıyla yeni kurulan ya da gelişmekte olan üniversite ya da yüksek teknoloji enstitülerinin araştırma görevlisi kadroları, lisansüstü eğitim yaptırmak üzere, kadrosunu tahsis edecek üniversitenin başvurusu, Öğretim Üyesi ve Araştırıcı Yetiştirme Kurulunun görüşü ve Yükseköğretim Kurulunun kararı ile tespit edilen, gelişmiş eğitim programı bulunan başka bir üniversiteye ya da yüksek teknoloji enstitüsüne tahsis edilebilir" (YÖK, 2002).

Söz konusu yasa ve yönetmelikten gelişmekte olan üniversitelerin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanları da yararlanmaktadırlar. Bu öğretim elemanlarının özellikle doktora öğrenimlerini her yönüyle gelişmiş, programı yürütebilecek donanıma sahip üniversitelerde yapmalarının kendi nitelikleri ve doğal bir sonuç olarak yetiştirecekleri öğretmen adaylarının nitelikleri bakımından büyük önem taşıdığı söylenebilir. Öte yandan, yönetmelikle getirilen araştırma görevlisi kadrosunda bulunma önkoşulu, adayların ders verme gibi görev ve sorumluluklarından arındırılması ve varolan zaman ve enerjilerini doğrudan kendilerini akademik yönden geliştirme amacıyla harcamaları bakımından da önem taşıdığı söylenebilir. Tüm bunlara ek olarak Yükseköğretim Kurulu, herhangi bir üniversitede bir doktora programının açılmasının yanı sıra etkili olarak yürütülebilmesinin, önkoşul niteliği taşıyan birtakım donanımların varlığı ile olanaklı olabileceğini belirtmiştir. Bu donanımlar şunlardır: Bölümde yeterli ve evrensel bilime katkı yapmış öğretim üyelerinin bulunması, bilimsel altyapı olanaklarının yeterli olması ve doktora programını kesintisiz sürdürebilecek öğrenci talebinin olmasıdır. Kurul ayrıca, doktora programı açılmasının tek amacının bölümün kendisine öğretim üyesi yetiştirmek olmaması gerektiği görüşünü savunmaktadır (YÖK, 2002).

Lisansüstü programların açılıp yürütülmesinde temel oluşturan ölçütlerin belirlenmiş olmasının bu programların ve bu programlarda öğrenim gören öğretim elemanlarının nitelikleri bakımından büyük önem taşıdığı söylenebilir. Özellikle yeni açılan, gelişmekte olan ya da kimi bilim dallarında yeterli donanıma sahip olmayan üniversitelerin sayısal çokluğu bu durumu daha da önemli duruma getirmektedir.

1.5.6. Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP)

Türkiye, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) üye ülkelerin birçoğu ile birlikte, milli eğitimin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan yeniden yapılanma ve reform çalışmaları yürütmektedir. Bu çalışmalardan biri de Milli Eğitimi Geliştirme Projesidir.

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) ile ilgili İkraz (borç, ödünç verme) Antlaşması, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanmış ve 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Projenin toplam maliyeti, 90.2 Milyon ABD Doları Dünya Bankasından ve 87 Milyon ABD Doları da Türk Hükümeti katkısından olmak üzere toplam 177.2 Milyon ABD Dolarıdır (MEB, 2001; MEB, 2002).

Finansörlüğünü Milli Eğitim Bakanlığı ile Dünya Bankasının yaptığı projenin başlıca ortakları; Ohio Eyalet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İstihdam İçin Öğretim ve Eğitim Merkezi, Eğitim Geliştirme Akademisi (AED), Öğretim Gelişimi ve Araştırma Konseyi (CEDAR), Arizona Eyalet Üniversitesi (ASU), Öğretim Test Servisi (ETS), Holmes Grubu, Macmillan / McGraw-Hill Yayınevleri, Maine-Orono Üniversitesi, Wisconsin-Stout Üniversitesi Mesleki, Teknik ve Yetişkin Eğitimi Merkezi ve bir Türk şirketi olan VAKTAŞ'tır (ARGON, 2002).

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi ile şu üç temel amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu üç temel amaç şunlardır (EARGED, 2002):

- İlk ve orta öğretimde kaliteyi artırmak yoluyla öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırma
- Milli Eğitim Bakanlığındaki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında ekonomik ve etkililiği sağlayabilme
- Öğretmen eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği artırarak OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaştırma

Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak üzere planlanan etkinlikler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

1.5.6.1. İlk ve Ortaöğretimde Kaliteyi Artırmak Yoluyla Öğrenci Başarısını OECD Ülkeleri Ortalamasına Yaklaştırma

Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin, ilk ve orta öğretimde kaliteyi artırmak yoluyla öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırma amacına ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi öngörülen çalışmalar şunlardır:

- Öğretim programlarının yapı, içerik ve gelişim etkinliklerini iyileştirme
- Ders kitaplarının teknik ve fiziki kalitesini yükseltme
- Öğretim materyallerinin teknik ve fiziki kalitesi ile kullanım süre ve yerlerini artırma
- Okullara uygun ve modern eğitim donanımını sağlama
- Hazırlanan plana göre uygun ek sınıfları sağlama
- Ders kitabı ve öğretim materyallerini daha kullanışlı ve yeterli miktarda sağlama
- Fiziksel yetersizliğe veya öğrenme yetersizliğine sahip özürlü öğrenciler için özel kolaylıklar ve programlar hazırlama

Projenin bu ilk boyutu ile ilgili olarak planlanan etkinlikler doğrultusunda ilk ve ortaöğretim okullarına dönük birtakım iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlar içerisinde yer alan Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli (MLO), gerçekleştirilen öteki çalışmalara oranla bu araştırmanın temel amaçları bakımından doğrudan önem taşıyan bir konudur.

1.5.6.1.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli (MLO)

Milli Eğitim Geliştirme Projesi yalnızca okulları onarma veya donatma projesi olmayıp, aynı zamanda bir sistem olarak okulların yaşantısını değiştirmeyi, eğitim sisteminde standartlaşma sağlamayı amaç edinen bir yeniden yapılanma projesi olarak ele

alınabilir. Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Modeli bu anlayışı yansıtan iyi bir örnektir (MEB, 1995a, ss. 3-17).

Milli Eğitimi Geliştirme Projesinde önemli bir yer tutan MLO Modeli, geniş kapsamlı bir literatür taraması sonucunda geliştirilen bir modeldir. Bu model, Türk ve yabancı alan uzmanı akademisyenler ile Milli Eğitim Bakanlığı temsilcileri, il düzeyinde müdürler, öğretmenler ve destek personelinin işbirliği sonucunda ortaya çıkarılmış bir modeldir. Bu okullar, geliştirilen öğretim programları ile, yeni eğitim, öğretim ve yönetim yaklaşımlarının sistemin geneline yaygınlaştırılmadan önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullar olarak planlanmışlardır (MEB, 1997, ss. 1-12).

MLO uygulamasında; devlet okullarındaki eğitimin niteliğini artırmak ve öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu noktada, söz konusu okulların yapılandırılmasında *herkes öğrenebilir* ilkesinden hareket edilmiştir.

Modelde; kaliteye ve planlı okul gelişimine dayalı bir yapılanma ve anlayış söz konusudur. Bu modeli uygulayan okullarda, Türk Eğitim Sisteminin temel sorunlarından birisi olarak görülen kalabalık sınıflar, ikili öğretim, öğretmen merkezli eğitim uygulamalarının aksine, sınıf mevcutlarının en fazla 30 öğrenciden oluşması, tam gün tekli öğretim yapılması, öğrenci merkezli eğitim programlarının uygulanması ve yeni geliştirilecek öğrenci merkezli öğretim materyalleri ile ders kitaplarının kullanılması gibi temel standartlar yer almaktadır. Bu okullar için seçilen öğrenciler, devlet okullarına devam eden ana öğrenci kütlesini temsil eden örneklerdir. Dolayısıyla bu okullara öğrenci seçilirken Anadolu liseleri ve Fen liselerinde olduğu gibi özel bir öğrenci grubu seçme yoluna gidilmemiştir.

Başlangıçta, Türkiye genelinde 23 ilde 147 ilköğretim okulu, 53 genel lise ve Anadolu lisesi ile sekiz Anadolu öğretmen lisesi olmak üzere 208 proje okulu seçilmiştir. Anadolu öğretmen liselerinin de proje grubu içerisinde yer alması öğretmen adaylarının yetişmesi bakımından önem taşımaktadır. Hazırlık ve revizyon çalışmaları tamamlanan model, seçilen pilot okullarda uygulanılmaya başlanmıştır. Uygulamalara ilişkin toplanılan veriler doğrultusunda öngörülen düzenlemelerin yapılmasının ardından,

çıkarılan bir yönetmelikle bu modelin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her tür ve kademedeki okullara yaygınlaştırılmasını sağlamak amaçlanmıştır.

MLO uygulaması, yenileşme ve değişim çabalarının hayata geçirilmesinde önemli bir rol üstlenmiş, eğitim ve okul sisteminde yapı, anlayış ve teknoloji boyutunda yerleştirilmeye çalışılan kalite ve standartların uygulanmasında öncülük etmiş, akranlarına oranla daha çok tercih edilen ve değişimi öngören kaliteli öğretim kurumları haline gelmiştir (Kılıç, 1998; Dikmen, 2001).

1.5.6.1.1.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge

Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı **Tebliğler Dergisi**'nde yayımlanarak yürürlüğe giren ve 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun dayanak alınarak hazırlanan "*Milli Eğitim Bakanlığı Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge*", MLO uygulamalarının Bakanlığa bağlı her kademe ve türdeki eğitim kurumlarında yaygınlaştırılmasına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektedir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 1).

Yönergede, gerçekleştirilecek bu tür bir düzenlemeyle, eğitim kurumlarında eğitimin kalitesi ve öğrenci başarısı artırılacağı, yönetim ve eğitim personelinin yeterlilikleri artırılarak mesleki becerilerinin geliştirileceği, kaynakların kullanımında daha etkili ve verimli olunmasının sağlanacağı ve teknolojinin eğitimde etkin kullanımının gerçekleştirileceği ifade edilmektedir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 1/a/b/c/d). Yönergenin birinci bölümünde yaygınlaştırmaya ilişkin esaslar şu şekilde ifade edilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 5/a/b/c):

> "Milli Eğitim sistemimize yönelik olarak yapılacak her türlü araştırma ve geliştirme çalışmalarında MEGP kapsamında belirlenmiş olan 208 MLO; pilot ve model okul olma özelliklerini sürdürür. Yaygınlaştırma sürecine katılan diğer okullar MLO adıyla adlandırılamaz. MLO'lar, öncü ve lider konumunda yaygınlaştırma sürecine katılan eğitim kurumlarına rehberlik ve danışmanlık

> yapar. Yaygınlaştırma sürecine katılacak okullar alt yapılarını hazır hale getirirler".

Ayrıca, eğitim kurumlarında yapılacak yaygınlaştırma çalışmalarında MLO modelinde öngörülen ilke, standart ve özelliklerin esas alınacağı da yönetmelikte belirtilen bir başka konudur (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 6/a).

Yönergenin, yaygınlaştırılma sürecinde eğitim kurumlarında yapılacak uygulamalar başlığı altında şu ifadelere yer verilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 7/a/b/c):

> "Eğitim kurumlarında, toplam kalite yönetimi esas alınır ve buna dayalı olarak, her okulda kalite kurulu oluşturulur. Bu kurul, toplam kalite yönetimi anlayışı ile süreçleri tasarlar, yürütür ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli kararları ve önlemleri alır. Her okulda kalite geliştirme ekipleri oluşturulur. Kalite kurulu ve kalite geliştirme ekiplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili esas ve usuller MLO Modeli' ne göre yürütülür".

Yönergenin, okullarda planlı gelişim modelinin benimseneceğini ifade eden sekizinci madde de ise aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 8/a/b/c):

> "Eğitimin niteliğini geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için eğitim kurumları paylaşımcı bir yönetim anlayışı ile yönetilir ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürünün okula yerleşmesi sağlanır, eğitim kurumlarında Okul Geliştirme Yönetim Ekibi (OGYE) kurulur. OGYE, her öğretim yılı için o öğretim yılının başında uygulamaya girecek şekilde Okul Gelişim Planı hazırlar ve uygular. OGYE'nin kuruluşu, Okul Gelişim Planı'nın hazırlanışı ve uygulanışı ile ilgili bilgiler için Okul Gelişim Modeli'nden yararlanılır".

Yönergenin, *okul, veli, çevre ve yükseköğretim kurumları ile iş birliği* boyutunun yer aldığı maddede ise; "...Eğitim kurumlarında, eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısını artırmak için okul-veli-çevre ve yüksek öğretim kurumları ile iş birliği yapılır. Okullar; yüksek öğretim kurumları ile özellikle eğitim fakültelerinden eğitim alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile ihtiyaç hissedilen alanlarda iş birliği yapar..." ifadesine yer verilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 10). Tüm bunlara ek olarak, yönergenin 11'inci maddesi eğitim kurumlarında yapılacak çalışmalarda öğrenci merkezli eğitim esas olduğunu, okullardaki tüm eğitim ve öğretim ile yönetim hizmetlerinin bu esasa

göre düzenleneceğini, okullarda öğrenci merkezli eğitim için uygun eğitim ortamlarının oluşturulacağını ve bu amaçla, fiziki yapı ile ilgili yapılması öngörülen düzenlemelerin tamamlanması gerektiğini, okullarda, öğrenci merkezli eğitim yaklaşımına uygun olarak ölçme ve değerlendirme sistemi, öğretim yöntem ve teknikleri ile materyallerinin geliştirilmesi gerektiğini, öğrencilerin yaşam becerileri kazanmalarının ders dışı etkinliklerle desteklenmelerini, sınıf mevcutlarının 30 öğrenciden oluşması gerektiğini ve son olarak da, okulların, tam gün tekli eğitim ve öğretim yapacağını hükme bağlamıştır (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 11/a/b/c/d/e).

Söz konusu yönerge ve öngördüğü uygulamaların, öteki öğrencilerin yanı sıra ileride eğitim fakültelerinin ilgili programlarını seçecek tüm öğrencilerin donanım nitelikleri bakımından da oldukça anlamlı ve olumlu bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

1.5.6.2. Milli Eğitim Bakanlığındaki Yönetim ve İşletmecilik Beceri ve Uygulamalarını Geliştirerek Kaynak Kullanımında Ekonomik ve Etkililiği Sağlayabilme

Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin ikinci amacı olan, Milli Eğitim Bakanlığındaki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında ekonomik ve etkililiği sağlayabilme amacına ulaşabilmek için yapılması öngörülen çalışmalar ise şunlardır:

- Organizasyon yapısının yenilenmesini ve geliştirilmesini sağlama
- Planlama ve karar verme için bilgi ve yetenek metotlarını geliştirme
- Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatının eğitimdeki etkinliğini artırma

1.5.6.2.1. Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesinin Kurulması

Eğitimde kaliteye ulaşmanın yolu kaliteli eğitim/öğretim programları geliştirme ve kaliteli öğretmen yetiştirmenin yanı sıra kaliteli yöneticilere sahip olmaktan

geçmektedir. Bu noktadan hareketle, milli eğitim merkez ve taşra örgüt yönetimini değerlendirerek geliştirmek, bu yolla eğitim sisteminde kalitenin artırılması çalışmalarını yürütmek üzere 10 Mayıs 1994 tarih ve 1222 sayılı makam onayı ile halen personel genel müdürlüğüne bağlı bir daire olarak işlevini sürdürmekte olan Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi (YÖDGED) kurulmuştur.

Eğitim sisteminin toplam kalite anlayışıyla yönetilmesi durumunda, kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanımının sağlanması, öğrenen birey, öğrenen örgüt felsefesinin yerleştirilmesi, bilgiye önem verilmesi, bilginin üretilmesi, paylaşılması yanında bilgi ve teknolojinin etkin kullanılması, hizmet üretim ve tüketiminde temel rol oynayan insana değer verilmesi, eğitim hizmetlerinden yararlananların beklentilerini karşılayan kaliteli bir eğitim hizmeti sunulması, merkez ve taşra örgütünde hizmet alan ve hizmet veren tarafların oluşturacakları kurullar ve ekiplerle yönetimde katılımcı bir yaklaşımın gerçekleştirilmesi sağlanacağı umulmaktadır (MEB, 2002).

Toplam kalite uygulamalarında hedef okulda ve okulun bir boyutu olarak da sınıfta kaliteyi artırmaktır. Bakanlığa bağlı okul/kurumların toplam kalite anlayışı ile yönetilir hale gelmesi bir zorunluluk olarak ele alınmıştır. Bu noktadan hareketle, YÖDGED'in, misyonu doğrultusunda koordine ettiği önemli çalışmalardan birisi de hazırlanan *Toplam Kalite Uygulama Yönergesi* doğrultusunda *Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi*nin Bakanlık merkez ve taşra örgütünde uygulanmasına dönük etkinlikleri gerçekleştirmektir.

Bu amaçla öncelikle, Milli Eğitim Bakanlığı ile Kalite Derneği arasında *İyi Niyet Bildirgesi* imzalanmıştır. Söz konusu bildirge; ulusal kalite hareketine katılan tüm kurum ve kuruluşlarla imzalanan ve bu harekete katılımın ana şartlarını içeren temel doküman niteliğindedir.

Ardından bu geçişi hızlandıracak yeterlikleri kazandırmak üzere bakanlığın çeşitli kademelerinde görev yapan çalışanları kapsayan hizmetiçi eğitim etkinlikleri gerçekleştirilmiş, toplam kalite uygulama yönergesi hazırlanmış ve gerekli ön çalışmaların tamamlanmasının ardından projeye son şekli verilmiştir.

1.5.6.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi

Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığınca geliştirilen ve Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı örgütü ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen etkinliklerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenleyen *Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi,* Kasım 1999 tarihinde **Tebliğler Dergisi**'nde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönergenin yasal dayanağını, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa oluşturmaktadır (**Tebliğler Dergisi**, 1999, ek madde: 3).

Toplam kalite yönetimi uygulamasıyla ilgili etkinliklerin yürütülme esasları söz konusu yönergenin ikinci bölümünde yer alan *Temel İlkeler* başlığı altında, aşağıda belirtilen şekliyle ifade edilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1999, ek madde: 5):

- Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plan ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- Sistem, sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.

- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağının herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumu göz önünde bulundurulur.

Ayrıca, tüm bunlara ek olarak, toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde, kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulacağı ifade edilmektedir (**Tebliğler Dergisi,** 1999, madde: 8-10).

1.5.6.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi

Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesinin eki niteliğindeki bu projenin amacı, toplam kalite yönetimi anlayışını bakanlığa bağlı her derece ve türdeki okul/kurumlara yaygınlaştırmaktır (**Tebliğler Dergisi,** 1999, madde: 2). Proje dayanağını, Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı **Tebliğler Dergisi**'nde yayınlanan *Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi*nden almaktadır (**Tebliğler Dergisi**, 1999, madde: 4).

TKY Uygulama Yönergesi ve eki TKY Uygulama Projesi çerçevesinde oluşturulan yapıya "Proje İzleme ve Değerlendirme Kurulu" ile "Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu" adıyla iki yeni kurul eklenir. Proje İzleme ve Değerlendirme Kurulu; Müsteşarın başkanlığında bir müsteşar yardımcısı, Personel Genel Müdürü ve Personel Genel Müdürlüğünden bir daire (YÖDGED) başkanından oluşmaktadır. Proje izleme ve değerlendirme kurulunun görevleri şunlardır:

- Uygulama politika ve stratejilerini belirlemek
- Merkez ve taşra teşkilatında TKY uygulamalarını izleme ve değerlendirme çalışmaları yapmak
- TKY'nin eğitim sistemine entegrasyonunu sağlamak için gerekli araştırma ve geliştirme çalışmalarını yapmak üzere ekipler oluşturmak
- TKY Uygulama Projesi Koordinasyon Kurulunca alınan kararların uygulanması için gerekli tedbirleri almak.

Öte yandan, *Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu* ise; bakanlık merkez teşkilatı birimlerinin kalite geliştirme başkanlarından oluşmaktadır. Ancak düzenlenecek toplantının gündemine göre üyeler Personel Genel Müdürlüğü tarafından davet edilir. Bu kurul; TKY uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi TKY uygulamalarına ilişkin deneyim paylaşımı TKY uygulamalarında yaşanan problemlere ilişkin çözüm önerileri geliştirilmesi konuları için üç ayda bir toplanmaktadır (Büyükbaş, 2000)

Toplam kalite uygulamaları çerçevesinde birimlerin öz değerlendirmelerini yaparak uygulamalarını bir modele göre değerlendirmeleri istenmektedir. Bakanlık, öz değerlendirme yapma amacıyla model olarak, Avrupa Kalite Vakfı (AKYV) tarafından geliştirilen "Mükemmellik Modeli"ni seçmiş, kurulan bir komisyonca söz konusu modelin eğitime uyarlanması sağlanmıştır (MEB, 2002; Büyükbaş, 2000).

1.5.6.2.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme Yönetmeliği

Yönetmelik ilk olarak 05 Eylül 1995 tarih ve 22395 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak, bu yönetmeliğin kimi maddeleri 06 Eylül 2000 tarih ve 24162 sayılı **Resmi Gazete**'de yayınlanan şekli ile değiştirilerek, yönetmelik, günümüzde geçerliğini koruyan yapıya kavuşturulmuştur.

Yasal dayanağını, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 3308 saydı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanununun oluşturduğu ifade edilen yönetmeliğin amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında sınıf geçme ile ilgili esas ve usulleri düzenlemektir (**Resmi Gazete**, 2000, madde: 1-3).

Yönetmeliğin ikinci bölümünde, *Genel İlkeler* başlığı altında yer verilen ilkelerden birisi de şu şekilde tanımlanmıştır: "...Eğitim öğretim sistem ve süreçlerine ilişkin olarak tüm etkinliklerde Toplam Kalite Yönetimi ve Planlı Okul Gelişim Modeli anlayışına uygun olarak öğrenci başarısıyla ilgili ölçme ve değerlendirme konularında yeni ve çağdaş yaklaşımları da içeren ilkeler göz önünde bulundurulur..." (**Resmi Gazete**, 2000, madde: 5). Getirdiği öteki düzenlemelerin yanı sıra yukarıda ifade edilen anlayışın da bir ilke olarak tanımlanması, sürecin niteliğine ilişkin olumlu bir katkı olarak ele alınabilir. Söz konusu yönetmelik ve hükümleri, öteki ortaöğretim kurumlarının yanı sıra eğitim fakültelerine kaynak yaratma temel işlevini gören Anadolu öğretmen liseleri ve öğrencilerini de kapsaması bakımından önem taşımaktadır.

Gerçekleştirilen tüm bu çalışmaların milli eğitim merkez ve bağlı örgütlerin, doğal bir sonuç olarak da okulların, yeni, gelişmeye açık, hizmet ve etkinliklerde kalite sağlamayı amaçlayan bir anlayış ve uygulama temeline oturtması yönüyle bir devrim niteliği taşıdığı söylenebilir. Sistemin işleyişine ve yürütülen etkinliklerin kalitesine yansıyacak bu tür uygulamalar bu sistemin okullarında yetişmekte olan öğrencilerin, dolayısıyla onlar içinden seçilecek öğretmen adaylarının nitelikleri açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.5.6.3. Öğretmen Eğitiminde Kaliteyi ve Geçerliliği Artırarak OECD Ülkelerindeki Benzeri Standartlara Ulaştırma

Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin üçüncü ve son amacı olan öğretmen eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği artırarak OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaştırma amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi öngörülen etkinlikler ise şunlardır:

- Öğretmen ve diğer öğretim personelinin bilgi ve becerisini geliştirme
- Öğretim elemanı, öğretim programı ve donanım dahil olmak üzere hizmet öncesi öğretmen eğitimi programını iyileştirme
- Öğretmen eğitimi programlarının kalite ve uygunluğunu sağlama.
- Öğretmen açığı olan bölgelerdeki okullara ders yükü az olan öğretmenleri yeniden dağıtma

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek gerçekleştirilmesi öngörülen etkinliklerin yaşama geçirilmesini sağlama amacıyla da kimi yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

1.5.6.3.1. Öğretmen Adaylarının Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Öğretim Kurumlarında Yapacakları Öğretmenlik Uygulamasına İlişkin Yönerge

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa ve 2547 sayılı Yükseköğretim Yasasının ilgili hükümlerine dayanılarak hazırlanan bu yönergenin amacı aşağıdaki biçimde belirtilmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1998, madde: 1-3):

> "...Öğretmen adaylarının, öğretmenlik mesleğine daha iyi hazırlanmalarını, öğrenimleri süresince kazandıkları genel kültür, özel alan eğitimi ve öğretmenlik mesleğiyle ilgili bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklarını gerçek bir eğitim-öğretim ortamı içinde kullanabilme yeterliliği kazanmalarını sağlayacak uygulama çalışmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir".

Yönerge, öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarındaki öğrencilerin, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel eğitim ve öğretim kurumlarında yapacakları öğretmenlik uygulaması çalışmalarının, amaç, ilke ve yöntemlerini kapsamaktadır (**Tebliğler Dergisi**, 1998, madde: 2). Yönergenin beşinci maddesi, öğretmenlik uygulamasının, kurumlar arası iş birliği ve koordinasyon, okul ortamında uygulama, aktif katılma, uygulama sürecinin geniş zaman dilimine yayılması, ortak değerlendirme, kapsam ve çeşitlilik, uygulama sürecinin ve personelinin sürekli geliştirilmesi,

uygulamanın yerinde ve denetimli yapılması gibi ilkeler doğrultusunda planlanıp yürütülmesini hükme bağlamaktadır (**Tebliğler Dergisi**, 1998, madde: 5).

Yönergenin altıncı maddesi ise, öğretmenlik uygulamasında etkin rol oynayan, Öğretmen Yetiştirme Milli Komitesi, fakülte yönetimi, fakülte uygulama koordinatörü, bölüm uygulama koordinatörü, uygulama öğretim elemanı, il-ilçe milli eğitim müdürlüğü, milli eğitim müdürlüğü uygulama koordinatörü, uygulama okulu müdürlüğü, uygulama öğretmeni ve öğretmen adayının görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Ayrıca, yine yönetmeliğin 7-10'uncu maddeleri ile de uygulamanın zamanı, süresi, planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi esasları düzenlenmiştir (**Tebliğler Dergisi**, 1998, madde: 6/7/10). 1998 yılında Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK Başkanlığı arasında imzalanan protokol doğrultusunda hazırlanarak yürürlüğe giren bu yönerge ile öğretmenlik uygulaması yeni bir sisteme kavuşturulmuştur (Özyar, 2001, s. 17).

1.5.6.3.2. Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması

Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin önemli bir boyutu da YÖK/Dünya Bankası Hizmet Öncesi Öğretmen Yetiştirme Projesi'dir. 1994 yılında başlatılan proje çalışmasının amaçları, 1996 yılında yeniden gözden geçirilerek, öğretmen yetiştirme sisteminde yenileşmeyi sağlayacak şekilde genişletilmiştir. Proje kapsamında, MEB ve YÖK işbirliğinde sürdürülen çalışmalar sonucunda eğitim fakültelerinde yeniden yapılanmaya gidilmiştir.

1.5.6.3.2.1. Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yeniden Düzenlenmesi

4306 sayılı yasayla uygulamaya giren sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimin getirdiği öğretmen gereksinimi de göz önünde bulundurularak, ilk ve ortaöğretim kurumlarında kısa ve uzun vadede gereksinim duyulacak öğretmenlerin yetiştirilmesi

için MEB ve YÖK'ün işbirliğinde öğretmen yetiştirme programları yeniden düzenlenmiştir.

Eğitim fakültelerinin, yanlış yapılanma, temel amaçlardan uzaklaşma gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunduğu ve ülkenin öğretmen gereksinmesini karşılamada nicelik ve nitelik bakımından yetersiz kaldığı gerekçesiyle Ocak 1996'da Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından başlatılan ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği halinde devam eden bu çalışma 1998-1999 öğretim yılından itibaren de uygulamaya konulmuştur (DPT, 2000, ss. 41-42; Özyar, 2001, s. 16).

Eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlenmesine gerekçe oluşturan temel başlıklar şunlardır (YÖK, 1998a, ss. 14-19):

- Eğitim fakülteleri, kuruluş amaçlarından kimilerini aşırı biçimde öne çıkarmakta, kimi amaçlarını ise ihmal etmektedirler. Eğitim fakülteleri, temel görevlerinden birisi olan öğretmen yetiştirme işini belirli alanlar dışında ihmal etmeye başlamışlardır.

- Eğitim fakültelerinin çoğunluğu bilim ve temel araştırma yapma gerekçeleri altında gereksinme fazlası olan veya hiç talep olmayan lise alan öğretmenlikleri ve eğitim bilimleri bölümleri gibi alanlarda büyümeyi tercih etmiş, bunun sonucu olarak ortaokul öğretmenliği, sınıf öğretmenliği ve okulöncesi öğretmenliği gibi alanlarda kısa sürede kapanması imkansız öğretmen açıkları ortaya çıkmıştır.

- Eğitim fakülteleri ve fen-edebiyat fakülteleri arasında etkili bir işbirliği gerçekleştirilememiştir.

- Eğitim fakültelerinin belli alanlarında formasyonunu tamamlayan araştırma görevlileri mensup oldukları alanın öğretiminden çok temel araştırmalar yapmanın doğal bir etkinlik olduğunu benimsemiş, alanın öğretimi ile uğraşmayı, bu konuda araştırma yapmayı ve hizmet üretmeyi ikinci sınıf bir iş olarak görmeye başlamışlardır.

- Öğretmen yetiştiren eğitim fakülteleri ile öğretmeni istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı arasında verimli bir iletişim ve işbirliği kurulamamış, benzer sorunlar eğitim fakülteleri ile okullar arasında da ortaya çıkmıştır.

- Özellikle sınıf öğretmenliği alanında eğitim fakültelerinin artan gereksinimi karşılayacak düzeyde öğretmen yetiştirememeleri Milli Eğitim Bakanlığını, gerekli formasyona sahip olmayan binlerce üniversite mezununu sınıf öğretmeni olarak atamak zorunda bırakmıştır.

- Herhangi bir alana ilişkin fakülteden mezun olan adaylara yönelik olarak düzenlenen öğretmenlik sertifika programları içerik ve süreç açılarından yetersiz kalmış, son yıllarda bu programlar eğitim fakülteleri için yalnızca bir para kazanma yolu olarak görülmeye başlanmıştır.

- 1982 yılındaki yapılanma ile eğitim fakülteleri daha çok ortaöğretim öğretmeni yetiştirmeye yönelmişler ve ilköğretim ikinci kademe öğretmeni yetiştirmeyi ihmal etmişlerdir.

- Eğitim fakültelerinde açılan program geliştirme, eğitim yönetimi, halk eğitimi, ölçme ve değerlendirme gibi eğitim bilimleri lisans programlarının belirli istihdam alanları yoktur. Böylece, eğitim fakültelerinin önemli bir öğretim elemanı kapasitesi verimsiz bir şekilde kullanılmaktadır.

- Eğitim fakültelerindeki ilgili kadrolar alan uzmanları ile doldurulmuştur. Bu kaynağın yanlış kullanımı eğitim fakültelerinin gereksinme duyduğu alan öğretim uzmanlarının yurt dışı kaynaklardan yetiştirilmesini engellemiştir.

- Eğitim fakültelerinde varolan kaynaklar yanlış alanlara yönlendirildiği için, eğitime ayrılan çok sınırlı ulusal kaynaklar israf edilmektedir.

Yeni düzenleme ile getirildiği öne sürülen temel yenilikler ise şunlardır (YÖK, 1998a, ss. 20-25):

- Eğitim fakültelerindeki bölüm yapılaşması, eğitim sistemindeki okul yapılaşmasına paralel hale getirilmiştir. Bir başka deyişle, fakültelerde, her okul düzeyine uygun öğretmen yetiştiren bölüm ve programlar açılması öngörülmektedir.

- Yeni düzenlemede, ülkenin kısa ve uzun vadede ve alanlara göre öğretmen gereksinmesi dikkate alınarak, fakültelerin bu ihtiyacı nitelik ve nicelik olarak karşılamalarını mümkün kılacak bir yapılaşmaya gidilmektedir.

- Yeni düzenlemede öngörülen en önemli hususlardan bir diğeri de, özellikle ilköğretim okullarında görev alacak öğretmenleri yetiştirirken yan alan uygulamasını etkin bir şekilde işletmek yoluyla çeşitli alanlarda ortaya çıkabilecek öğretmen ihtiyacını giderecek önlemlerin alınmış olmasıdır.

- Yeni düzenleme, ortaöğretim alan öğretmenlerinin tezsiz yüksek lisans programları yoluyla yetiştirilmeleri öngörmektedir.

- Eğitim fakültelerinin uygulama okulları ile olan ilişkisi daha sistematik, dinamik ve sürekli hale getirilecektir.

- Yeni düzenleme yoluyla üniversitelerimizin fen-edebiyat ve eğitim fakülteleri arasında yaşanan iş tekrarı sorununu ortadan kaldırarak kaynakların daha ekonomik ve verimli kullanımını sağlanacaktır.

Eğitim fakülteleri öğretmen eğitimi programlarının yeniden düzenlenmesi sürecine, öğretmen yetiştirme sistemi ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan grup ve kurumların etkin katılımlarının sağlanmasına üst düzeyde özen gösterildiği, bu nedenle, ortaya çıkan ürünün Milli Eğitim Bakanlığınca sağlanan öğretmenler, eğitim fakültelerinden öğretim elemanları ve Yükseköğretim Kurulu temsilcilerinin işbirliği ve katkılarının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (YÖK, 1998a, ss. 32-34.). Öte yandan, gerçekleştirilen yeni düzenlemenin başarılı bir biçimde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı bir dizi önlem alma yoluna gitmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen etkinlikler aşağıda verilmiştir:

1.5.6.3.2.2. YÖK/Dünya Bankası Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesinden Kaynak Aktarma

1994 yılı sonunda başlayan ve 1998 yılının sonunda bitirilmesi planlanan YÖK/Dünya Bankası Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesinin kaynakları ve proje çerçevesinde gerçekleştirilen çeşitli etkinlikler, yeni düzenleme ilkeleri ve amaçları doğrultusunda yönlendirilmiştir:

- Farklı konu alanlarında program geliştirme çalışmaları yapılmış ve üretilen kaynak öğretim materyalleri ilgili derslerde kullanılmak üzere eğitim fakültelerine gönderilmiştir.
- Proje çerçevesinde, farklı eğitim fakültelerinden öğretim elemanları yüksek lisans, doktora ve doktora sonrası çalışmalar için yurt dışına gönderilmiştir.
- Eğitim fakültelerine çeşitli araç-gereçler satın alınmış ve bu yolla altyapılarının güçlendirilmesine çalışılmıştır.
- Eğitim fakülteleri ile okullar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu geliştirmek üzere bir "Eğitim Fakültesi-Uygulama Okulu İşbirliği Programı" başlatılmış ve bu çerçevede Eğitim Fakülteleri ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardan seçilen uygulama öğretmenleri ile seminer çalışmaları yapılmıştır.
- Fakülte–okul işbirliği uygulamasının amacı öğretmen adaylarının kazanmış oldukları alan bilgisi, meslek bilgi ve becerilerini etkili, verimli, güvenli olarak uygulamaları ve geliştirmeleri için görev ve sorumlulukların eğitim fakültesi ile uygulama okulu arasında paylaşılmasını sağlamaktır (YÖK, 1998, s. 3; Güngördü, 1999).

Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesi etkinliklerine ek olarak Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yaparak 750 yurt dışı öğrenim bursunun eğitim fakültelerine tahsis edilmesini sağlamıştır.

1.5.6.3.2.3. Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesinin Kurulması

Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesi, eğitim fakülteleri öğretmen eğitimi programlarının yeniden düzenlenmesinin temel gerekçelerinden birisi olarak ifade edilen, öğretmen yetiştirme ve istihdamı ile ilgili birimler arasında ciddi bir iletişim kopukluğu ve koordinasyon eksikliğinin varlığı sorununa çözüm üretmek amacıyla Yükseköğretim Kurulunun 19 Eylül 1997 tarihli ve 97.8.144 sayılı genel kurul kararı ile kurulmuştur. Komitenin temelde, Yükseköğretim Kurulunun öğretmen yetiştirme ile ilgili alacağı kararları oluşturmada danışma organı olarak etkinlik göstermesi amaçlanmıştır. Eğitim fakülteleri, Yükseköğretim Kurulu ve Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimlerinin temsilcilerinin yer alması öngörülen komitenin belirlenen amaç ve görevleri şunlardır (YÖK, 1998a, ss. 26-28):

Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesinin Amaçları

a. Eğitim Fakülteleriyle gerekli işbirliği ve koordinasyon çerçevesinde çalışarak, hizmet öncesi öğretmen eğitimi kalitesini yükseltmek; dolayısı ile de öğrencilerin okullardaki başarılarının artmasına katkıda bulunmak

b. Hizmet öncesi öğretmen eğitimi için ulusal ölçütler belirleyip bunları uygulamak

c. Öğretmen eğitimi kalitesini değerlendirme ve iyileştirme amacı ile kalite kontrol mekanizmaları geliştirmek

d. Öğretmenler için gerekli olan bilgi, anlama, beceri ve yeteneklere ilişkin ulusal ölçütler oluşturmak

e. Hizmet öncesi öğretmen eğitiminde okulların etkin katılımını sağlayıp, fakültelerle okullar arasındaki işbirliğinin gelişmesine yardımcı olmak

Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesinin Görevleri

a. Öğretmen eğitimi programlarını ve derslerini oluşturup, güncelleştirmek

b. Öğretmen eğitimi derslerine ilişkin ulusal ölçütler geliştirmek ve uygulamayı değerlendirmek

c. Yeni öğretmenler için ulusal standartlar geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak

d. Öğretmen eğitimi programlarının kontrolünü, sürekliliğini ve güncelleştirilmesini sağlamak

e. Öğretmen eğitiminin büyük ölçüde uygulamaya dayandırılmasını sağlamak

f. Ülkenin önceliklerinin ve öğretmen açığı olan bölgelerin saptanması, her branş için gerekli olan öğrenci sayısının dağılımının yapılması ve öğretmenlerin temini ve istihdamı ile ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği ve koordinasyon içerisinde çalışmak

g. Öğretmen eğitimi programları için uygulanabilecek öğrenci seçiminde destek sağlamak

h. Yükseköğretim Kurulu ile Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu ile Fakülteler ve diğer bütün ilgili kurumlar arasındaki bilgi ve iletişim akışını sağlamak

i. Çalışmaların en iyi ve mükemmel bir biçimde sürdürülmesine yardımcı olmak

j. Hizmet için eğitim kursları ve yurtdışı eğitim bursları yoluyla personel gelişimine katkı ve destek sağlamak

k. Okullardaki öğrenim-öğretim kalitesini iyileştirmek ile ilgili olarak sınıf tabanlı eğitim araştırmaların yaygınlaştırılmasına yardımcı olmak

l. Öğretmen yetiştirme ve eğitimi ile ilgili verileri toplamak, muhafaza etmek ve ilgili yerlere sunmak

m. Öğretmen eğitiminin en önemli boyutlarından biri olan fakülte-okul işbirliği konusunda gerekli olan model ve altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek

n. Öğretmen yetiştirme ile ilgili kısa ve uzun vadeli planlamalar yapmak

o. Ülkenin ihtiyaçları ve öncelikleri ile alandaki çağdaş gelişmeler ve araştırma bulguları doğrultusunda hizmet öncesi öğretmen yetiştirme sürecini etkin ve verimli hale getirmek

p. Öğretmen yetiştirme ile ilgili olarak belirlenecek alanlarda gerekli çalışma ve araştırmaları yapmak üzere alan alt komitesi biçiminde faaliyet gösterecek çalışma gruplarını oluşturmak, görevlerini belirlemek ve çalışmalarını değerlendirmek

r. Öğretmen eğitimi ile ilgili tüm konularda Yükseköğretim Kuruluna tavsiyelerde bulunmak

Başlangıçta komitenin temelde, Yükseköğretim Kurulunun öğretmen yetiştirme ile ilgili alacağı kararları oluşturmada yalnızca bir danışma organı olarak etkinlik göstermesi amaçlanmış olsa da, komitenin kendisine yüklenilen görev ve sorumlulukları gereğince yerine getirmesi durumunda öğretmen yetiştiren ve yetiştirilen öğretmenleri istihdam eden kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği sorununa çözüm üretebileceği söylenebilir.

1.5.6.3.2.4. Eğitim Fakülteleri Öğretim Programlarının Geliştirilmesi

Gerçekleştirilen yeni düzenlemenin başarılı olması için alınan bir önlem de öğretmen yetiştirme programlarında yer alan derslerin ve yanı sıra ders içeriklerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgilidir. Yükseköğretim Kurulu tarafından eğitim fakültelerinde geçmişte uygulanan öğretmen yetiştirme programlarının incelenmesi ve bu konu ile ilgili çeşitli araştırma sonuçlarının analizi sonunda söz konusu düzenlemeyi gerekli kıldığı belirtilen temel gerekçeler şunlardır (YÖK, 1998b, s. 4):

- Programlarda yer alan içerik, ders sayıları ve kredileri, okullarda uygulamalar gibi çeşitli yönlerden belirli bir standardın olmaması
- Programlarda yer alan derslerin içeriği ve ilgili okul düzeyindeki öğretim alanının içeriği arasında tutarsızlıkların olması

- Dersler arasında aşamalı ve birbirini tamamlayıcı mantıksal bir ilişkisinin kurulamamış olması
- Kuramsal derslere daha fazla ağırlık verilmesi ve uygulamanın geniş ölçüde ihmal edilmesi
- Alan derslerinin öğretmen adaylarını ilgili konu alanının bir dalında uzmanlığa yönelttiği ve alan öğretim yöntemlerine ilişkin derslerin yetersiz olması
- Programlarda açılan derslerin, öğretmen adaylarının ve ilgili okul düzeyinin gereksinimlerinden çok, öğretim elemanlarının yönelimleri ve tercihleri doğrultusunda şekillendirilmesi ve bu nedenle ders sayıları ve zorunlu kredi yükünün çok artması
- Öğretmenlik formasyonuna ilişkin derslerin eğitim bilimleri alanındaki kimi kuramsal derslerden oluşup, öğrencileri öğretmenliğin gerektirdiği uygulamaya dönük bilgi, beceri ve bakış açılarını kazandırmaktan uzak olması
- Programlardaki zorunlu ders yükünün gereğinden fazla olması nedeniyle öğrencilerin bireysel ilgilerini geliştirmelerine yönelik seçmeli derslere zaman ayrılamaması
- Programın bütünü ile okullarda yapılan uygulama arasındaki tutarsızlıklar olması

Yukarıda ifade edilen temel gerekçeler dışında, eğitim fakülteleri programlarında yapılan yeni düzenleme sonucunda ortaya çıkan bazı yeni program ve uygulamaların da, öğretmen yetiştirme programlarının geliştirilmesine önemli bir gerekçe oluşturduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde, yeni düzenleme ile öngörülen ve ortaöğretim alan öğretmeni yetiştirmeyi amaçlayan tezsiz yüksek lisans programları da yeni bir uygulama olduğu için, buna yönelik üç dönemlik bir program geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yeni düzenleme ile gündeme gelen yeni lisans ve lisansüstü programlar yanında, geçmişte uygulanan öğretmenlik sertifikası derslerinin, öğretmen adaylarını öğretmenliğe hazırlamaktan uzak oluşu, bu kapsamda da program geliştirme çalışmalarını gerekli hale getirmiştir.

Sonuç olarak, lisans düzeyinde toplam 16 öğretmen yetiştirme programı ve yanı sıra öteki fakültelerde alan eğitimini tamamlayan mezunlardan öğretmen olmak isteyenler için eğitim bilimleri enstitüleri bünyesinde (eğitim bilimleri enstitüsü olmayan üniversitelerde sosyal bilimler enstitüleri ya da fen bilimleri enstitülerinde) açılacak tezsiz yüksek lisans programı geliştirilmiştir. Yeni programların, geçmişteki programlara oranla önemli değişiklikler içerdiği ve gereksinmelere yanıt verme yolunda önemli bir adım oluşturduğu ifade edilmektedir. Geliştirilen yeni programların kimi özelliklerinin şunlardır (YÖK, 1998b, ss. 5-8):

a. Program geliştirme çalışmalarında, Milli Eğitim Bakanlığından okullarda uygulanan ders programları sağlanarak gözden geçirilmiş, ilgili öğrenci grubunun eğitim ve öğrenme gereksinmeleri dikkate alınmış ve buna göre geliştirilen programlarla ilgili okul düzeyindeki ders programları öğretim süreci arasında paralellik kurulmaya çalışılmıştır.

b. Öğretmenlik formasyonu programını oluşturan derslerin nitelikli öğretmen yetiştirmede yetersiz kalışından yola çıkarak dersleri yeniden geliştirilmiştir. Bu kapsamda yapılanlar şunlardır:

   - Bu derslerin sayısı ve kredi miktarı, geçmiştekine oranla önemli ölçüde arttırılmıştır.

   - Bu derslerin, alan dersleri ile paralellik göstermesine ve özellikle alan derslerinde öğrenilen bilgi ve becerilerin öğrenme-öğretme sürecinde uygulanmasına yönelik olarak düzenlenmesine özen gösterilmiştir.

   - Gerek mesleğe giriş niteliğindeki dersler gerekse uygulama dersleri yoluyla öğretmen adaylarının, öğretmenlik mesleğinin temel özelliklerini, gerçeklerini, güçlüklerini, zevkli yanlarını çeşitli boyutlarıyla anlamaları ve tartışmaları öngörülmüştür.

   - Öğretimin planlı yürütülmesi, çeşitli düzeylerde yapılan program geliştirme etkinliklerinin sınıfiçi öğretim ve değerlendirme ile ilişkilendirilmesi ilkelerinden yola çıkarak öğretimde planlama ve değerlendirmeye ilişkin bir ders programa yerleştirilmiştir.

- Programda yer alan formasyon derslerinin çoğuna kuramsal saatlere ek olarak uygulama saatleri konulmuş ve bu şekilde öğretmen adaylarının derslerde öğrendiği bilgi ve becerileri gerçek okul ortamı ve eğitim-öğretim süreci ile ilişkilendirmesinin ve uygulamaya aktarmasının sağlanması amaçlanmıştır.

- Gelişen bilgi teknolojilerinin okulda kullanımını ve öğretimde gerekli olan çeşitli materyallerin geliştirilmesini ön plana alan dersler yoluyla öğretmen adaylarının çeşitli teknolojileri tanımaları ve öğretimde kullanmaları amaçlanmıştır.

- İyi öğretmenin sınıfını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi ve sınıfta öğrenmeye uygun bir ortam oluşturması gerektiği anlayışından hareketle, sınıf yönetimi ve disiplini ön plana alan bir ders yeni formasyon programına yerleştirilmiştir.

- Konu alanının öğretimine ayrılan saatler arttırılmış ve uygulamalı olarak öğretmen adaylarının konu alanına özgü çeşitli öğretim yöntem ve stratejilerini, öğrenme-öğretme süreçlerini, materyallerini, planlama ve değerlendirme etkinliklerini öğrenmeleri ve denemeleri amaçlanmıştır.

- Öğretmen adaylarına, çeşitli konu alanı ve formasyon derslerinde öğrendikleri bilgi ve becerileri, okul ve sınıf ortamında uygulamaya aktarma ve sonuçlarını görme fırsatı tanımak amacıyla uygulama derslerinin sayısı ve saatleri arttırılmış ve bu dersler birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.

- Yeni öğretmenlik formasyonu dersleri arasına rehberlikle ilgili bir ders yerleştirilmiştir.

c. Yeni programlarda zorunlu Türkçe dersleri kredili olarak yer almış ve ders tanımları ayrıntılı bir biçimde yapılmıştır.

d. Yeni programların bir kısmında yan alan uygulamasına yer verilmiştir.

e. Yeni programlarda mümkün olduğu ölçüde seçmeli derslere yer verilmiş ve öğretmen adaylarının kendi ilgi, ihtiyaç ve becerileri doğrultusunda asıl alanları dışındaki dersleri alabilmeleri sağlanmıştır.

f. Yeni programlarda ders yüklerinin dönemlere göre dağılımlarında belirli bir denge gözetilmiştir.

g. Tüm öğretmen yetiştirme programlarına olabildiğince erken bir dönemde zorunlu Bilgisayar dersi yerleştirilmiştir.

Sonuç olarak, öğretmen yetiştiren programlarda yapılan yeni düzenleme ile eğitim fakültelerinin, ülkenin öğretmen gereksinmesini daha etkili ve verimli bir biçimde karşılamaları, daha kaliteli öğretmen yetiştirmeye yönelik programlar yürütmeleri ve daha sağlıklı bir yapı içinde işlevlerini yerine getirmeleri öngörülmektedir.

Öte yandan, eğitim fakültelerinin öğretmen eğitimi programlarının yeniden yapılandırılması ile ilgili olarak 20 Mart 1997 tarihinde Ankara'da yapılan eğitim fakültesi dekanları toplantısında söz konusu çalışmaların değerlendirilerek, öğretmen yetiştirme programlarının ülkenin gereksinimine ve alandaki çağdaş gelişmelere uygun olarak düzenlenmesi esas olduğu, bu kapsamda, Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen program değişikliği, eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme işlevini yeniden düzenleyen önemli ve gerekli bir çalışma olduğu noktasında görüş birliğine vardıkları ifade edilmektedir (YÖK, 1998a, ss. 61-62).

Böyle olmakla birlikte, eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması projesine birtakım eleştiriler de yöneltilmiştir. Eğitim fakültelerine ilişkin söz konusu projeye yöneltilen eleştiriler şu başlıklar halinde ele alınabilir:

- Yeni programın neredeyse bütünüyle YÖK tarafından geliştirilerek uygulanmak üzere üniversitelere gönderilmesi, üniversite senatolarının ve fakülte kurullarının yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiş olan fakültelerdeki ders programlarını yapma ve programları onama yetkilerini kullanmaları bir ölçüde önlenmiş, hatta yasaklanmıştır. YÖK'ten gönderilen ders programlarının, ders içeriklerinin ve ders kitaplarının hiçbir değişikliğe uğratılmadan aynen uygulanması dayatma biçiminde

emredilmiştir. Bilimsel özgürlük ve üniversitenin programlarını yapma, geliştirme temel görevi yok sayılmıştır (DPT, 2000, s. 42).

- Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılmasında ve öğretmen yetiştirme programları için oluşturulan çalışma gruplarında, hangi ölçütlere göre seçildikleri belli olmayan Türk öğretim elemanlarının yanı sıra, Türkiye koşullarını bilmeyen ve ne derece uzman oldukları bilinemeyen yabancılar çok yüksek ücretlerle ve yetkilerle görevlendirilmiştir. Bu bakımdan, kendi yüzelli yıllık ulusal deneyim ve birikimlerimize dayanmayan, kendi eğitimcilerimizce, akademik kurullarda tartışılmadan, tepeden inme bir biçimde ortaya çıkan bu yapılanma, dışardan alınan bir model görüntüsü vermektedir. Türk eğitim tarihinin son yüz yılı esasında bir öğretmen yetiştirme modelleri tartışması görünümündedir. Bir açılıp bir kapatılan okullar ve hep sil baştan ele alınan öğretmen yetiştirme modelleri yüzünden sistem asla bir evrimleşme sürecine girememiştir. Doğuşu, yapısı, hedef ve stratejileri, örgütlenmesi, öğretim elemanı ve öğretim alanları açısından bakıldığında yeniden yapılanma adlı oluşumla, onun ilham kaynağı olan İngiliz öğretmen yetiştirme sisteminin birbirine benzediğini söylemek oldukça zordur (Toprak, 1998; Okçabol, 1998) Ayrıca ortaya konan yapısıyla, toplumsal misyondan yoksun ve gelecekteki öğretmen kuşağını toplumun orta ve alt yetenek grubundan seçmeye razı olduğu görülmektedir. Yeniden yapılanma, MEGP'nin hizmet öncesi öğretmen yetiştirme bölümü içerisinde yaşam bulmuştur. Başlangıçta, projenin yeniden yapılanma gibi bir amacı yoktur. Sadece özel öğretim yöntemleri dersine materyal sağlama ve bu dersi tüm eğitim fakülteleri için standardize etme çabaları söz konusudur. Sonra çalışmalar hızla anlam ve boyut değiştirerek yeniden yapılanma adı verilen oluşum projenin temel amacı haline gelmiştir. Yeniden yapılanmada bir misyon tanımı ve modelden beklenen bir misyon da yoktur. Yeniden yapılanma programı hedef ve stratejileri iyi tanımlanmamış, teşkilatlanması karmaşık, öğretim planları örnek alınan modelden çok farklı bir modeldir (Kavcar, 1999; DPT, 2000, s. 43).

- Yeni düzenlemenin getirdiği tezsiz yüksek lisans uygulaması, ilk bakışta ilginç ve çekici görünmekle birlikte, Türkiye gerçeklerine ve koşullarına uygun değildir. Öğretmen yetiştirme süresi kısaltılmıştır, tezsiz yüksek lisans programları üniversiter yüksek lisans öğretimine zarar vermektedir. Öğretmenlik mesleğine

ilişkin hizmet öncesi eğitim sisteminde yeniden yapılanma diye getirilen son düzenlemeyle çözümden çok sorun üretiliyor durumuna düşülmüştür. Tezsiz yüksek lisans programı için öngörülen dersler lisans dersleridir. Bunlarla yüksek lisans diploması veya bilim uzmanı diploması verilemez. Bir alanın akademik değerini kolay unvanlar vererek düşürmenin doğru olduğu söylenemez. Ortaöğretim alan öğretmenlikleri için dört yıllık lisans programı üçbuçuk yıla sığdırılamaz (DPT, 2000, ss. 43-44). Yeniden yapılandırma sözde bir yeniden yapılandırmadır. Yeni düzenlemede, öğrenci kaynağına hiç değinilmemektedir. Oysa, nitelikli öğretmen için nitelikli ve istekli adaylar gerekir. Öğretmen yetiştirme bir süreçtir ve bu süreç öğretmen adayının seçimi ile başlar. Öte yandan, eğitim fakülteleri, fen-edebiyat fakültelerinden çok daha yüksek nitelikli öğrenci almaktadır. Bu durumda oldukça düşük nitelikli öğrenci alan fen-edebiyat fakültelerini, onlardan çok daha yüksek nitelikli öğrenci alan eğitim fakültelerine ortak etmek anlamsız, gereksiz, yararsızdır. Bu öğretmenlik mesleğinin niteliğini düşürmek demektir (Uçan, 2001).

- Programda yer alan Okul Deneyimi I ve Okul Deneyimi II derslerinin amaçları incelendiğinde bu amaçların bir bölümünün pratik olarak gerçekleştirilmesi güç görünmektedir. Öğrenciler, okulun örgütsel yapısını ve işleyişini sistemli bir yaklaşımla tanıyabilmek için gerekli temel eğitim yönetimi bilgilerini edinmeden bu dersleri almaktadırlar. Öğretmenlik deneyimi ve öğretmenlik uygulamasının başarılı olabilmesi için yapısal düzenlemelerden çok uygulayıcılar olan uygulama öğretim elemanları, uygulama öğretmenleri ve okul yöneticilerin davranışları üzerine odaklanılmalıdır (Güngördü, 1999, s. 457).

- Programlardaki derslerin düzenlerinde akademik, bilimsel özerklik açıdan yanlışlıklar göze çarpmaktadır. Öğrenci merkezli bir eğitim, profesyonel öğretmen yerine teknisyen gibi yetiştirilen bir eleman ile gerçekleştirilemez. Öğretmenlikte çok önemli bir yeri olan meslek sevgisi, hizmet duygusu, meslek ruhu ve motivasyon, yeni düzenlemedeki dersler ve lisans programları ve tezsiz yüksek lisans yaklaşımıyla kazandırılamaz (Yılman, 1997; Eşme, 1997, Kavcar, 1997). YÖK'ün eğitim fakültelerini yeniden yapılandırarak öğretmen yetiştirme uygulaması, ilköğretim öğretmenine olan gereksinmeyi nicel olarak çözmeye yöneliktir, niteliğin göz ardı edildiği açık bir gerçektir. Bu modelin staj

uygulamasını biraz artırması dışında savunulacak bir yanı yoktur, Bu konu, akılla, bilimle açıklanabilir bir konu değildir (Bülbül, 1999; DPT, 2000, ss. 43-44).

- Türkiye'de mevcut öğretmen yetiştirme programlarındaki eksiklikler son düzenlemeden sonra da devam etmektedir. Öğretmenin araştırmacılık niteliği göz ardı edilmiştir. Araştırma Yöntem ve Teknikleri, istatistik gibi derslere öğretmen yetiştirme programlarında yer verilmediği görülmektedir Oysa çağımız öğretmeninin taşıması gereken en önemli özelliklerden birisi de araştırmacılıktır (Mutsan, 2002, s. 123).

1.5.6.3.2.5. Eğitim Fakültelerinin Akreditasyonu

Akreditasyon, topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Akreditasyon, yükseköğretimde, eğitim-öğretim etkinliklerinin niteliğinin arttırılması ve sistematik bir yaklaşımla sürekli geliştirilmesi, eğitim-öğretimin niteliğinin güvence altına alınması, yükseköğretimin hizmet sunduğu kesimlere eğitim-öğretimin niteliğinin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu anlamda, öğretmen eğitimi veren kurumların kalite kontrolünün yapılması ve bu çerçevede öğretmen eğitiminde kaliteyi arttırıcı önlemlerin alınması sürecinde akreditasyon önemli bir yer tutmaktadır (YÖK, 1999, s. 1.1).

Temel amacı ülkenin gereksinmelerine yanıt verebilecek daha nitelikli öğretmenler yetiştirmek olan ve 1998-1999 öğretim yılından itibaren yaşama geçirilen eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması çerçevesinde, yeni yapılanmayı etkin ve kalıcı kılmak amacıyla bir dizi etkinlikler gerçekleştirilmiştir. *YÖK/Dünya Bankası Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesi* kapsamında düzenlenen bu etkinliklerin sonuncusu olarak da öğretmen eğitiminde akreditasyon sisteminin oluşturulmasıdır.

Türkiye'de eğitim fakültelerince yürütülen öğretmen eğitiminin akreditasyonunun yapılması ve öğretmen eğitiminde kaliteyi artırıcı girişimlerde bulunulması konusunun gündeme gelmesiyle Öğretmen Yetiştirme Türk Milli Komitesi eğitim fakültelerinin akreditasyonuna ilişkin çalışmalara başlamıştır. Bu etkinliğin ilk aşamasında YÖK

bünyesinde kurulan Öğretmen Yetiştirme Milli Komitesi üyeleri İngiltere ve ABD'deki öğretmen eğitiminde akreditasyon sistemini daha yakından tanımaları amacıyla söz konusu ülkelere bir çalışma ziyareti düzenlemişlerdir (Günçer, 1998). Edinilen izlenimler doğrultusunda oluşturulan komisyonlar Türkiye'de uygulanmak üzere bir akreditasyon süreci geliştirmişlerdir. Akreditasyon çalışmalarının Türkiye'deki uygulama aşamaları da şöyle sıralanabilir (YÖK, 1999, ss. 1.1-1.2):

- Türk öğretim üyeleri tarafından geliştirilmiş, altı pilot fakültede ön denemesi yapılmış ve ulusal bir seminerde gözden geçirilmiş ve yayınlanmış bir standartlar kümesi
- Her bir standardın göstergeler, kanıtlar ve derecelendirme yoluyla açıklanması
- Fakülteler tarafından aday gösterilen bir grup öğretim üyesi arasından seçilen değerlendiriciler
- Değerlendiriciler için bir eğitim programı
- Fakültelerin akreditasyon sürecine hazırlanmaları için bir eğitim programı
- Akreditasyon ziyaretinin temelini oluşturan fakülte özdeğerlendirme raporu ve belgeleri
- Öğretmen eğitimi programları hakkında yargıya varmak için birlikte çalışan bir ekibin dahil olduğu akreditasyon ziyareti
- Ekip tarafından, her bir standartla ilgili derecelendirmelere ve her bir standart alanın genel derecelendirmesine dayanan bütünsel bir değerlendirme
- Dekanın taslak raporu inceleyerek gerçek durumu yansıtmayan bölümlerini düzeltme olanağı
- Dekanın, ekip raporunda yer alan değerlendirme ve varılan sonuçlara ilişkin yanıt verme olanağı

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

- Her bir ziyaret sonucu elde edilecek kanıtları (özdeğerlendirme raporu, ekip raporu ve fakültenin yanıtı) değerlendirecek ve akreditasyon kararı konusunda öneride bulunacak YÖK birimi

- YÖK tarafından akreditasyon kararının verilmesi

Türk öğretmen eğitimi akreditasyon modeli ile; öğretmen eğitiminin niteliğinin artırılması ve sürekli bir iç ve dış denetim ile sistemli olarak geliştirilmesi, öğretmen eğitiminin niteliğinin güvence altına alınması, eğitim fakültelerinin hizmet sunduğu kesimlere (veliler, öğrenciler, okullar gibi) öğretmen eğitiminin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi amaçlanmaktadır. Öğretmen eğitiminde uygulanması öngörülen Türk akreditasyon sisteminin geliştirilmesi sürecinde dikkate alınan konular ise şunlardır (Günçer, 2000):

- Öğretmen eğitiminde akreditasyonun hedefi, Türkiye'de her çocuğun nitelikli bir öğretmen tarafından eğitilmesinin sağlanmasıdır.

- Öngörülen akreditasyon sistemi standartların karşılanmasını sağlayan bir araç olmasının yanı sıra gelişimi destekleyen bir sistem olacaktır.

- Standartların gelişimi sağlayabilmesi için kurumların amaçları, kaynak düzeyleri ve tarihi gelişimleri arasındaki farklılıkların da dikkate alınması gerekmektedir.

- Akreditasyon hedefine ulaşmak için, yükseköğretim ile ilköğretim/ortaöğretim arasındaki işbirliği, hem üniversite-okul hem de YÖK-Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde gerçekleşmek zorundadır.

- Yüksek nitelikli performans veya çıktılar için, yüksek nitelikli girdi seviyelerinin ve süreçlerin sağlanması gereklidir.

- Girdi kalitesinden temelde öğretmen yetiştirmeyle ilgili ilke ve politikaları belirleyenler, süreç kalitesinden öğretim elemanları, ürün kalitesinden de öğretim elemanları ve öğrenciler birlikte sorumludurlar.

- Türkiye'de öğretmen eğitiminde akreditasyon için söz konusu standartlar, belirlenen eğitim programları ve yeni mezun öğretmenlerde aranan öğretmen yeterliklerine dayandırılacaktır.

- Programın başında öğretim elemanları ve öğrencilere performanslarının değerlendirilmesinde hangi standartların uygulanacağının bildirilmesi gereklidir.

Standartlar, akreditasyonun temelini oluştururlar. Oluşturulacak sistemin gereklerini ortaya koyar ve yüksek nitelikli lisans programlarının geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğini belirlerler. Türk öğretmen eğitimi akreditasyon sistemi üç grup standart üzerine oturur: Bunlar; başlangıç standartları, süreç standartları ve ürün standartlarıdır. Bu standart grupları; öğretim, personel, öğrenciler, işbirliği, fiziksel altyapı, yönetim ve kalite güvencesi olmak üzere yedi standart alanı içinde yer alır (Kavak, 1999; YÖK, 1999, s. 21).

Başlangıç standartları, yeterlilik sahibi öğretmenler yetiştirmek için gerekli girdilere ilişkin standartları gösterir. Gerekli kaynaklar mevcut değilse, başlangıç standartları karşılanamıyorsa, öğretmen adaylarının ürün standartlarını yakalamaları beklenemez.

Süreç standartları, öğretim elemanlarının öğretmen adaylarının istenilen yeterliklere ulaşmalarını sağlamak için yapmaları gerekenleri gösterir. Eğitim programının kendisi bir başlangıç standardıdır. Eğitim programının nasıl sunulduğu; eğitim programında yer alan konuların öğretilmesi ve öğretmen adaylarının yeni mezun öğretmenler olarak gereksinme duyacakları bilgi ve becerileri kazanmak için yeterli olanaklara sahip olmalarının güvence altına alınması bir süreç standardıdır.

Ürün standartları, yeterli girdilerin uygun bir süreç yoluyla, uygun bir biçimde kullanılmasının bir sonucu olarak ulaşılması gereken düzeydir. En önemli ürün, ulusal standartları yakalamış, mesleğe başlamış ve eğitim-öğretim etkinliklerinde başarılı olan mezunlardır. Böyle bir ürün öğretmen yetiştirme sisteminin hedefidir.

Eğitim fakültelerinin akreditasyonu sürecine dönük birtakım eleştiriler de yöneltilmiştir. Bu eleştiriler aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- Eğitim fakülteleri akreditasyonu taslağında yapılan akreditasyon tanımı, alan yazındaki tanımlara yakındır. Amaç olarak da niteliğin geliştirilmesi ve niteliğin sertifikasyonu kavramı kabul edilebilir görünmektedir. Ancak, süreç ve içerik açısından aynı benzerliği söylemek olanaklı değildir. Türkiye'de tüm eğitim fakültelerinin programları YÖK tarafından yapılmıştır. Bu durum, yeni yönetim yaklaşımlarının akreditasyona yansıttığı özerklik kavramının YÖK tarafından önemsenmediği izlenimi yaratmaktadır. Akreditasyon kavramı, eşsizlik, çeşitlilik, gücü yetebilirlik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, ülkemizde uygulanan akreditasyonun bu özellikleri pek dikkate almadığı açıkça görülmektedir. Tüm fakültelere aynı programı uygulama zorunluluğu getirilmekle bu özellikler görmezden gelinmiş, fakültelerin kendine özgülükleri ve özellikleri yok edilmiştir. Fakültelerin, yenilik, farklı olma ve tercih edilirlik özellikleri önemsiz hale getirilmiştir. Akreditasyon, yaratıcılığın ve üretkenliğin üzerinde gönüllülük esasında gelişen, devlet dışı bir işleyiş biçimi, bir olgudur. Türkiye'de gerçekleştirilen akreditasyon yalnızca bir denetleme olayıdır, amacı aşan müdahale ve oynamaların üzerine gelmiştir (Doğan, 1999a; Karslı ve ötekiler, 2001).

- Batıda devlet denetimine alternatif olan akreditasyon girişimi Türkiye'de YÖK Denetleme Kuruluna manevra açılım kazandıracak bürokratik bir mekanizma görünümü vermekte, otoriteyi öne çıkarmaktadır. Akreditasyon, üniversitenin vergisini veren dürüst vatandaşa bir hesap verme tarzıdır ve değerlidir. YÖK'ün bu denli geniş bir örgüt ve uzman kadrosu ile kendini geliştirmek için akreditasyona başvurması düşünce bazında yerinde bir karar gibi görünmekte, ancak başlangıç standartları sağlanmamış bir fakültede öğretimin etkililiğinin nasıl sağlanacağı sorusu orta yerde durmaktadır. İçerik açısından değerlendirildiğinde, öğrencilerinin taşıması gereken kalite, sorun çözme, analiz yapma, kritik düşünme gibi yeterlikler kazanmalarını sağlayacak derslere yer verilmediği ve bilgi çağının öğretmen niteliklerinin göz ardı edildiği görülecektir (Hesapçıoğlu, Bakioğlu ve Baltacı, 2001).

Akreditasyon sürecinin bir boyutu olarak geliştirilen öğretmen yeterliklerinden de söz etmek önemlidir. Milli Eğitim Temel Yasasında, *öğretmende bulunması gereken*

niteliklerin Milli Eğitim Bakanlığınca belirleneceği hükmü yer almaktadır. Bu hükümden hareketle, bakanlık ve üniversite işbirliği sonucunda, ilk kez ve kapsamlı olarak aşağıda verilen öğretmen yeterlilikleri saptanmıştır (Özyar, 2002).

1.5.6.3.2.5.1. Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi

Öğretmen yeterlik alanları ve bu alanlara ilişkin göstergeler, Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimleri ile üniversite temsilcilerinin oluşturduğu bir komisyon tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu göstergelerin belirlenmesinin akreditasyon çalışmalarının dışında aşağıda ifade edilen konulara ilişkin düzenlenecek çalışmalara da katkı getireceği ifade edilmektedir (MEB, 2002, ss. 1-5):

- Öğretmen yetiştirme politikalarının belirlenmesi
- Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleri
- Öğretmenlerin seçimi
- Öğretmenlerin denetlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi
- Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri

Öğretmen yeterlilikleri şu alt başlıklardan oluşturulmuştur (YÖK, 2000, s.; Tezbaşaran, 2000, s. 39-50):

Eğitme-Öğretme Yeterlilikleri

Konu Alanı ve Alan Eğitimine İlişkin Yeterlikler

1.1. Konu Alanı Bilgisi

1.1.1.Konulara ilişkin eğitim programının öngördüğü düzeyin üstünde bilgi birikiminin olduğunu gösterme

1.1.2. Konu alanına ilişkin kuram, ilke ve kavramları anlaşılabilir biçimde güvenle öğretebileceğini gösterme

1.2.Alan Eğitimi Bilgisi

1.2.1. Öğrencilerde yaygın biçimde gözlenen eksik ve yanlış gelişmiş kavramları fark etme

1.2.2. Öğrencilerin konuya ilişkin sorularına uygun ve yeterli yanıtlar oluşturabilme

1.2.3. Öğrencilerin bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişiminin öğrenmelerini etkileyeceğini anlama

1.2.4. Konu alanının öğretim programlarına ilişkin bilgi sahibi olma

1.2.5. Konu alanı ile ilgili özel öğretim yaklaşım, yöntem ve tekniklerine ilişkin bilgi sahibi olma

1.2.6. Konu alanı ile ilgili bilgi teknolojilerinden yararlanma

1.2.7. Konu alanı ile ilgili sağlık ve güvenlik önlemlerini alma

Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Yeterlikler

1.1. Planlama

1.1.1. Amaçları ve hedef davranışları açık biçimde ifade etme

1.1.2. Hedef davranışları gerçekleştirmeye yönelik öğrenme-öğretme etkinliklerini düzenleme

1.1.3. Hedef davranışlara uygun araç-gereç ve materyal seçme, hazırlama

1.1.4. Öğrencilerin kişisel, ruhsal, etik, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunacak etkinlikleri planlama

1.1.5. Planlamada bireysel farklılıkları göz önünde bulundurma

1.1.6. Hedef davranışlara uygun değerlendirme biçimini belirleme

1.2. Öğretim Süreci

1.2.1. İşlenen konuyu önceki ve sonraki konularla ilişkilendirme

1.2.2. Öğrencileri güdüleyici hazırlık etkinliklerini sunma

1.2.3. Konuyu öğrencilerin düzeyine uygun bir biçimde sunma

1.2.4. Öğrencilerin yaşlarına, önceki öğrenme düzeylerine ve yeteneklerine uygun yöntem ve tekniklerden yararlanma

1.2.5. Uygun araç-gereç ve materyal kullanma

1.2.6. Zamanı etkili biçimde kullanma

1.2.7. Öğrencilerle etkileşimde bulunma ve uygun dönüt verme

1.2.8. Öğrencilerin katılımını sağlayacak etkinlikler (bireysel, ikili, grup çalışması, gösteri, gezi, gözlem, deney, panel ve benzeri) uygulama

1.2.9. Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamlarıyla ilişkilendirecek fırsatlar yaratma

1.2.10. Öğrencilerin düzeylerine uygun, konuya ilgilerini çekecek ve düşünmelerini sağlayacak biçimde farklı sorular sorma

1.2.11. Konuya ilişkin terimleri uygun biçimde sıralama ve iyi seçilmiş örneklerle sunma

1.2.12. Öğrencilerin hedef davranışlara ulaşma düzeyini değerlendirebilme

1.3. Sınıf Yönetimi

1.3.1. Öğrencilere sınıfta kendilerini özgürce ifade edebilecekleri güvenli bir öğrenme ortamı sağlama ve sürdürme

1.3.2. Dersi amacına uygun ve güvenli biçimde sürdürme

1.3.3. Kesinti ve engellemeler karşısında uygun önlemler alma

1.3.4. Öğrencilerin derse karşı ilgi ve güdüsünün sürekliliğini sağlama

1.3.5. Öğrencilere davranışlarına ilişkin dönüt verme

1.3.6. Ödül ve yaptırımları uygun ve etkili biçimde kullanma

1.4. İletişim

1.4.1. Anlaşılır açıklamalar yapma ve yönergeler verme

1.4.2. Sınıf içinde etkili iletişimi sağlama (öğrenci-öğretmen; öğrenci-öğrenci; öğretmen-öğrenci etkileşimi)

1.4.3. Okul yöneticileri, meslektaşları, diğer okul personeli, veliler ve ilgili eğitim kuruluşlarıyla iletişim kurma

1.4.4. Ses tonunu etkili biçimde kullanma

1.4.5. Sözel dili ve beden dilini etkili biçimde kullanma (duruş, mimikler, el, kol hareketleri, vb.)

Öğrencilerin Öğrenmelerini İzleme, Değerlendirme ve Kayıt Tutma

1.1.Öğrencilerin ürünlerini kısa sürede notlandırma ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak önerileri içeren dönütlerle birlikte verme

1.2.Yapılan etkinliklerin (sınav, ödev, gözlem) ve sağlanan gelişmenin kayıtlarını tutma, sonuçlarını düzenli aralıklarla öğrenciye bildirme

1.3.Öğrencilerin öğrenmesini değerlendirmede sürekliliğin önemini kavrama ve uygulama

1.4.Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanma

1.5.Öğrencinin akademik gelişimini ulusal notlandırma ölçütlerini kullanarak değerlendirme

Tamamlayıcı Mesleki Yeterlikler

1.1.Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçlarına ve ilkelerine uygun biçimde öğretmenlik görevini yerine getirme

1.2.Mesleği ile ilgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen hak ve sorumluluklarının farkında olma

1.3.Mesleki öneri ve eleştirilere açık olma

1.4.Mesleki açıdan kendini değerlendirme ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterme

1.5.Toplantı, hizmet içi eğitim, araç-gereç hazırlama gibi okul etkinliklerine ve okulun tümünü ilgilendiren diğer etkinliklere katılma

1.6.Kişisel ve mesleki yaşamında ve öğretimde iyi örnek olma

1.7.Mesleğine yürekten bağlı olma ve mesleğini severek yapma

Bu yeterliklerin öğretmen yetiştirme programı sürecinde öğrenciye sunulan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar aracılığıyla kazandırılması ve öğrencilerin beklenen düzeylere eriştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu yeterliklerle uyumlu olarak uygulama öğretmenleri ile ilgili diğer kişilere öğretmen adaylarının uygulama sırasında izlenmesinde kullanılacak temel noktaları sunan *Öğretmen Adaylarının Öğretme Etkinliklerinin Gözlenmesinde Kullanılacak Öğretmen Yeterlikleri Özet Listesi* ve öğretmen adaylarının verdikleri dersleri gözlemleyecek kişilerin yapacakları değerlendirmeler için rehber teşkil edecek *Öğretmen Yeterlik Göstergeleri*nin hazırlanması da bu anlamda gerçekleştirilen öteki çalışmalardır.

1.5.7. Öğretmen Yetiştiren Kurumlar ve Program Geliştirme Çalışmaları

Osmanlı devletinden günümüze kadar olan dönemde öğretmen yetiştirme konusunda oldukça zengin deneyimler yaşanmıştır. Bu deneyimlerden yararlanan Cumhuriyet hükümetleri milli ve çağdaş bir eğitim sistemini kurma çalışmaları kapsamında eğitimde en önemli unsur olan öğretmen yetiştirme boyutunu da ele almışlar ve bu konuda kimi başarılı uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Türkiye, örgün eğitim tarihi boyunca kendi eğitim kurumlarını kuran ve bunlara kendisi öğretmen yetiştiren bir ülkedir (Kaya, 1984, s. 384; Duman, 1998, s. 36; Ergün, 1998). Türkiye'de cumhuriyet dönemi boyunca okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri belirli dönemlerde açılan kimi önemli kurumlar yoluyla yetiştirilmiştir.

1.5.7.1. Okulöncesi Öğretmeni Yetiştirme

Okulöncesi öğretmeni yetiştirmek amacıyla, 1927-1928 öğretim yılında Ankara'da öğrenim süresi iki yıl olan Ana öğretmen okulu (Ana muallim mektebi) açılmış ve bu okul 1931'de İstanbul Kız öğretmen okuluna (İstanbul kız muallim mektebi) devredilmiştir. Ancak, 1933 yılında bu okulun etkinliğine son verilmiştir. 1963-1964 yıllarından başlayarak okulöncesi öğretmen eğitimi programları Kız enstitülerinde, (1975 yılında bu okulların adı Kız meslek liseleri olarak değiştirilmiştir), ayrıca, 1962 yılında açılan Kadın meslek öğretmen okullarında (1973 yılında Kız sanat öğretmen okulu olarak değiştirilmiştir), 1968 yılından başlayarak da Pratik kız sanat okullarında, 1970'li yıllarda Kız teknik yüksek öğretmen okulu bünyesinde, 1982 sonrasında Kız sanat eğitimi yüksekokulları ile Eğitim yüksekokullarının ilgili programlarında ve bu kurumlarda açılan kimi kurslar yoluyla yürütülmüştür (MEB, 1995c, ss. 6-8; Öztürk 1999, s. 286-287).

1.5.7.2. Sınıf Öğretmeni Yetiştirme

İlköğretmen okulları bu kademede uzunca bir süre öğretmen gereksinmesini gideren önemli okullar olmuşlardır. 1924-1925 yıllarında Erkek ve kız muallim mektepleri

adını almışlardır. 1970-1971 öğretim yılında İlköğretmen okullarının eğitim süresi ilkokul üzeri yedi yıl, ortaokul üzeri dört yıl olmak üzere bir yıl artırılarak, İlköğretmen okullarının normal lise eğitim programının tamamını uygulama ve öğretmenlik mesleği ile ilgili derslerin sayısının artırılması sağlanmıştır (YÖK, 1998, ss. 1-6). 1739 sayılı Yasanın bir sonucu olarak 1974 tarihinde Talim ve Terbiye Kurulu kararı ile ilkokul öğretmeni olmak için lise öğrenimi sonrası iki yıllık Eğitim enstitüsü mezunu olma koşulu getirilmesiyle 1974-1975 öğretim yılından itibaren İlköğretmen okullarının kimileri iki yıllık Eğitim enstitülerine, kimileri ise Öğretmen liselerine dönüştürülmüştür (MEB, 1992, s. 9; Küçükahmet, 1993, s. 5). 1982 yılında bu enstitüler Eğitim yüksekokulu adıyla üniversite çatısı altına alınmıştır. Tüm düzeylerdeki öğretmenlerin en az lisans öğrenimi görmelerini öngören 23.5.1989 tarih ve 89.22.876 sayılı YÖK kararıyla iki yıllık Eğitim yüksekokullarının öğrenim süresi 1989-90 öğretim yılından itibaren dört yıla çıkarılmış, 6 Eylül 1990 tarihli YÖK toplantısında dört yıllık Eğitim yüksekokullarının öğretim programları kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur. 1992 yılından itibaren de Eğitim yüksekokulları Eğitim fakültelerinin Sınıf öğretmenliği programlarına dönüştürülmüştür (Hakan ve ötekiler, 1998; Özyar, 1998; Bülbül, 1999; Yaşar, 2000).

Tüm bu okulların yanı sıra cumhuriyet döneminde köy öğretmeni yetiştirmek üzere de başarılı birtakım uygulamalar gerçekleştirilmiştir. 1946 yılına kadar devam eden ve 8675 eğitmeninin yetiştirildiği Köy eğitmenleri kursu, bu kursların bünyesinde kurulan Köy öğretmen okulları, öğretmen yetiştirme sürecinde bir devrim olarak da adlandırılan bir model olan ve 1940 yılında 3803 sayılı kanunla köy ilkokullarına öğretmen yetiştirmek amacıyla ilköğretim üzerine beş yıl eğitim veren Köy enstitüleri ile Köy enstitüsü mezunlarının kabul edildiği ve öğrenim süresi üç yıl olan Yüksek köy enstitüleri açılması bu tür uygulamalara örnek gösterilebilir (Ergün, 1982, ss. 169-171; Cicioğlu, 1985, s. 303; Sözer, 1991, s. 23).

1.5.7.3. Ortaöğretim Öğretmeni Yetiştirme

1926 yılında kurulan Gazi orta öğretmen okulu (Orta muallim mektebi) cumhuriyet döneminde uzunca bir süre ortaöğretime öğretmen yetiştiren önemli bir kurum olma

özelliğini taşımıştır. Cumhuriyet döneminde ortaöğretim öğretmenlerinin, özellikle, lise ve dengi okulların genel kültür dersleri öğretmenlerinin yetiştirilmesinde önemli katkıları olan kurumlardan birisi Yüksek öğretmen okullarıdır. Bu okulların dışında yine ortaokul öğretmeni yetiştirmek üzere 1946 yılından sonra açılan ve 1969 yılından sonra da öğrenim süreleri üç yıla çıkarılan Eğitim enstitüleri kurulmuştur (Oğuzkan, 1983, s. 609; Akyüz, 1989, ss. 426-428; MEB, 1995b, s. 12; YÖK, 1998a, ss. 8-11).

Zamanla, üç yıllık eğitim enstitülerinin öğrenim süresinin dört yıla çıkartılması sonucu bu kurumlar liselere de öğretmen yetiştirmeye başlamış ve bu durum, Yüksek öğretmen okullarının işlevinin ortadan kalkmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak da bu okullar kapatılmıştır. 1982 yılından sonra da eğitim fakülteleri devralmıştır. Öte yandan, 1978-1979 öğretim yılından itibaren üç yıllık eğitim enstitüleri öğrenim süreleri dört yıla çıkarılarak son dönem Yüksek öğretmen okullarına, 20 Temmuz 1982 tarihinden itibaren de bu okullar Eğitim fakültelerine dönüştürülmüştür. Eğitim fakülteleri kurulurken, öğretmen yetiştirme işlevi gören kimi akademi ve yüksek okulları da kendi bünyelerine almışlardır. Yüksek öğretmen okulları, Türk milli eğitimine önemli katkılarda bulunmuş, Köy enstitülerinden sonra ikinci bir devrim niteliğinde başarılı bir model oluşturmuşlardır (Dilaver, 1995, ss. 30-35; Öztürk, 1998, ss. 220-229; Doğan, 1999). Ayrıca, Kız ve Erkek Teknik yüksek öğretmen okulları, Ticaret ve turizm yüksek öğretmen okulları, Erkek ve Kız Sanat yüksek öğretmen okulları mesleki ve teknik alanlara öğretmen yetiştiren öteki kurumlar olarak uzun yıllar hizmet vermişlerdir (Sözer, 1991, s. 25). Mesleki ve teknik eğitime öğretmen yetiştiren kurumlar 1982 yılında üniversitelere bağlanmış, dört yıllık teknik yüksek öğretmen okulları Mesleki eğitim ve Teknik eğitim fakültelerine, iki yıllıklar ise Sanat eğitimi yüksekokullarına dönüştürülmüştür (Öztürk, 1998, s. 324).

Cumhuriyetin kuruluşundan 1982 yılına kadar Türkiye'de öğretmen gereksiniminin öteki uygulamaların yanı sıra büyük ölçüde Köy enstitüleri, Öğretmen okulları, Eğitim enstitüleri ve Yüksek öğretmen okulları gibi kurumlar ile üniversitelerden karşılandığı söylenebilir. Cumhuriyet Türkiye'sinde öğretmen yetiştirmek amacıyla yaşama geçirilen farklı tür ve düzeylerde etkinlik gösteren bu okulların kurulması öğretmenlik mesleğini güçlendirmiş, çeşitlendirmiş ve mesleksel etkinlik alanını genişletmiştir (Uçan, 2001).

1981 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası ve bu yasaya dayanılarak 20 Temmuz 1982'de çıkarılan 41 sayılı yasa hükmünde kararname ile daha önce Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelere bağlı, öğretmen yetiştiren yüksekokul ve enstitüler YÖK çatısı altında üniversiteler bünyesinde toplanmış, bu tarihten itibaren Milli Eğitim Bakanlığı yalnızca öğretmenin istihdamından sorumlu bir kurum olma işlevini yürütmüştür (Kuru, 1997, s. 139). 1989-1990 öğretim yılından itibaren öğretmen yetiştiren bütün yükseköğretim programlarının öğretim süresi en az lisans düzeyine yükseltilmiştir (MEB, 1998a, ss. 29-30). 11 Temmuz 1992 tarih ve 21281 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanan 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı yasayla da, Eğitim yüksekokulları Eğitim fakültelerine, Eğitim fakülteleri bünyesinde bulunan Beden eğitimi ve spor bölümleri rektörlüklere bağlı Beden eğitimi ve spor yüksekokullarına, Mesleki eğitim fakülteleri bünyesinde bulunan Endüstriyel sanatlar, Mesleki yaygın eğitim, Ticaret ve turizm eğitimi bölümleri de ayrı fakülteler haline dönüştürülmüştür (Kuru, 1994).

Eğitim fakültelerinin istenilen nitelik ve nicelikte öğretmen yetiştirmediği gerekçesiyle YÖK tarafından 1996 yılında bu kurumların yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılmıştır (Kıran, 2002). 1998-1999 öğretim yılı itibariyle eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması süreciyle başlatılan uygulamalar ise öğretmen yetiştirme konusunda Türkiye'nin gelmiş olduğu son noktayı oluşturmaktadır. Öğretmen yetiştiren kurumların açılması ve öğretim sürelerinin artırılması uygulamalarında göz ardı edilmemesi gereken bir konu da öğretmen eğitimi programlarının geliştirilmesi ve öğretmen eğitimi programlarında yer alan derslere ilişkin öğretim programlarının geliştirilmesi çabalarıdır. Bu uygulamalar kimi dönemlerde kapsamlı, kimi dönemlerde ise sınırlı düzenlemeler olarak gerçekleşmiştir. 1924 yılından başlamak üzere, 1933, 1943, 1953, 1971, 1973, 1982 ve 1996 yıllarında yapılan düzenlemeler bu tür etkinliklere örnek gösterilebilir (Binbaşıoğlu, 1995, ss. 300-321; Binbaşıoğlu, 1998).

1.5.8. Öğretmen Eğitiminde Kalite Geliştirme Amaçlı Bilimsel Etkinlikler

Kaliteli öğretmen yetiştirme konusunda üzerinde durulması gereken bir başka boyut da, konunun ilgili çevrelerince gerçekleştirilen bilimsel etkinliklerdir. Milli Eğitim

Bakanlığınca 1985 ve 1989 yıllarında gerçekleştirilen Öğretmen Yetiştirme Danışma Kurulları, Sempozyumlar (1987 yılında Hacettepe Üniversitesince düzenlenen Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye'de Eğitim Fakültelerinin Yeri ve Rolü Sempozyumu, 1987 yılında Gazi Üniversitesinin düzenlediği Öğretmen Yetiştiren Kurumların Dünü, Bugünü ve Geleceği Sempozyumu gibi), Eğitim Bilimleri Kongreleri (Ankara 1993, Adana 1994, Eskişehir 1997, Konya 1998, Trabzon 1999, Erzurum 2000, Kıbrıs 2002 ve ötekiler), Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon ve İşbirliği Toplantıları (1992, 1993, 1995, 1997), Milli Eğitim Bakanlığınca gerçekleştirilen büyük ölçekli toplantı ve konferanslar (Öğretmen Yetiştirme Toplantısı 1993, Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı 1997), öğretmen yetiştirme konusunda davet edilen yabancı uzmanların raporları -yalnızca 1923-1960 dönemleri içerisinde Türkiye'de 167 yabancı uzman ve öğretmen bulunmuştur- (Şahin, 1998). Eğitim derneklerinin ve sendikalarının düzenledikleri etkinlikler ile üniversitelerde öğretmen yetiştirme konusunda çalışmalar yapan öğretim elemanlarının ortaya koydukları bilimsel ürünler Türkiye'de öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinde niteliği sağlamaya dönük katkı sağlayan önemli kilometre taşları olarak kabul edilebilir.

1.5.9. Öğretmen Eğitiminde Üniversite/Fakülte Merkezli Kalite Geliştirme Çabaları

Hizmet öncesinde kaliteli öğretmen yetiştirmek amacıyla gerçekleştirilen önemli uygulamalardan birisi de öğretmen adaylarının yetiştirildiği eğitim fakülteleri ve bu fakültelerin bağlı bulunduğu üniversitelerce gerçekleştirilen etkinliklerdir. Bu yönüyle, söz konusu etkinliklerin ele alınması konuyu doğrudan etkileyen bir boyut olarak bu araştırma açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu etkinlikler aşağıda kimi başlıklar halinde kümelenerek ele alınmıştır:

- Yükseköğretim kurumlarında yardımcı doçentlik, doçentlik ve profesörlüğe yükseltilme ve atanma işlemleri, Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmeliklerle düzenlenmesi öngörülen başlıklardan birisidir (2547 Sayılı Yasa, 1982, madde: 65/a). Yasaya ilişkin bu madde, öğretim üyeliğine yükseltilme işlemlerine ilişkin karar almada YÖK'ü yetkili kılmış, buna dayalı olarak da

yükseltilme yönetmeliği çıkarılarak yükseltilmede dikkate alınacak hususlar belirlenmiştir. YÖK'ün öngördüğü yeterlikler dışında, kimi üniversiteler de aldıkları senato kararları doğrultusunda ilgili üniversitede öğretim üyeliği kadrolarına başvurmada dikkate alınacak değerlendirme ölçütleri geliştirerek niteliklerini yükseltme çabası içine girmektedirler. Söz konusu uygulama eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ya da bu kadrolara başvuran öğretim elemanlarının ölçülebilir niteliklerini tanımlaması ve nitelik geliştirmeyi bağlayıcı hükümlerle bir ölçüt haline getirmesi ve onları yetiştiren öğretim elemanları aracılığıyla öğretmen adaylarının hizmet öncesi eğitimlerinin niteliğine de doğrudan katkı sağlayacak bir uygulama olarak düşünülebilir.

- Ulusal ya da uluslararası düzeylerde gerçekleştirilen toplantı, kongre ve sempozyumlarda bildiri sunmak isteyen öğretim elemanlarını ekonomik olarak destekleyerek özendirmek yoluyla öğretim elemanlarının kendilerini ve yanı sıra çevrelerini geliştirmelerine katkı sağlanılmaktadır.

- Öğrenci ders değerlendirme anketleri aracılığıyla öğretim etkinliklerinin değerlendirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmaktadır.

- Kimi üniversiteler de, yüksek lisans ve doktora tezleri ve yanı sıra bilimsel araştırmalar yoluyla fakültelerinde uygulanmakta olan öğretmen yetiştirme programlarının etkililiğini ortaya koymayı amaçlayan program değerlendirme çalışmaları yürütülmekte, elde edilen araştırma bulgularından yola çıkarak gerekli iyileştirmeleri yapma çabası içerisine girmektedirler.

- Fakülte dekanlıkları bünyesinde informal olarak kurdukları fakülte geliştirme kurulları aracılığıyla, fakültelerinde yürütülen etkinliklerin iyileştirilmesine dönük uygulamalar yoluyla niteliklerini artırma arayışı içerisine girmektedirler.

- Kimi üniversiteler, öğrenci seçme sınavında ölçüt olarak konulan yüzdelik dilim içerisinde yer alan ve kendilerini seçen öğrencilere üniversite bursu verme yoluyla nitelikli öğrencileri bünyelerine çekme ve bu yolla niteliklerini artırma yoluyla bir rekabet üstünlüğü elde etme uygulamaları gerçekleştirmektedirler.

- Kimi üniversiteler, nitelikli öğrencileri kendi bünyelerine çekebilmek amacıyla öğrenci kaynaklarına (ortaöğretim kurumları, dershaneler vb) üniversiteyi tanıtan fuarlar, tanıtım etkinlikleri düzenlemektedirler.

- Kimi üniversiteler, bünyelerinde kalite yönetimi sistemleri kurarak nitelik geliştirmeyi sistemli bir süreç haline getirme etkinlikleri yürütmektedirler.

- Ulusal ya da uluslararası burslar yoluyla öğretim elemanlarını yüksek lisans, doktora ve doktora sonrası araştırma programlarına göndermektedirler.

- Öğrenci kulüpleri yoluyla öğrencilerinin çok yönlü gelişimlerine katkıda bulunarak niteliklerini geliştirmelerine dönük ortamlar yaratmaktadırlar.

- Akademik, yönetimsel ve hizmet alanlarında çalışanlarına dönük hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlemektedirler.

- Mezun izleme çalışmaları yoluyla geri bildirim alma ve alınan geri bildirimler doğrultusunda yürütülen etkinliklerin niteliğini artırmaya dönük düzenlemeler yapmaktadırlar.

- Akademik çalışanların yabancı dil yeterliklerini geliştirmeleri amacıyla kurslar düzenleme ve bu yolla niteliklerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadırlar.

- İlgili anabilim dalında ve uluslar arası kabul gören dergilerde yayımlanan bilimsel eser sahiplerini destekleme ve bu yolla nitelik geliştirmeyi özendirmektedirler.

- Kimi üniversiteler, çıkardıkları yönetmelikler yoluyla, öğrenim gördükleri lisans programını başarıyla yürüten öğrencilerin, ilgi duydukları başka bir dalda bilgilenmelerini, yanı sıra öğrenim gördüğü anadal lisans programlarını başarıyla yürüten öğrencilerin, aynı zamanda ikinci bir dalda lisans diploması almak üzere öğrenim görmelerini ve bu yollarla niteliklerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla ilgili birim kurulunun önerisi ve üniversite senatonun onayı ile anadal ve ikinci anadal programları yürütmektedirler.

- Kredili sistemi uygulayan kimi üniversiteler bünyelerinde bulunan eğitim fakültelerinde öğrenim gören öğretmen adaylarının kimi seçimlik derslerini

öğrencinin seçtiği bir başka fakülte ya da programdan almalarını sağlayarak, ya da alternatif seçimlik dersler sunarak öğrencilerinin niteliklerini geliştirmelerine katkı getirmeyi amaçlayan seçenekler oluşturmaktadırlar.

- Düzenledikleri toplantı, panel, sempozyum, kongre gibi etkinlikler yoluyla öğretim elemanlarının yanı sıra öğrencilerin farklı çevrelerde görev yapan kişi ve kurumlarla etkileşimini artırmaktadırlar.

- Öğretim elemanları ve öğrencilerin talepleri doğrultusunda alınması öngörülen yerli ve yabancı basılı materyalleri satın alma, süreli yayınlara abonelikler sağlamaktadırlar.

- Sahip oldukları bütçeler oranında fakültelerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının geliştirilmesine dönük donanımlarını iyileştirmektedirler.

- Ulusal ve uluslararası üniversitelerle işbirlikleri ve değişim programları düzenlemektedirler.

- Kimi üniversiteler geliştirdikleri öğretim üyelerinin akademik başarılarını değerlendirme yönergeleri yoluyla, eğitim-öğretim etkinliklerinin niteliğini artırmak ve öğretim üyelerinin daha verimli çalışmalarını destekleyerek başarılarını ödüllendirme amacını taşıyan uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Bu yönergelere göre her öğretim üyesi; araştırma, bilimsel etkinliklere katılım, yayın vb. etkinlikler, eğitim-öğretim etkinlikleri, yönetsel görevler, öğrenci değerlendirmeleri, yönetim değerlendirmesi, sosyal etkinlikler gibi alanlardan ayrı ayrı puanlar almakta ve bu puanların belirlenen yüzdeliklerinin toplamından her öğretim üyesine öğretim yılı nitelik puanı verilmektedir. Yapılan sıralamada derece elde eden öğretim üyeleri ödüllendirilmekte, yanı sıra almış oldukları yıllık ve yıllara göre birikimli nitelik puanları da atama, yükseltilme ve diğer yönetsel tercihlerde dikkate alınmaktadır.

Araştırmanın buraya kadar olan bölümleri incelendiğinde, ülke yönetiminde bulunmuş hükümetlerin programlarında, kalkınma planlarında, anayasalarda, ilgili yasa, yönetmelik ve yönergelerde, milli eğitim şûralarında, program geliştirme çalışmalarında ve farklı kurum ve kuruluşlarca gerçekleştirilen bilimsel etkinliklerde ve üniversite ve eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen uygulamalarda başlangıçtan günümüze

Türkiye'de, hizmet öncesinde kaliteli öğretmen eğitimi adına atılan adımların izlerini bulmak olanaklıdır.

Kuşkusuz, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinde kalite sağlamayı amaçlayan tüm bu çabaların ortaya konulması cumhuriyet dönemi boyunca öğretmen eğitiminin geldiği noktanın gelişim evrelerini betimlemesi adına önem taşımaktadır.

Sürecin günümüze dek olan bölümü incelendiğinde, kaliteli öğretmen yetiştirme konusunda umut verici olumlu uygulamaların başlatılmış ve uygulanmakta olduğunu görülmekle birlikte, önem taşıyan kimi başlıklara ise henüz yer verilmediği görülmektedir.

Yaklaşık yüzelli yıllık bir öğretmen yetiştirme geleneği bulunan Türkiye Cumhuriyeti'nde bu konuyla ilgili olarak özellikle başlangıç dönemlerinde atılan köklü adımların kimi dönemlerde yerini sürekliliği olmayan ve belli ölçüde politize edilmiş uygulamalara bırakmış olması üzücüdür.

Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinin kalitesini doğrudan etkileyen etmenler arasında olan, donanım, bütçe, eleman yetiştirme gibi nicel sorunlar henüz aşılmamış görünmekte, 2000'li yılların Türkiye'si seksen yıl önce çözüm aramak zorunda kaldığı öğretmenlik mesleğinin özendirici kılınması konusuna günümüzde de yanıt aramak durumunda kalmıştır. 1990 yılında bütçeden eğitime ayrılan pay % 17.1 iken, bu oran sürekli bir düşüş ile 2000 yılında %9.3'e inmiştir (Akbulut, 2001). Bu durum eğitim fakültelerini de doğrudan etkileyen bir konudur.

Cumhuriyet tarihi boyunca, nitelikli öğretmen yetiştirmeyi sağlamaya dönük iyi niyetli, yerinde ve bu sürece katkı sağlayıcı uygulamalar gerçekleştirilmiş olmakla birlikte, kimi dönemlerde özellikle nicel sorunlara çözüm üretmek amacıyla öğretmen yetiştirmede kimi yanlış ve yersiz uygulamalara da başvurulduğu dikkat çekmektedir. Öğretmen yetiştirme konusu uzun yıllar öncelikle nicel açıdan çözülmeye çalışılmış, ancak niteliği ikinci plana iten bu yaklaşım sorunların çözümü için yeterli olmamıştır (Demir, 2000, s. 27).

Yedek subay öğretmenler (97 sayılı ve 11 Ekim 1960 tarihli yasayla), vekil öğretmenler, barış gönüllüleri, mektupla öğretmen yetiştirme (1974 yılında 46.000 kişi bu programa katılmıştır), hızlandırılmış programlarla (1975-1980 yılları arasında politik olaylar ve baskılar sonucunda 100.000'in üzerinde öğretmen Eğitim enstitülerince bu yolla yetiştirilmiştir), askerliği öğretmen olarak yapma (291 sayılı ve 18 Temmuz 1963 tarihli yasa ve ardından 19 Aralık 1987 tarihli yönetmelikle), muvakkat öğretmenler (222 Sayılı ve 5 Ocak 1961 sayılı yasayla) ve öğretmenlik formasyon programları (1980'li yıllarda öğretmen olmak isteyen özellikle fen ve edebiyat fakülteleri öğrencilerine dönük olarak gerçekleştirilmiştir) yolu ile gerçekleştirilen uygulamalar bu tür uygulamalara örnek gösterilebilir. (Akyüz, 1994, ss. 330-337; Ataman, 1996; Hakan ve ötekiler, 1998; Öztürk, 1999, ss. 135-144).

Türk eğitim tarihindeki kimi değişimler genellikle *kurum açma* ve *kapatmalar* şeklinde gerçekleşmiştir. Kurumlar belli bir seyir içinde varlıklarını sürdürememiştir. Bu yüzden çok eskilere dayanan kurumlar yoktur, kapatılan kurumlar vardır. Bu yönüyle Türk eğitim sistemi bir müzeye benzemektedir (Erdoğan, 2002). Kamu hizmeti olarak sunulan ancak cumhuriyetin kuruluşundan beri ana çizgileriyle seçkinci olan eğitimde 1980'li yıllar sonrası, özellikle devlet okullarının kalitesinin hızla düşmesiyle, eşitsizlik, yetersizlik ve ayrımcılıkların boyutu derinleşmiştir (Gök, 1998).

Kalkınma planlarında eğitimin nicelik ve nitelik yönleriyle birlikte gelişmesi öngörülmesine rağmen, son yıllarda okul, öğrenci ve öğretmen sayısındaki büyük artışlar, nitelik bakımından aynı hızda olmamıştır (Temel, 1991). Eğitim fakülteleri genelinde öğretim üyesi başına ortalama 84 öğrenci düşmektedir. Bu sayı, Erzincan Eğitim Fakültesinde 1380 öğrenci, Ağrı Eğitim Fakültesinde ise 750 öğrenci olarak belirlenmiştir. Eğitim fakültelerinin 6'sında profesör, 11'inde doçent, 2'sinde ise yardımcı doçent bulunmamaktadır. Eğitim-öğretim etkinliklerinin yaklaşık yarısı öğretim görevlilerince yürütülmektedir. Öte yandan, kimi eğitim fakültelerinde program başına birden az öğretim üyesi düşmekte, kimi eğitim fakültelerinde ise hiç öğretim üyesi yokken biri ikinci öğretim olmak üzere iki program bulunması şaşırtıcıdır (Abacıoğlu, 1999).

Milli Eğitim Bakanlığı, 1998-2003 beş yıllık öğretmen gereksinmesi planının gerçekleşebilmesi için, 1996 planında olduğu gibi, YÖK ile iletişime geçerek, öğretmen yetiştiren kurumların kontenjanlarının bu planda belirtilen gereksinime göre belirlenmesi gerektiğini bildirmiştir. Bu doğrultuda eğitim fakültelerinin kontenjanları belirlenirken gereksinme fazlası bulunan branşlarda kontenjanlar azaltılmaya, gereksinme duyulan branşlarda ise kontenjan artırımına gidilmiştir Kimi programlardaki kontenjan artırımı %100'e kadar gerçekleştirilmiştir (Milliyet, 1998; Öztürk, 2001, s. 245). Bu durum, öğretmenlerin nitelikli yetiştirilmesi çabalarıyla çelişmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde, yalnızca sınıf öğretmenliğine 433 farklı kaynaktan atama yapılmış olması düşündürücüdür (Akyüz, 2001, s. 30). Kimi dönemlerde eğitim fakültesi dekanlıklarına eğitimci olmayan kimselerin getirilmesi, kurumlar arası iletişim eksikliği, YÖK'ün yalnızca eğitim fakültesi dekanı olarak atadıklarından oluşan bir komisyonla öğretmen yetiştirme politikasını belirlemeye çalışması, 1992-1993 öğretim yılında birdenbire 23 yeni üniversite açılması ve eğitim fakültelerinin sayıca çoğalması nitelikli öğretmen yetiştirme çabalarını olumsuz etkileyen öteki etmenler arasındadır (Okçabol, 1998; Doğan, 1999, s. 16).

Türkiye de öğretmenlik mesleği 1924 yılında çıkarılan Orta Tedrisat Muallimleri Yasası ile bir meslek olarak resmen kabul edilmekle birlikte, başlangıçta neredeyse okuma yazma bilen herkese açık bir meslek olma özelliği göstermiş, sonra belli bir programı izleyenlere bu hakkın verilmesi öngörülmüş, çok uzun bir süre sonra belli bir okul öğrenimi görenlere öncelik tanınan bir meslek haline gelmiş, daha sonra ise, yasal tanıma ve güvenceye kavuşan ve uzmanlık gerektiren bir meslek niteliği kazanmıştır (Celkan, 1998; Uçan, 2001).

Eğitim fakültelerini daha yetenekli ve başarılı öğrencilerin tercih etmesini sağlamak amacıyla üniversiteye giriş sınavında bu kurumları ilk sıralarda tercih eden öğrencilere 3580 sayılı yasa gereği verilen karşılıksız burs ve burs almaya hak kazanan öğrencilerin eğitime katkı payları ile sağlık giderlerinin de Bakanlıkça karşılaması uygulaması (MEB, 1993, s. 26) gerçekleştirilen öteki uygulamaların yanı sıra önemli bir uygulamadır. Yapılan tüm bu çalışmalar sonucu, öğretmenlik mesleğinin tercih edilirliğinin her geçen gün arttığı, öğretmenlik eğitimi programlarının öğrencilerin çoğu

tarafından ilk sıralarda tercih edildiği, bu programların Öğrenci Seçme Sınavı (ÖSS) taban puanlarında da sürekli bir artış olduğu gözlenmektedir (Özyar, 2001, s. 18). Öte yandan; 2001 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesinin Matematik Öğretmenliği Programına en düşük 213.042 puanla öğrenci alınırken; İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, İnşaat ve Maden Mühendisliği Fakültelerine daha düşük puanla öğrenci alınmıştır. Boğaziçi Üniversitesi Matematik Öğretmenliği Programına alınan taban öğrencinin puanı 223.697'dir. Aynı üniversitenin İnşaat, Makine, Kimya Mühendislikleri Bölümlerini kazanan öğrencilerin puanları ise daha düşüktür. Bu durum öteki üniversiteler için de geçerlidir. Verilen örneklerden, öğretmenliğin herkesin yapabileceği, sıradan bir meslek olmaktan çıkıp; zeki, çalışkan ve yetenekli öğrencilerin çok yüksek puanlarla girebildiği bir meslek haline geldiği söylenebilir (Özyar, 2002).

Sağlam'ın (2002), Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesinin öğretmen eğitimi programlarında öğrenim görme hakkı kazanan 566 birinci sınıf öğrencisi üzerinde yapmış olduğu araştırmada, öğrencilerin %98.6'sının resmi, %1.4'ünün de özel liselerden mezun oldukları; bu öğrencilerin %31.3'ünün Genel Lise, %23.9'unun Süper Lise, %14'ünün Anadolu Öğretmen Lisesi, ve %12.7'sinin de Anadolu Lisesi mezunu oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum, öğretmen adaylarının önkoşul niteliğindeki öğrenmelerinin niteliğini göstermesi ve eğitim fakültelerinin öğrenci kaynaklarını göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın öğrencilerin öğretmenlik mesleğini seçme nedenlerini belirlemeye dönük sorusuna öğrencilerin %41.7'si tamamıyla öğretmen olma hedeflerinden ötürü bu programları seçtiklerini, % 39.8'i öğretmenlik mesleğinin büyük ölçüde hedefleri olduğu için bu tür programları seçtikleri ve % 18.6'sının da öteki birtakım nedenlerden ötürü bu tür programları seçtikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Sağlam, 2002). Elde edilen bu bulgu da öğretmenliğin vizyonu yükselen ve tercih edilen bir meslek olmaya doğru gidişini gösterir bir veri olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, yine aynı araştırmada elde edilen bir başka bulgu da öğrencilerin %76.8'inin ailesinin ortalama aylık toplam gelirinin 400 milyon Türk Lirasının altında olduğu biçimindedir (Sağlam, 2002). Bu bulgunun, düşük gelir düzeyine sahip öğrencilerin öğretmenlik mesleğini seçmek yoluyla bir çıkış aradıkları eleştirilerini de desteklediği söylenebilir.

Bugün gelinen noktaya olumlu bir bakış açısıyla bakıldığında, Türkiye, anaokulu öğretmenliğinden lise öğretmenliğine, her eğitim basamağı için lisans düzeyinde öğretmen yetiştiren programlara sahiptir. Ayrıca, eğitim fakültelerinin yeniden yapılanması sonrasında her öğretmenlik branşı için bilim dalları oluşturulmuştur. Bu yolla, öğretmen yetiştiren kurumlarda görevli öğretim elemanlarına her alanda kariyer ve yayın yapma yolu açılmıştır. Bu ciddi atılım öğretmen yetiştiren kurumlarda personel kalitesi ve yayın niteliğini artırmada önemli rol oynayacaktır. Gelinen bu nokta, dünyada pek çok ülkenin başaramadığı bir gelişmedir (Oktay, 1998).

Tüm bunların dışında, özellikle günümüz dünyasının öne çıkardığı kaliteli insan yetiştirme kaygısı ve bu insan gücünü yetiştiren öğretmelerin kalitelerinin sorgulanmasına paralel olarak, özellikle son yıllarda yoğunlaşan öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleri ve kaliteli öğretmen yetiştirmeye dönük çabalar sevindirici ve umut verici gelişmeler olarak düşünülebilir.

1.6. Sorun

Bilgi çağı olarak da adlandırılan dönem ve bu dönem örgütlerini betimleyen en önemli özellik, durağan olmayan bir çevrede yaşama zorunluluğudur (Bumin, 1990, s. 18). Bilgi çağı örgütleri, yaşamak ve amaçlarına ulaşmak için, sürekli ve hızlı değişime çabuk uyum sağlamak zorundadırlar (Toffler, 1996, s. 120).

Öte yandan, bilgi çağı, üst düzeyde ve son derece iyi yetiştirilmiş, kaliteli insan gücü talep etmektedir (Yücel, 1997, s. 37; Nartgün, 2002). Kaliteyi sağlama, günümüz örgütlerinde temel bir belirleyici olmakla birlikte, bilgi çağı örgütleri eş zamanda, sürekli devam eden bir verimlilik artırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme ve rekabet edebilme mücadelesi içinde de olmak zorundadırlar (Hammer ve Champy, 1997, ss. 10-15). Günümüzde, etkinlik alanı ne olursa olsun tüm örgütlerin temel sorunu, verimlilik, etkililik ve kalite olmaktadır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998; Yalçınkaya, 1998).

Bu gerçekten hareketle, yirmibirinci yüzyıl toplumları öteki alt sistemlerin yanı sıra eğitim sistemlerini de her eğitim basamağında sürekli değiştirerek bu gelişmelere uyum sağlamak için her alanda kendilerini yenileme, kaliteyi bir süreç haline getirme çabası içine girmektedirler (Sağlam, 1999, s. v). Bu eğitim basamaklarından birisi de yükseköğretim basamağıdır.

Özellikle son dönemde yükseköğretim kurumlarının kalitesine yöneltilen yoğun dikkatin ardında, Avrupa Birliği (AB) yükseköğretim sistemlerinin genişlemesi, artan öğrenci, bölüm ve kurum sayısı nedeni ile yapılan harcamaların, harcama alanı ve miktarı yönünden yoğun olarak tartışılması, açıklık ve hesap verme sorumluluğu kavramlarının toplumsal kabul görmesi, eğitim kurumlarından *ne* yaptıklarını ve *nasıl* yaptıklarını topluma açıklamalarının beklenmesi, AB içinde öğrenci, öğretim elemanı ve araştırmacı dolaşımının artması sonucu değişik eğitim sistemlerince kabul edilmiş olan yeterliklerin, standartların ve kredilerin eşdeğerliği sorununun doğması gibi nedenler bulunmaktadır (TÜBİTAK, 2002).

Yükseköğretimde kalite, son yıllarda, uluslararası alanda yaşanan işbirlikleri, toplantılar ve ortaya konulan yazılı metinlerde sıkça yer alınan bir konudur.

14 Mart 1995 tarihinde AB'nin 15 üye ülkesi, Avrupa Ekonomik Alanı (EEA) içindeki İzlanda, Lihtenstayn ve Norveç, AB'ye adaylık statüsü kazanmış olan Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri (CEEC), Malta, Kıbrıs ve 2000 yılından itibaren aralarına yeni katılacak olan Türkiye, *Sokrates* adlı eğitim programı çerçevesinde üniversite öğrencilerinin eğitimi kapsamında geniş kapsamlı bir birliktelik içinde ilerlemeye başlamışlardır. Bu birlikteliğin amaçlarından birisi de nitelik boyutuyla ilişkilidir (Ilgaz, 2000).

Ekim 1998'de, Bologna Forumu'nun hazırlıkları arasında, AB Eğitim Bakanları, Yükseköğretim Kurumları Başkanları, AB Rektörler Konferansları Konfederasyonu (CPU), Avrupa Üniversite Derneği (EUA) ile işbirliği yaparak, Avrupa Komisyonu'nun eğitimden sorumlu 22 numaralı Genel Müdürlüğü'ne bir proje önerisinde bulunmuşlardır. Bu proje doğrultusunda *Yükseköğretimde Yapılanmadaki Eğilimler* adlı bir rapor hazırlanmıştır. Üniversitelerin etkinliklerine ilişkin, kalite denetimi ve

değerlendirmede yeni ve geniş kapsamlı girişimlerin yaygınlaştırılması gerektiği bu raporda yer alan önemli vurgulardan birisidir (Inge Knudsen, Project Report, 1999).

UNESCO, 5-9 Ekim 1998 tarihlerinde düzenlediği Dünya Konferansında yirmibirinci yüzyıl için yükseköğretimin amaçlarından birisi de eğitsel süreçlerinin kalitesini artırmak olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 2001).

Avrupa Uluslararası Eğitim Örgütü (EAIE), yükseköğretimin her alanı için Avrupa ülkelerinde, bir örnek olmasa da, düzeyi belirli ve kıyaslanabilir yeterliliklerin, derecelerin ve diplomaların yer almasının başta gelen bir uyumlaştırma hedefi olarak ifade etmektedir (EAIE, 1999).

Sorbonne Üniversitesi'nin 800. kuruluş yıldönümü kutlama etkinlikleri içerisinde 25 Mayıs 1998'de yapılan Sorbonne Toplantısı'nda ele alınan konular ve varılan sonuçlar, Avrupa felsefesi ile yakından bağlantılıdır. Bireyin eğitim yoluyla Avrupalı bir yurttaş olarak yetiştirilmesi için gereken yatırımın hiç aksatılmamasının ve en geniş Avrupa Alanı'na yayılmasının önemi vurgulanmaktadır. Ekonomi ve iş alanları açısından bakıldığında bireye yapılan yatırım karşılığını rekabette ulaşılacak olumluluklarda belirleyecektir. Aynı zamanda bir *Bilgi Avrupasının* yaratılmasıyla, kültüre, bilime, sanata ve insanoğlunun anlaşılmasına ve açıklanmasına da sürekli bir katkı akışı sağlanacağı ifade edilmiştir.

Haziran 1999'da Bologna'da Avrupa Eğitim Bakanlarının yaptığı toplantı sonunda imzalanan Bologna Bildirgesi'nde ortaya çıkan tanımlayıcı ilkelerin başında, yüksek öğrenim alanında yapılacak işbirliğiyle demokratik toplumların gelişmesine katkı sağlanacağı gelmektedir. Üniversitelerin sürekli olarak değişim gösteren eğitim ve toplum beklentilerine esneklikle yanıt verebilmeleri ikinci ilke olarak yer almaktadır. Ortak bir çerçeve benimseyerek farklı sistemler arasında yeterlilikleri kolayca belirlemeye uygun bir yapı oluşturmaları gereği ise, Avrupa üniversitelerinin üçüncü önemli ilkesi olarak ortaya konulmaktadır (EAIE, 1999).

AB politikasının belirlenmesi amacıyla, 24 Ocak 2000 tarihinde, 15 AB üyesinin devlet ya da hükümet başkanlarının katılımıyla düzenli olarak toplanan bir AB organı olan Avrupa Konseyi (EC) ve Parlamentosu'nun aldığı 253/2000/EC numaralı karar göre,

yükseköğretimin de önemli bir boyut olarak ele alındığı bir Bilgi Avrupası'nın yaratılması, eğitim ve öğrenimde Avrupa boyutunun vurgulanması, kişilerin etkin yurttaşlık bilinciyle donanması ve iş alanları için hazırlanması programın genel hedefleri arasında ifade edilmiştir.

Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı'nın (OECD), 2 Kasım 2000 tarihinde yapılan 2000 yılı Türkiye incelemesinde, uygulanmakta olan ekonomik program çerçevesinde Türkiye Ekonomisi değerlendirmesinde OECD Türkiye'nin, genç bir nüfusa sahip olmasına karşın, OECD ülkeleri içerisinde eğitime ayrılan kaynaklar bakımından önemli ölçüde gerilerde bulunduğunu, üniversite sisteminin kalitesinin artırılmasının ülkenin kaynaklarını verimli kullanmasını sağlamanın dışında, varolan kapasitesini artıracağı da ifade edilmektedir (OECD, 2002).

Kaliteye dönük söylemler, uluslararası boyutunun yanı sıra ulusal düzeyde de yankı bulmuş, kalite, sisteme yön veren çeşitli çevrelerce Türkiye gündeminde sıklıkla ve yüksek sesle seslendirilen bir konu olarak ulusal hedefler arasındaki öncelikli yerini almıştır.

İkibinli yıllarda Avrupa Topluluğu ve OECD ülkeleri başta olmak üzere, gelişmiş ülkelerin ölçütleri ve Türkiye'nin gereksinimleri dikkate alınarak, eğitimin her düzeyinde Avrupa Birliği göstergelerinin yakalanması, eğitimde kalitenin ve sistemin nitel verimliliğinin yükseltilmesi genel hedefler olarak belirlenmiştir. (İÖGM, 2002).

AB'ye aday ülke durumuna gelen Türkiye'nin, yükseköğretimle ilgili olarak ileriye yönelik planlarında, AB ülkelerinin yükseköğretimdeki eğilimlerini göz önüne alması ve bu alandaki gelişmeleri yakından izlemesi gerekmektedir. Avrupa ülkelerinin yükseköğretimde ortaklaşa hareket edebilecekleri dört nokta bulunmaktadır: Bunlar; genelleştirilmiş bir Avrupa kredi sistemi oluşturulması; verilecek diplomalar için ortak, ancak esnek yapıya sahip koşulların belirlenmesi; kalite güvencesi ve değerlendirilmesi; yeni öğrenme olanaklarının Avrupalıların hizmetine sunulmasıdır. Ülkeler arasındaki sınırların kaldırıldığı bir Avrupa'da yeni programların ve derecelerin oluşturulması, kalite güvencesinin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca, kamu kaynaklarını kullanan üniversitelerde üretilen hizmetlerin topluma maliyetinin hesaplanması ve

yükseköğretime ayrılan sınırlı kaynakların rasyonel dağıtılması amacıyla, akademik değerlendirme mekanizmaları harekete geçirilmelidir (YÖK, 2002, ss. 1-24).

Devlet üniversiteleri, yalnızca yurtiçindeki vakıf üniversiteleri ile değil, yurtdışındaki yükseköğretim kurumları ile de rekabet edebilmek zorundadırlar. Akademik değerlendirme, kalite kontrolü ve standartlara uygunluk tüm ülkelerde yükseköğretimin gündemine girmiştir. Birçok ülkede bu amaçla yeni kurum ve kuruluşlar oluşturulmuş ve yöntemler geliştirilmiş, kimi ülkelerde üniversiteler eğitim ve araştırma etkinliklerine göre değerlendirilerek sıralanmış, bu sıralamaların düzenli olarak kamuoyuna duyurulması rutin hale gelmiş ve bir çok ülkede kaynak tahsisi performans göstergeleri ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Gürüz, 2002).

Eğitimde kalite temelli uygulamalar; ülkenin gereksinim duyduğu nitelikte insan gücü yetiştirmeyi, eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeyi, kaliteyi arttırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetle yapılmasını, moral ve verimliliği arttırmayı, özetle sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlayacaktır (TÜBİTAK, 2002).

Türkiye Cumhuriyeti'nin AB'ye sunmuş olduğu AB Ulusal Programının kabulüne ilişkin 19 Mart 2001 tarihinde yapılan Bakanlar Kurulu açıklamasında; tüm vatandaşların eğitiminin nicelik ve nitelik itibariyle AB standartlarına yaklaştırılmasının Ulusal Program'da öngörülen hedeflere uyulmasını kolaylaştıracağı ifade edilmiştir (TBMM, 2001).

Afyon ilinde 27-28 Ağustos 2002 tarihinde yapılan *Yükseköğretimde Kalite* gündemli Rektörler Toplantısında, ülkeler arasındaki sınırların kaldırıldığı Avrupa'da kalite güvencesinin zorunlu bir hal aldığı ifade edilmiş; yükseköğretim kurumlarında iç denetimin sağlanması başlığı altında üniversitelerde kalite ve kalite güvence sisteminin kurulması gerekliliği, yükseköğretimin finansman kaynağının vergiler olduğu, bu noktadan hareketle üniversitelerin gerçekleştirdikleri etkinliklere ilişkin kamuoyuna bilgi vermesi gerektiği, eğitim-öğretim ve araştırma kalitesini artırmanın yanı sıra kaynakların rasyonel dağıtımını sağlamak için böyle bir düzenlemeye gerek olduğu, üniversitelerin performans göstergelerinin yanı sıra öz değerlendirme raporları ve uzman grup değerlendirmesine dayalı bir iç denetim mekanizmasının geliştirilmesinin gerektiği yönünde öneriler de içeren bir uzlaşma raporu oluşturulmuştur (YÖK, 2002).

Yukarıda ifade edilen tüm gelişmelere ek olarak, son yıllarda, üniversitelerden beklentiler ve üniversitelere bakış açısı da büyük değişim göstermektedir:

Üniversitelerin öğrenen örgütler olarak gerçekleştirmekte oldukları öğretim etkinliklerinin yanı sıra bilim üretiminin ve yeni teknolojilerin gelişmesine öncülük eden ekonomik gelişmenin ana kaynağı olan, kültürel birikimi aktaran, yeni bilgiyi yayan, toplumun her kesimini eğiten ve bilgilendiren, akreditasyon çalışmalarının geliştirilmesine katkı sağlayan, toplumsal gelişmeye öncülük eden, niteliği temsil eden kurumlar olması gerekmektedir (Blasi, Gardner ve ötekiler, 2002).

Çağdaş yükseköğretimin temel kurumu olan üniversiteler; sosyal, ekonomik, politik ya da teknolojik alanlarda toplumsal değişimleri gerçekleştirme görevini en başta üstlenebilecek bir kurum olmalıdır (Oğuz, 2001).

Üniversitelerden beklenen, değişme ve gelişmenin başlatıcısı olacak nitelikli insan gücünü yetiştirmesi, yetiştirdiği nitelikli insan gücü aracılığıyla toplumu daha da ileriye götürmesidir. Üniversitelerin bunları gerçekleştirebilmesi için sürekli bir yenileşme içinde olmaları gerekmektedir (Erdem, 2002).

Üniversiteler bir ülkenin en önemli entellektüel sermayesine sahip, demokratik ortamın ve aynı zamanda toplumun bilim, sanat, ekonomik zenginliğinin en önemli güvencesidir. Bu güvenceyi kaliteli eğitimle, kaliteli öğrenciler ve bilim insanları yetiştirerek sağlayabilir (Ataç, 1999).

Toplumsal gelişme ve kalkınmanın önkoşulu nitelikli insan gücüdür. Nitelikli insan gücünün temel kaynağı ise kaliteli eğitimdir. Üniversiteden beklenenlerin başında, ülkenin gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmek gelir. Üniversitenin eğitimi, yalnız günümüz koşullarına uymak biçiminde olmayıp, gelecekteki ilerleme ve gelişmeleri de kapsayacak biçimde oluşturulmalıdır. Üçüncü bin yılın üniversitesi kalite problemini çözmek zorundadır. Üniversiteler, sürekli bir değerlendirme sistemine sahip olmalıdır (Güneş ve Demirtaş, 2002).

Yükseköğretimde gerçek anlamda kaliteyi sağlamak için; girdileri, süreçleri ve çıktıları değerlendiren bir değerlendirme ve denetim sistemi, eğitim süreçlerinin tasarımı,

planlaması, uygulanması ve denetimini sağlayan sistemleri birlikte entegre ederek, kalite güvencesini sağlamaya dönük sistemlerin yaşama geçirilmesi gerekmektedir (TUBA, 2002, ss. 66-67; TÜBİTAK, 2002).

Üniversiteler, sürekli olarak en yüksek amaçları olan mükemmelliği başarmaya ve yüksek kaliteye ulaşmaya çalışmışlardır. Kaynak bolluğu ve istenilen öğrenci girişleri olması durumunda bu hedeflerin başarılması daha bir kolaydır. Ancak, bugün çevre değişmektedir. Üniversiteler, azalan öğrenci girişi ve gelir kaynakları ile karşı karşıyadır. Buna karşılık, maliyet artışı ve yarışma oldukça ileri bir düzeye gelmiş durumdadır (Freed ve ötekiler, 2002).

Yukarıda yer alan görüşlere ek olarak, üniversitelere dönük eleştiriler de söz konusudur. Bilgi üreten ve bilgiyi yayan kurumlar olarak üniversitelerin geleneksel rollerine, küresel bir dünyada üniversitelerin ne yapmaları gerektiği üzerine liberal düşünceler tarafından meydan okunmaktadır. Öte yandan, yükseköğretim kurumlarına ilişkin önceden savunulan düşünceler artık kuşkuludur. Serbest pazar, kısa zamanda üniversiteleri etkisi altına alacaktır. Dahası, üniversiteler fiyatları yüksek, verimlikleri düşük, elde edilen sonuçların şüpheli olduğu fabrikalar haline gelmişlerdir. Üniversiteler artık bilginin üretilip yayıldığı tek kurum olma özelliklerini de kaybetmeye başlamışlardır (Maharasoa ve Hay, 2001).

Yükseköğretim sisteminin alt sistemlerinden biri olan öğretmen yetiştirme sistemleri de tüm bu gelişmelerden doğrudan etkilenmekte ve bu konuda alternatif yaklaşımlar gündeme gelmektedir. Yukarıda ifade edilen her bir gerekçe öğretmen yetiştirme sistemleri için de geçerlik taşımaktadır.

Eğitim sistemlerinin işleticileri olan öğretmenlerin eğitimi, bütün dünyada eğitim alanında önemini her zaman koruyan bir konudur. Bilinmektedir ki, bir eğitim sisteminin iyi işlemesi ve o sistem aracılığıyla istenen özelliklerde insan gücü yetiştirilebilmesi, en başta yeterli sayı ve nitelikte öğretmenin varolmasıyla olanaklıdır (Özer, 1993, s. 1). Eğitim sisteminin başarısı temelde, sistemi işletip uygulayacak olan öğretmenlerin ve öteki eğitim personelinin niteliklerine bağlıdır. Hiçbir eğitim modeli, o modeli işletecek işgörenlerin niteliğinin üzerinde hizmet üretemez (Koç, 2001).

Bu yönüyle, dikkatleri öğretmen yetiştiren kurumların etkinliklerine yöneltmek önem taşımaktadır. Öteki kurumlar gibi, öğretmen yetiştiren kurumlar için de rekabet edebilir, etkin, verimli ve kaliteli olmak bir zorunluluk halini almıştır (Gürsel, 1998). Öğretmen yetiştiren kurumlar, toplumun ve üniversitelerin göz bebeği kurumlar olmalıdır. Üniversiteler öğretmen yetiştirme alanına daha fazla önem vermeli ve öğretmen yetiştiren fakülte ve bölümler diğer bölümlerden daha kaliteli bir yapılanmayı öncelik haline getirmelidir (Oğuz, 2001).

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından 30 Eylül-5 Ekim 1996 tarihleri arasında Cenevre'de "Öğretmen Eğitimi ve Değişim Süreci İçinde Öğretmenlerin Rollerinin Değiştirilmesi" konulu 45. Uluslararası Eğitim Konferansı gerçekleşmiştir. Bu konferans, öğretmen yetiştirme konusuna uluslararası boyutta yeni bakış açısı getirmesi açısından oldukça önemlidir. Öteki kararların yanı sıra konferansta önemle vurgulanan diğer bir olgu da, eğitimsel değişmenin gücü ve toplumu derinden etkilemesinin geçmişten daha fazla olduğu biçimindedir. Bu değişmelerin başta okul ve sınıfı etkilediği, öğretmenlerin anahtar konumunu tekrar ortaya çıkardığı vurgulanmıştır. Öte yandan, yine aynı konferansta küreselleşme süreci ve küreselleşme ile ilgili politikaların, öğretmen yetiştirme anlayışını derinden etkilediği, bu yönüyle, öğretmen yetiştirme politikalarının tekrar gözden geçirilmesi gerektiği ifade edilerek, öğretmen yetiştiren kurumların politika, içerik ve yöntemlerini geliştirmesi gerektiği yolunda önerilerde bulunulmuştur (UNESCO, 2002).

Bu noktadan hareketle, gelişmiş ülkelerde eğitim alanına yapılan yatırımların etkili olması ve başarılı sonuçlar verebilmesi için sürdürülen çalışmaların önemli bir bölümünün öğretmen eğitimi konusu üzerinde odaklandığı görülmektedir (Kıncal, 1999, s. 29). Öğretmenlik mesleğinin kalitesini geliştirmeye dönük çözüm üretme çabaları, gelişmiş ülkelerin öncelikli uğraş alanlarından birisidir (Alkan, 2000, s. 205).

Kaliteli öğretmen yetiştirme yalnız eğitim fakültelerinin üstesinden gelebileceği bir konu değildir. Öğretmen yetiştirme çok boyutlu ve karmaşık bir konudur (Kızılçelik ve Eser, 2000). Bu konu, öğrencinin ortaöğretimde iyi yetişmesiyle, öğretmene sağlanan sosyal ve ekonomik olanaklarla, çevreyle, siyasal yapıyla ve toplumla, bireyin kendisini geliştirme ve yenileyebilmesiyle, katılımla, örgütlenmeyle ve sendikaların etkili

olabilmesiyle, Milli Eğitim Bakanlığının ve Yükseköğretim Kurulunun tutumlarıyla ve benzeri pek çok durumla ilişkilidir (Okçabol, 1998).

Öte yandan, öğretmen yetiştirmede kalite; öğretim elemanı, öğrenci, program, fiziksel olanaklar, parasal kaynaklar, araç-gereçler, işe koşulan öğretim yöntem ve teknikleri, eğitim kurumunun yapı ve işleyişi, öğretmen adaylarına sunulan sosyal ve kültürel etkinlikler, kariyer gelişim olanakları, politik uygulamalar gibi etmenlerden de etkilenebilir (Bozkurt, 1996, s. 5; Ünal, 1999; Torlak, 2001; Kuran, 2002; Sünbül, 2002; Demirel, 2002). Bu nedenle, bu başlıklardan yalnızca kimilerine dönük çabalar tek başına kaliteyi sağlayamayacaktır.

Öğretmen yetiştirme sürecinin, toplumun ekonomik, sosyo-kültürel, politik yapı ile uyumlu, değişime sürekli ayak uyduran tutarlı bir biçimde ele alınması gerekir (Çoban, 1998). Toplumda meydana gelen değişmelerden etkilenen, toplumda değişim sürecini başlatma sorumluluğu bulunan eğitim örgütleri kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun değişme uygulamaları yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Değişimin doğası gereği değişimde süreklilik vardır. Eğitim örgütleri de bu sürekliliğe uygun değişim modelleri geliştirmeli, uygulamalı ve sonuçları sürekli olarak değerlendirmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 1999).

Toplumsal gelişmede belirleyici rol oynayan öğretmenler yetiştirilirken, Türk öğretmen yetiştirme sisteminin toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve politik yapısı ile uyum içinde bulunmasına ve toplumda oluşan değişmelere de sürekli uyum sağlayacak dinamik bir yapıya kavuşturulmasına gereksinim duyulmaktadır (Çoban, 1998).

Bunların tümünü başarabilmenin yolu öğretmen yetiştiren kurumlara öncelikle sistem gözüyle bakabilmekten geçmektedir.

Eğitimi kimi özel ortamlarda meydana gelen birbiriyle ilişkisiz bir dizi eylem ya da alt sistem olmaktan çok, bir sistem olarak görmek gerekir. Sistemin bütünlüğünü fark edemeyen, değişimin de sistemli olması gerektiğini algılayamayan uygulamalar başarısız olur. Kimi eğitim reformlarının başarısızlıkla sonuçlanması da, eğitimin yalnızca bir yönü için gelişim umudu sunmalarıdır. Parçalar ile sistemin bütünü

arasındaki ilişki sisteme özelliğini veren ayrıntılardır. Okullar, mezun üreten fabrika tanımından çok, öğrenim kurumları olarak değerlendirildiklerinde bu kurumların öteki örgütlerle aynı şekilde işleyeceği açıkça anlaşılır (Langford ve Cleary, 1999, s. 40).

Eğitimin kalitesinin yükseltilmesi, bir sistemin, etkili, verimli ve ekonomik bir sistemin varlığını gerektirir. Bu, kurumlar için olduğu gibi toplum açısından da önemlidir. Toplum bu sistemin varlığının yanı sıra ekonomik ve etkili olup olmadığı hakkında da bilgiye sahip olmak ister (Woodhouse, 1996; Olmeshdal, 1999).

Bir sistemin yedi temel öğesi, amaç, yararlanıcılar, sağlayıcılar, girdi, süreç, çıktı ve bir dönüt olarak kalitenin ölçülmesidir. Eğitim örgütleri de bu temel öğeleri bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla, eğitim örgütleri de bir sistemdir. Bir sistem olarak eğitim örgütlerinin de amacı, girdileri, yararlanıcıları, sağlayıcıları, süreci, çıktıları vardır ve eğitimde kalite ölçümü gereklidir. Eğitim kurumları kaliteyi değerlendirmeli ve bu anlamda yararlanıcılara, topluma, ilgili çevrelere kendisi adına bir kalite güvencesi sunabilmelidir (Meek ve Harman, 2000; Rudy ve ötekiler, 2001).

Bir sistem olarak öğretmen yetiştirmede kaliteyi sağlayabilmek ve akademik mükemmelliğin gerektirdiği bir kültürü yaratabilmek, sürece bir sistem olarak bakıldığında ve kalite ilkeleri bütüncül olarak uygulandığında mümkün olacaktır (Freed ve ötekiler, 2002). Bu da, kurumun çeşitli bölüm ya da parçalarındaki etkinliklerin organik bir şekilde bütünleştirilmesini ve sistem temelli bir yapılaşmayı gerekli kılar. Örgütsel seviyede öğrenme uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi yaratımını destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Watkins ve Golembiewski, 1995). Kaliteyi, birimlerarası düzenli ve sistemli ilişkiler üretir (Middlehurst 1992).

Türkiye'de de cumhuriyet döneminin başlangıcından bu yana, yeni kuşakların toplumsal ve ekonomik kalkınma hedefleri doğrultusunda öngörülen bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmış olarak yetiştirilmelerinin sağlanması için eğitim sisteminin bütününde ve yanı sıra bir alt sistem olarak öğretmen yetiştirme sisteminde sürekli yeni düzenlemeler ve model denemeleri gerçekleştirilmiştir. Öğretmen eğitimi konusuyla ilgili olarak yapılan tüm çalışmalar, nitelikli öğretmen yetiştirme arayışının bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Kuran, 2002).

Cumhuriyet döneminin başlangıcından 1982 yılına kadar, yükseköğretim dışında, eğitim sisteminin tüm basamakları için öğretmen yetiştirme Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev ve sorumluluk alanında iken; 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası ile öğretmen eğitimi üniversitelerin görevleri arasında yer almış ve öğretmen yetiştirme işlevini eğitim fakülteleri üstlenmiştir (YÖK, 1998a, s. 28). Bu yönüyle öğretmen yetiştiren temel kurumlar olarak eğitim fakültelerinin etkinlikleri önem kazanmaktadır.

Temelde öğretmen eğitimi işlevini yerine getirmek üzere kurulan eğitim fakülteleri de kendilerini sürekli geliştirme ve niteliği artırma adına birtakım çabalar içerisine girmektedirler. Bu çabaların bir bölümü üst yönetsel organ olan Yükseköğretim Kurulu tarafından başlatıldığı gibi, bir bölümü de fakülte ya da bölümlerin kendi istek ve girişimleri doğrultusunda biçimlendirilmektedir.

Türkiye'de kaliteli öğretmen yetiştirme adına günümüze değin yapılan düzenlemelerin, yapılandırılmış bir kalite sistemine dayalı ve bu sistemin gerekleri doğrultusunda gerçekleştirildiğini ve değerlendirildiğini söyleyebilmek olanaklı değildir. Sistemin bütününe ilişkin sürekli iyileşmeleri öngörmeyen düzenlemelerin bir bütün olarak sistemi başarıya ulaştırabilmesi düşünülemez. Bununla birlikte, öğretmen yetiştiren kurumlarda kalitenin gerektirdiği yeterliklere hangi ölçüde sahip olduklarını ortaya koyacak, bu yönüyle kurumsal gelişmeye ışık tutacak özdeğerlendirmeye dayalı bir modelin varlığından söz etmek de son derece güçtür.

Hizmet verilen kitlenin gereksinimlerini arka plana iten bu anlayışın yerini tüm dünyada olduğu gibi yararlanıcı gereksinimlerine verilen hizmetlerden sonuç elde edilmesini amaçlayan ve kurumların performanslarını değerlendiren yeni bir anlayışa bırakması gerekmektedir. Gerçekleştirilen etkinliklerinin niteliğini belirlemeye dönük yapılacak değerlendirme etkinlikleri ya da nitelik belirlemeye dönük ölçümler aynı zamanda en önemli gelişme araçlarından birisidir (Paunder, 2000). Değerlendirme, nitelik, kalite için zorunluluk taşır (Ory, 1991).

Kamu ve özel ayırımı yapmaksızın Türkiye'deki tüm sektörlerde ekonomik ve kültürel yapıya uygun ancak, yenilikçi ve yaratıcı niteliği ağır basan bir örgütsel değişim süreci başlatılmalıdır. Rekabet gücünün geliştirilmesi bundan geçmektedir (Ensari, 2001). Öte

yandan, öteki sistemler gibi eğitim sistemleri de ancak eğitim hizmetlerinden yararlananların istemlerini karşılayabildikleri ölçüde ve sundukları hizmetin kalitesi düzeyinde saygınlık kazanırlar (Şirin, 2000).

Gelişmiş ülkeler arasında yer almayı hedefleyen Türkiye'nin bu hedefe ulaşabilmesi için elindeki en önemli kaynak, genç ve dinamik bir yapıya sahip olan insan gücüdür. Türkiye'nin sahip olduğu insan kaynaklarını iyi değerlendirerek rekabet üstünlüğü sağlama fırsatı vardır. Ancak, bu kaynaktan yeterince yararlanabilmenin ön şartı, bireylerin kapasitelerini en üst düzeyde değerlendirmelerini olanaklı kılacak eğitimleri almalarıdır. Bunun başarılamaması durumunda, kalkınmanın itici gücü olması gereken genç ve dinamik nüfus, bunalımların kaynağı haline dönüşebilir. Bu nedenle, tüm bireylere ilgi, istek, yetenek ve yeterlilikleri doğrultusunda kaliteli eğitim olanakları sunarak bu olanaklardan yararlanmalarını sağlayacak ortamları hazırlamak gerekmektedir (Bircan ve ötekiler, 2000).

Eğitim sistemlerinin en önemli göstergelerinden biri olan öğretmen yetiştirme alt sistemine ivme kazandırılarak okulları yeniden yapılandırmak, ülkenin kalkınmasına zemin hazırlamak ve kaliteli insan gücü yetiştirmek bakımından büyük bir önem taşımaktadır. Eğitim sisteminin lokomotifi olan öğretmenlerin iyi yetişmesi halinde, onların ürünü olan öğrenciler de nitelikli yetişecek ve böylece toplum kaliteli insan gücüne kavuşmuş olacaktır (Dikmen, 2001).

Yalnızca okul çağındaki nüfusu, kimi Avrupa ülkelerinin toplam nüfusundan daha fazla olan Türkiye, dünya ülkeleri arasında çok özel bir yerdedir. Bu genç nüfusun nitelikli insan gücüne dönüştürülmesi Türkiye ve dünya için son derece önem taşımaktadır (Oktay, 2001). Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarını araladığı günümüzde, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir (Taş, 2000).

Türkiye'de öğretmen eğitiminde yaşanan sorunların kökeninde, öğretmen yetiştirme politikalarında görülen istikrarsızlık ve ilgili tarafların öğretmen eğitimi üzerinde uzlaştıkları kalite ölçütlerinin belirlenmemiş olmasının yer aldığı söylenebilir (Turan, 1998).

Çeşitli yönleriyle eleştiri konusu olmakla birlikte Türkiye'de öğretmen eğitiminin niteliğinin artırılmasını ve sürekli bir iç ve dış denetim ile sistemli olarak geliştirilmesini, öğretmen eğitiminin niteliğinin güvence altına alınmasını, eğitim fakültelerinin hizmet sunduğu yararlanıcılara öğretmen eğitiminin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesini amaçlayan ve öğretmen eğitiminde uygulanması öngörülen Türk akreditasyon sisteminin geliştirilmesi süreci bu konuda atılmış olumlu bir adım olarak görülebilir.

Eğitim kurumlarında sunulan hizmetlerin niteliğinin kurumun amaçları doğrultusunda geliştirilmesi, Türkiye koşullarında uygulanabilir modeller oluşturulması gerekmektedir (Korkut ve Korucu, 1998; Şahin, 1999).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nca (AKYV) geliştirilmiş olan mükemmellik modeli, kurum ya da kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlayan, iş mükemmelliğinin neresinde olduklarını görmelerine olanak sunan, Avrupa ölçeğinde bir standart olarak kabul gören bir modeldir (EFQM, 2002). Kuruluşlar, özdeğerlendirme ve yanı sıra bu sürecin öngördüğü etkinlikler yoluyla kuvvetli ve iyileştirilebilir yanlarını görme fırsatı yakalamakta ve gerekli iyileştirmeleri yaparak niteliklerini geliştirme yoluna gitmektedirler (KALDER, 2001; EFQM, 2002). Öte yandan, bu modelin önemli üstünlüklerinden birisi de sürece bir sistem gözüyle ele alması ve bir sistemin tüm bileşenlerine dönük kriterleri kapsamasıdır.

Kalite, sürekli iyileşme temeline dayanır. Sürekli iyileştirme ise, bir kuruluştaki bütün fonksiyonların (ürün, hizmet ve süreç) sistematik bir şekilde sürekli iyileştirilmesidir (Suer ve ötekiler, 1998, s. 48). AKYV mükemmellik modeli, kurumlar açısından yaşamsal önem taşıyan yaratıcılık ve yenilikçiliği, eş deyişle sürekli iyileşmeyi, ana tema olarak, içerdiği dokuz kriterin temeline yerleştirmiştir (Yıldırım, 2000). Önceleri yalnızca özel sektörde yaşam olanağı bulunan modelin, 2000 yılında kamu modeli de ortaya çıkarılmıştır. Model; sektör, yapı, işleyiş ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak ortaya konulan yapının her kurum ya da kuruluş için geçerli olduğunu savunmaktadır. İşe koşulan öteki uygulamalar gibi, mükemmellik modeli de eğitim fakültelerinde kalite geliştirme yollarından biri olarak ele alınabilir. Bu yönüyle, söz konusu modelin eğitim fakültelerinin geliştirilmesinde nasıl kullanılabileceği ya da

eğitim fakültelerinde mükemmellik modeline dayalı bir kalite geliştirme sürecinin nasıl işe koşulabileceğinin belirlenmesi önemli bir gerekliliktir. Bu araştırma böyle bir gereksinimden doğmuştur.

1.7. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim fakültelerinin bir sistem bütünlüğü içerisinde gelişmelerini sağlamak için, kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmaktır. Gerçekleştirilecek bu çalışma ile AKYV Mükemmellik Modelini, eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmek amaçlanmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada yanıtı aranan sorular şunlardır:

1. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin girdi ölçütlerinin kapsamı nedir? Bu ölçütler eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
   1.1. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Liderlik* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
   1.2. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Politika ve Stratejiler* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
   1.3. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Çalışanlar* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
   1.4. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *İşbirlikleri ve Kaynaklar* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
   1.5. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Süreçler* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?
2. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin sonuç ölçütlerinin kapsamı nedir? Bu ölçütler eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?

2.1. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Çalışanlarla İlgili Sonuçlar* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?

2.2. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Müşterilerle İlgili Sonuçlar* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?

2.3. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Toplumla İlgili Sonuçlar* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?

2.4. Eğitim fakültelerinde mükemmellik modelinin *Temel Performans Sonuçları* ölçütünün kapsamı nedir? Bu ölçüt eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içermektedir?

1.8. Önem

Etkinlik gösterdiği alan ne olursa olsun belirli bir sistem dahilinde kendisini sürekli geliştiren ve çevresine nitelikli ürünler sunabilen örgütler ayakta kalma savaşımını önde götüreceklerdir.

Kamusal alanda etkinlik gösteren ve temelde öğretmen yetiştirme işlevini yerine getirmek üzere kurulmuş olan eğitim fakülteleri için de durum pek farklı değildir. Öğretmen eğitimi veren kurumların nitelik kontrolünün yapılması ve bu çerçevede öğretmen eğitiminde niteliği artırıcı önlemlerin alınması günümüz örgütlerinde kaçınılmazdır. Bu araştırma, öğretmen yetiştiren kurumların kalite temelli bir model doğrultusunda kendilerini değerlendirebilecekleri bir araç sunmakla birlikte; aynı zamanda bu araç öğretmen yetiştiren kurumlarda kalite sisteminin kurulmasına yol gösterici olma işlevi de taşıyabilecektir.

Türkiye için önemli bir hedef olma niteliği taşıyan ve son yıllarda atılan adımlarla bu hedefe bir adım daha yaklaşılan Avrupa Topluluğu'na üye olma çabalarının sonuç vermesi durumunda, benzer alanlarda etkinlik gösteren kurum ya da kuruluşların

etkinliklerinin ve ürünlerinin güvence altına alınması bir zorunluluk haline gelebilecektir. Bunların dışında, aynı alanda etkinlik gösteren eğitim örgütlerinin öğrenci ve öğretim elemanı değişim projeleri, işbirliği etkinliklerinde Avrupa ölçüsünde bir standart olarak yaygınlıkla kabul gören bir modeli uygulama ya da bu standartlara uygun üretimde bulunma bir avantaj olarak kendisini gösterebilecektir.

Bu araştırmada ortaya konulacak model ile, Türkiye ölçeğinde yükseköğretim uygulamalarına yön veren Yükseköğretim Kurulu başta olmak üzere, sayıları 50'yi aşan eğitim fakültelerinin mükemmellik ölçütünde kendilerini değerlendirebilecekleri ve değerlendirme sonuçlarından yola çıkarak niteliklerini geliştirebilecekleri umulmaktadır.

Böyle bir çalışma yoluyla öğretmen yetiştirmeye dönük etkinliklerin yanı sıra yasayla eğitim fakültelerinin yerine getirmesi gereken yayın, danışmanlık gibi öteki görevlerine ilişkin nitelik durumları da ortaya çıkacaktır.

Ayrıca bu araştırma, alanda çalışan araştırmacılar için somut veri oluşturma ve yapılabilecek ileri araştırmalara yön vermede, zaman içerisinde güncelleştirilebilecek bir yapı ortaya koymada temel olması bakımından da önem taşımaktadır.

1.9. Sayıltılar

Bu araştırmanın dayandığı temel sayıltılar şunlardır:

1. Araştırma sürecinde yararlanılan alanyazından, araştırma raporlarından ve alan uzmanlarından elde edilen veriler geçerli ve güvenilirdir.
2. Mal üreten kurum ve kuruluşlar için geliştirilmiş olan AKYV Mükemmellik Modeli, hizmet üreten kurumlar olan eğitim fakültelerinde de kalite geliştirme ve özdeğerlendirme sürecinde işe koşulabilecek uygun bir modeldir.

1.10. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmada elde edilen veriler, 16 Türk üniversitesinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli üzerine çalışmış ya da mükemmellik modeli eğitimi almış farklı bilim dallarındaki 31 öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, AKYV Mükemmellik Modeli ve bu modelin öngördüğü ölçütlerle sınırlıdır.

1.11. Tanımlar

Bu araştırmada geçen kimi kavramlar ve bu kavramların anlamları şöyledir:

Algılama ölçümleri: Bir kişi ya da grubun bir konuya ilişkin düşüncesini ortaya çıkarmak amacı ile gerçekleştirilen ölçümler (EFQM, 2000, s. 36).

Çalışanlar: Bir kurum ya da kuruluşta tam zamanlı, yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli personel de dahil olmak üzere görev alan tüm bireyler (EFQM, 2000, s. 36).

Değerler: Kuruluş çalışanlarının davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerinin üzerine dayandırıldığı anlayış ve beklentiler (EFQM, 2000, s. 36).

İşbirlikleri: İki ya da daha fazla taraf arasında, yararlanıcılar için katma değer yaratan iş ilişkisi (EFQM, 20003).

Misyon: Bir kurum ya da kuruluşun varoluş nedeni ya da kuruluştan beklenen görev (Erkut, 1997, s. 43).

Paydaş: Kurum ya da kuruluşun gerçekleştirdiği etkinliklerden ve başarılarından fayda sağlayan tüm taraflar (EFQM, 20003).

Performans ölçümleri: Kuruluşun bir konuya ilişkin elde ettiği başarının ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen ölçümler (EFQM, 2000, s. 37).

Politika ve Strateji: Kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel strateji ve planlama etkinlikleri ile bütünleştirmeye dönük etkinlikler ve etkinlikleri gerçekleştirme yolları (EFQM, 2003).

Sinerji: Bir işin başarılmasında takım elemanlarının her birinin enerjilerinin bütünü (Cafoğlu, 1996, s. 83).

Standartlar: Bir yükseköğretim programının kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilebilmesi için hangi öğelerin programda bulunması gerektiğini gösterir ölçütler (YÖK, 1999).

Süreç: Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenilen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi (EFQM, 2003).

Sağlayıcı: Tedarikçi. Bir işin gerçekleşmesi için gerekli olan malzemeyi sağlayan, işi ve hizmeti sunan kişi ya da kişiler (Cafoğlu, 1996, s. 110; TDK, 2002; EFQM, 2003).

Vizyon: Uzun vadede ulaşılmak istenilen yer ya da durum (Erkut, 1997, s. 41).

Yararlanıcı: Müşteri. Herhangi bir süreç sonrasında ortaya çıkan sonuçtan fayda sağlayan kişiler (Langford ve Cleary, 1999, s. 221).

İkinci Bölüm

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya konu olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (European Foundation for Quality Management Excellence Model), bu modeli oluşturan öğeler ve bileşenleri ile bir bütün olarak ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Mükemmellik modeli, gelişmişlikleri bakımından önde gelen ondört Avrupa şirketi tarafından, Avrupa ekonomisinin yerini sağlamlaştıracak koşulları yaratmak amacıyla 1988 yılında kurulmuş olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (AKYV) tarafından geliştirilen bir modelidir.

AKYV, Avrupa'da sürdürülebilir iş mükemmelliğinin itici gücü olma misyonu ve Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe ulaştıkları bir dünya yaratma vizyonu ile kurulmuş, kar amacı olmayan ve üyelik sistemine dayalı bir kuruluştur. AKYV, mükemmellik modelinin sahibi olmanın dışında Avrupa kalite ödülü sürecini de yönetmekte, aynı zamanda da üyelerine çeşitli hizmetler sunmaktadır (EFQM, 1999a, s. 1; Moeller, 2002).

AKYV'nın mükemmellik modelini oluşturmasının ardında, kuruluşlara, performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olma amacı yatmaktadır. AKYV, sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını sağlamak üzere bir yönetim sistemi kurmaları gerektiğini bir zorunluluk olarak vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan mükemmellik modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun hangi aşamasında olduklarını gösteren, çıkmazlarını belirlemelerini sağlayan ve uygun çözümleri destekleyen pratik bir araçtır. Öte yandan model, kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunduğundan Avrupa ölçeğinde iyi uygulamaların paylaşılması gibi bir misyona da hizmet etmektedir (KALDER, 2000, ss. 4-11; Argüden, 2003).

İş mükemmelliği modeli olarak da adlandırılan mükemmellik modeli, mükemmelliği oluşturan temel kavram ve süreçlerin yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Mükemmellik modeli, başlangıçta özel sektör kuruluşlarına dönük bir model iken günümüzde kamu sektöründe de uygulanabilir bir yapıya kavuşturulmuştur (EFQM, 2000, s. 14). Bu yönüyle, model ve ölçütleri, yalnızca özel sektör uygulamalarını kapsamamakta, aynı zamanda hizmet sektöründe ve kamusal alanda etkinlik gösteren kuruluşlar için de uygulanabilir bir özellik taşımaktadır (Nabitz ve ötekiler, 2001).

Mükemmellik modeli, siyasi politikaların kalitesini ya da mükemmelliğini değil, kuruluş mükemmelliğini sorgulayan bir yönetim modelidir. Model, kuruluşların yapılarının ülkelere ve kültürlere göre farklılıklar gösterebileceğini dikkate alır. Bu yönüyle model, hangi politik ortamdan etkilenirse etkilensin, hangi kültürde olursa olsun, hangi farklılıkları içerirse içersin, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, farklı kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel kuruluşlara da modelin öngördüğü stratejilerin yansıtılabileceği yönetsel bir araç sunmaktadır (EFQM, 2000, s. 45).

Kuruluşular, büyüklüklerine göre farklı bir işleyiş sürdürürler. Farklı yapısal özelliklere sahiptirler. Farklı sorunlarla karşılaşırlar. Yönetsel hiyerarşi farklılıkları vardır. Özellikle küçük ölçekli kuruluşlarda yöneticiler birden çok role soyunmak zorundadır ve sorumluluk alanları daha geniştir. Böyle olmakla birlikte, farklı alanlarda etkinlik gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli pek çok kuruluş bu modeli uygulamaktadır (Wilkes ve Dale, 1998).

Mükemmellik modeli, yapısı ve taşıdığı özellikler nedeniyle birtakım üstünlüklere sahiptir. Modele ilişkin söz konusu özellik ve üstünlükler aşağıda ele alınmıştır:

Mükemmellik modeli en geniş temele sahip ve en kapsamlı kalite modelidir. Kurum ve kuruluşlara, performanslarını en iyi uygulama standartları ile karşılaştırarak değerlendirme olanağı sağlar (Andersen ve ötekiler, 2000).

Model, kuruluşların etkinliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesine ve değerlendirilmesine, iç ve dış karşılaştırmalar yapılabilmesine olanak vermektedir (Yıldırım, 2000).

Kuruluşların ayakta kalabilmeleri, çevresel değişimi yakalamalarıyla olanakladır. Kendisini çevreden soyutlamış bir kuruluşun yarışmacı bir dünyada ayakta kalması düşünülemez. Modelin bu yönüyle de kurum ve kuruluşları cesaretlendirici bir rol oynadığı söylenilebilir (Black ve Crumley, 1997). Bununla birlikte, kurum ve kuruluşların kendilerini mükemmellik modeline göre değerlendirmeleri, kurum ve kuruluşlara güçlü yanlarını ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleme avantajı sağlar (EFQM, 1999a, s. 1).

Model, kurumsal stratejinin biçimlendirilmesi, performans gelişiminin ölçülmesine dönük bir yapı oluşturma ve bu yapıyı gözden geçirme ve izleme süreçlerinin kurulması ve yaşama geçirilmesi amacıyla, performansı geliştirmeyi amaçlayan gelişim planlarının geliştirilmesi amacıyla da kullanılabilir (Lascelles ve Peacock, 1997).

Ayrıca, kurumsal vizyon ve amaçların açıklığa kavuşturulması, paydaşların katılımı ve tanımlanması, süreçlerin geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, kültürün değerlendirilmesi, sürekli gelişmenin yönetilmesi konusunda etkili bir biçimde uygulanabilir (Farrar, 2000; Pupius, 2002).

Mükemmellik modelinin anahtar konumundaki temel yönlendirme gücü, kuruluşları iş mükemmelliğine ulaştırmak üzere gelişmeye açık alanlarının belirlenerek güçlendirilmesini, güçlü alanlarının desteklenmesini ve bu yolla kuruluşun güncelleşmesini sağlamaktır (Ritche ve Dale, 2000).

Mükemmellik modeli, aynı zamanda bir ödül modelidir. Avrupa Komisyonunca da desteklenen ve 1991 yılından itibaren AKYV tarafından verilmeye başlanan Avrupa kalite ödülü bu modele dayalıdır. Avrupa kalite ödülü, toplam kalite yönetimi konuları ile ilgili bilgi düzeyini artırmayı, kurum ve kuruluşları bilinçlendirmeyi ve kaliteye olan inanmışlığı yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle, Avrupa kalite ödülü, kuruluşlara kendi mükemmellik düzeylerini kavramaları ve kusursuzluğu yakalamaya dönük çabaları için oldukça kullanışlı bir araç sunmaktadır (Wright, 1997).

Model, kuruluşlara özdeğerlendirme için iyi bir fırsat sunar, kullanışlı bir araçtır (Finn ve Porter, 1994). AKYV mükemmellik modeline dayalı özdeğerlendirme, özellikle son yıllarda dünya ölçeğinde birçok kuruluşun dikkatini çekmiştir. Ayrıca, modelin ve

modele dayalı kalite ödülünün de oluşturulmasından sonra, modeli ele alan, modelin kurum ve kuruluşlara sağlayabileceği katkıları ve kurum ve kuruluşların ekonomik performansına olan etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalarda da yoğun bir artış olmuştur. (Nakhai ve Neves, 1994; Bohoris, 1995; Hendrik ve Singhal, 1996; Easton ve Jarrell, 1998).

Mükemmellik modeli, standartlara dayalı bir belgelendirme sistemi olarak tasarlanmamıştır. Bir özdeğerlendirme ve ödüllendirme modelidir. Bu yönüyle, modelin bir zorunluluk ve yaptırım boyutu yoktur (Gökmen, 2000). Mükemmellik modeli, mükemmelliğe ulaşmak için birçok farklı yaklaşım olabileceği bilinciyle, yönetimlere zorunluluk içermeyen bir çerçeve sunar. Bu model, kurum ya da kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlama ve bu yolla kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak gibi bir amaca da hizmet etmektedir (Russell, 2000).

Bu model, *doğru* ve *yanlışa* kesin sınırlar getirmeyi destekleyen kuralcı bir yaklaşım değildir. Öneriler getiren bir yaklaşımdır. Modelin nasıl kullanılacağı ve yönergelerde yer alan önerileri kabul edip etmemek kurum ve kuruluşlara bağlıdır. Model, üst düzey yöneticilerin ve kuruluş çalışanlarının dikkatini çekecek yararlı bir araçtır ve onların kaliteyi yalnızca bir standartlar dizisi olarak değerlendirmenin dışında, daha geniş bir kavram olarak değerlendirmelerine yardımcı olacaktır (Wright, 1997). Bu yönüyle de model, kalitenin ve işin geliştirilmesine katkı sağlar (Wilkes ve Dale, 1998).

Mükemmellik modelinin kalbinde sistem yaklaşımı ve sistem mantığı yer almaktadır. Model, kuruluşu oluşturan bütün parçaları bir sistem olarak kapsayan ve ele alan, analizini sağlayan bir yapıdadır (Black ve Crumley, 1997). Sistem yaklaşımı ve sistem mantığına sahip mükemmellik modeli, kuruluşlara performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir araçtır (Yıldırım, 2000).

Model, özdeğerlendirmeye dayalıdır. Bir özdeğerlendirme süreci, toplam kalite yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların sürekli gelişimini yansıtmalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışının bir gereği olan bütünsel yaklaşım, mükemmellik modeli içinde geniş bir ölçütler yelpazesinde tekrarlanır ve bu, özdeğerlendirme sürecine yansıtılır (Hughes ve Halsal, 2002).

Toplam kalite yönetimini bir yaşam felsefesi olarak ele alan mükemmellik modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Bu yönüyle de mükemmellik modeli, toplam kalite yönetimini temel alan bir sorgulama sistematiğidir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir (Ensari, 1999; Aksu, 2002).

Modelde, iş mükemmelliğine ulaşmak amaçlanır. Gerçek anlamda iş mükemmelliğine ulaşmış kuruluşlar, paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 6).

Modele göre, iş mükemmelliği uzun soluklu bir süreçtir. Toplam kalite yönetimine dayalıdır. Bu yönüyle, sistemin tüm parçalarını içermeli ve dikkate almalıdır. İş mükemmelliğinde nihai amaç, *en iyi sınıf* ya da *sınıfında en iyi* statüsünü elde etmek ve sürekli daha yüksek performans seviyesine ulaşmak için kuruluşa işin gereklerini ve amaçlarını destekleyen bir kültür adapte edip, uygulamaktır. Bu kültür, kalite bilincinin ve özdeğerlendirmenin kuruluşa olan katkılarının farkında olan, dikkate alan bir kültür olmalıdır. Uzun dönemde iş mükemmelliğini sağlayabilmek bunu gerektirir. (Ritche ve Dale, 2000).

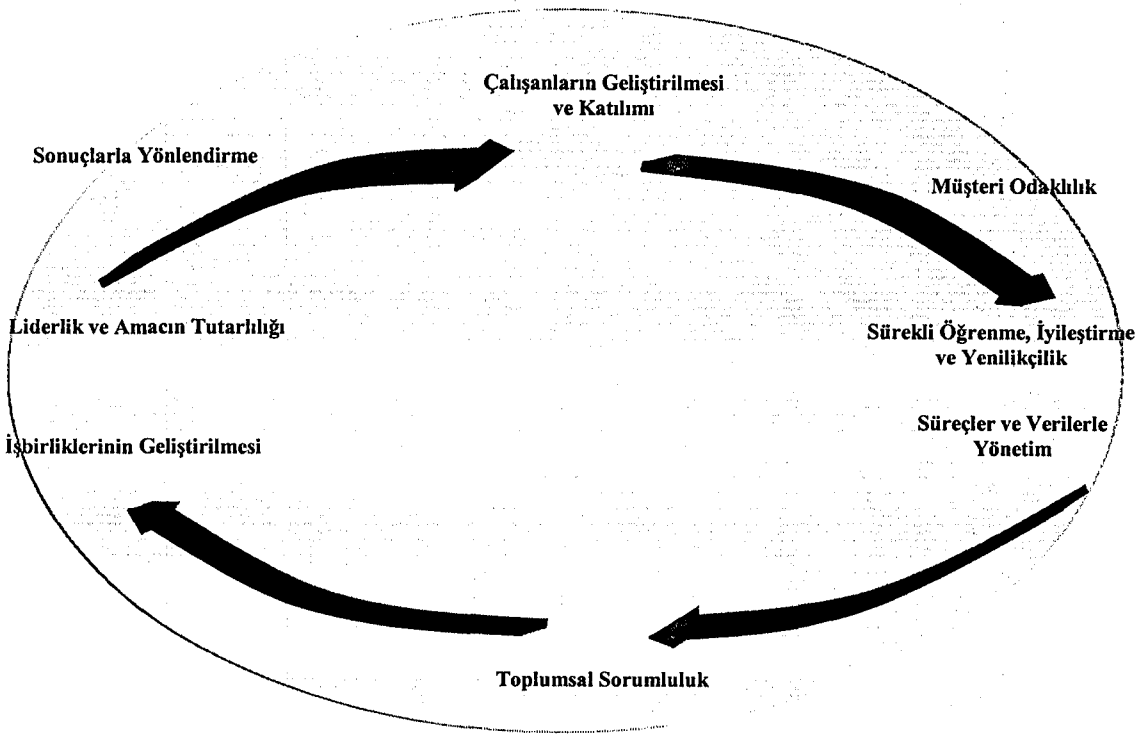
İş mükemmelliği ya da mükemmellik yalnızca bir teori olarak algılanmamalıdır. Etkinlik gösterdiği alanda ve süreçlerinde kendi sınıfında en iyi olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların varolmasıdır. Kanıtlar, yalnızca geçmişe dönük performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere de gereksinme vardır. Söz konusu öncü göstergeler, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlikleri ve genel olarak toplumun tatminine dönük ölçülmüş sonuçları içermektedir.

Tüm bunlara ek olarak, belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için kuruluşun gerçekleştirmekte olduğu etkinliklerin sağlam bir temele dayandığını, sistematik olduğunu, sürekli olarak gözden geçirildiğini ve iyileştirildiğini ortaya koyan kanıtlar da olmalıdır (EFQM, 2000, s. 13; Argüden, 2003).

Modelde, mükemmellik olgusu sekiz temel kavrama dayandırılmıştır. Bu sekiz kavram şunlardır:

1. Sonuçlara yönlendirme
2. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
3. Müşteri odaklılık
4. Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik
5. Süreçler ve verilerle yönetim
6. Toplumsal sorumluluk
7. İşbirliklerinin geliştirilmesi
8. Liderlik ve amacın tutarlılığı

Söz konusu kavramların şekilsel görünümü Şekil 1'de verilmiştir (EFQM, 2000, s. 7):



Şekil 1: Mükemmelliği Oluşturan Temel Kavramlar

Şekil 1'de de görülen ve modele göre mükemmelliği oluşturan sekiz temel kavramın açıklaması ise şöyledir (EFQM, 2000, s. 7):

Sonuçlarla yönlendirme; mükemmelliğin, kuruluşla ilgili ve kuruluştan çıkarları ya da beklentileri olan tüm hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel anlamda

toplumun oluşturduğu paydaşların gereksinmelerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı; bir kuruluşun çalışanlarının sahip oldukları potansiyelin tam olarak yaşama geçirilebilmesinin, paylaşılan kuruluş içi değerler ile güven ve yetkilendirme kültürünün varlığı ile olanaklı olduğu gerçeğini ifade etmektedir.

Müşteri odaklılık; ürün ya da hizmetin kalitesini en son noktada değerlendiricisi olan müşterinin beklenti ve gereksinmelerine odaklanmayı ifade etmektedir.

Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme; kuruluştaki bilgi birikiminin sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilmesi ve paylaşılması durumunda kuruluşun performansının en üst düzeye ulaşabileceğini vurgulamaktadır.

Süreçlerle ve verilerle yönetim; kuruluşların, birbiri ile ilişkili tüm etkinliklerin anlaşıldığı, sistemli bir biçimde yönetildiği, planlanan eylemleri ve iyileşmeleri ilgilendiren kararların paydaşların görüşlerini de kapsayan güvenilir bilgilere dayalı olarak alınması durumunda kuruluşların en iyi performanslarını sergileyebilecekleri konusuna dikkat çekmektedir.

Toplumsal sorumluluk; ilkeli bir yaklaşım benimsenmesi, genel olarak toplumun beklentilerinin ve olağan uygulamaların da ötesine geçilmesi durumunda kuruluşun ve çalışanlarının uzun dönemli çıkarlarının korunmasının sağlanabileceğini ifade etmektedir. Yönetim ekibinin bu temel kavramlara ilişkin ortak bir anlayış geliştirmesi ve bu kavramların tümünün yaşama geçirilmesi durumunda kuruluş iş mükemmelliğine doğru ilerleyebilecektir. Bu yönüyle, yönetim ekibinin söz konusu temel kavramlar bakımından kuruluşun bulunduğu aşamayı belirlemeyi amaçlayan değerlendirmeler yapması büyük önem taşımaktadır (EFQM, 1999b, ss. 5-6; EFQM, 2000, ss. 8-11; Argüden, 2003).

İşbirliklerinin geliştirilmesi; bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koymasının, işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye

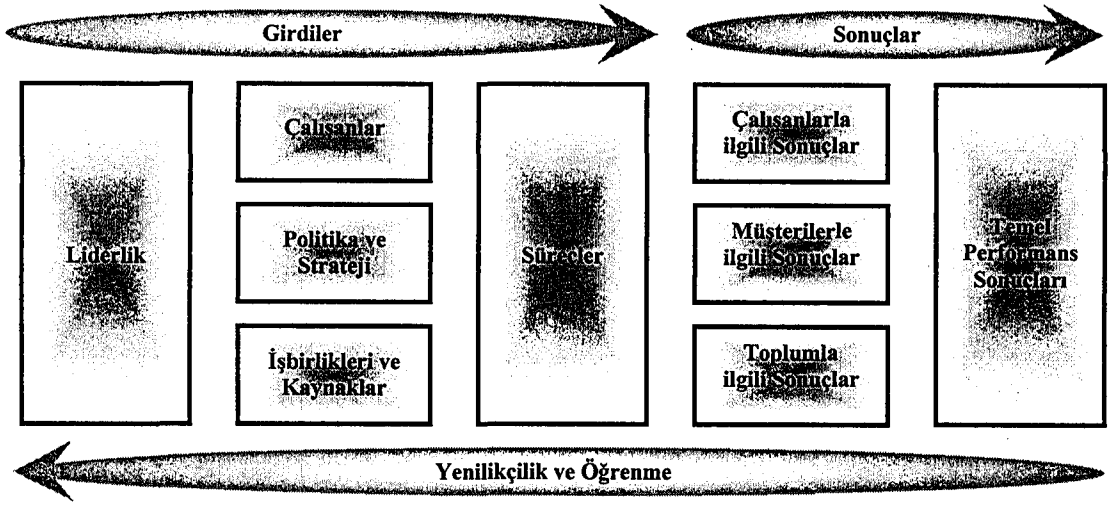
dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlı olduğunu anlatmaktadır. Modelin dayalı olduğu son kavram ise toplumsal sorumluluktur.

Liderlik ve amacın tutarlılığı ise; bir kuruluşta lider konumundaki kişilerin davranışlarının, kuruluş içi amaçların açık ve anlaşılırlığını, amaç birliğini sağladığı; öte yandan amaçlara uygun lider davranışlarının çalışanların mükemmelliğe ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı yaratabileceği konusu ile ilgilidir.

Bu modele dayalı bir özdeğerlendirme sürecinde, iş mükemmelliği ya da mükemmellik kavramının bilinmesi, kurum ve kuruluşlara özdeğerlendirme sürecine nasıl yaklaşacaklarını ve özdeğerlendirme sürecinden beklenilen sonucu nasıl elde edeceklerine ilişkin yol gösterir, yön verir (Ritche ve Dale, 2000). Yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan ve modele göre mükemmelliği oluşturan sekiz temel kavrama dayalı olarak mükemmellik kavramı şöyle açıklanmaktadır: *Mükemmellik,* kuruluşun yönetilmesi kapsamında, aralarında sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve toplumsal sorumluluğun da yer aldığı temel kavramlara dayalı olarak sonuçlar elde etmek ve olağanüstü uygulamalar gerçekleştirmektir (EFQM, 2000, s. 37).

Modelin özünde yer alan temel sayıtlı şöyle ifade edilebilir: Politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynakların, işgörenlerin ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi sağlandığında, müşterilere, işgörenlere, topluma ve kurumsal performansa dönük amaçlanan sonuçlara ulaşılabilir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). Mükemmellik modelinin şekilsel görünümü Şekil 2'de verilmiştir:

Şekil 2'de de görüldüğü gibi, model dokuz ana ölçütten oluşmaktadır. Modelde yer alan dokuz ölçüt, mükemmelliğe ilişkin ideal bir sistem ortaya koyar (Russell, 2000). Bunlar iş mükemmelliğini oluşturan parçaların ya da iş mükemmelliğinin arkasındaki yapı ya da uygulamaların tanımlanmasında son derece kullanışlı bir gösterimdir (Black ve Crumley, 1997).



Şekil 2: AKYV Mükemmellik Modeli (EFQM, 2000, s. 6'dan)

Modeli oluşturan dokuz ana ölçüt, aynı zamanda güçlü bir neden-sonuç ilişkisini temsil etmektedir. Bu ölçütlerden ilk beşi girdi ölçütlerini, son dördü ise sonuç ölçütlerini oluşturmaktadır. Bir kurum ya da kuruluşun sahip olduğu olanaklar ile gerçekleştirdiği etkinlikler *girdi ölçütleri*, girdilerden kaynaklanan ve kuruluşun etkinlik alanıyla ilgili elde ettiklerini içeren kriterler ise *sonuç ölçütleri* olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002). Girdi ölçütleri, kuruluşun gerçekleştirdiği etkinlikleri kapsar. Sonuç ölçütleri ise, söz konusu kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Modele göre, sonuçlar, girdilerden kaynaklanmaktadır (EFQM, 2000, s. 15; Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). Başka bir ifadeyle, modelin girdiler boyutundaki ölçütler, kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını ele almaktadır. Sonuçlar boyutundaki ölçütler ise, kuruluşun iş sonuçları açısından ne elde ettiğini ve etmekte olduğunu sorgulamaktadır.

Mükemmellik modelinde; liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler gibi başlıklar altında yer alan girdi ölçütlerinde; liderliğin uygulanması, politika ve stratejilerin oluşturulması ve kuruluş içinde yayılımı, çalışanların yönetilmesi, kuruluş dışı işbirlikleri, finansal kaynaklar, binalar, donanımlar ve malzemeler, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimi, süreçler, müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde kullanılan sistemler ile kurulan, uygulanan ve sürekliliği sağlanan kalite; çevre ve iş sağlığı ve güvenliği gibi yönetim sistemleri performansı iyileştirilecek konular arasında yer almaktadır (Russell, 2000; Gökmen, 2000).

Mükemmellik modeli, süreçlerin bir kuruluşta çalışanların becerilerini kontrol altında tutulabilmesine ve gerektiğinde ortaya çıkarılabilmesine olanak vererek sonuçların üretilebilmesini sağladıkları ilkesinden yola çıkar. Bu anlayışla, bir kurumda süreçler ve çalışanlar, sonuçların elde edilebilmesine olanak veren girdilerdir. Mükemmellik modelinde girdiler, toplam kalitenin sağlanabilmesi ve yönetimi için gerekli süreçler ve sistemlerdir. Sonuçlar da gerçekleştirilen iyileştirmelerin ölçümüne olanak verir.

Model bir yönüyle de süreçlere ve sonuçlara bölünmüştür. Sonuçlar, kuruluşun neleri başardığı konusu ile ilgilidir. Süreçler ise, bu sonuçların nasıl elde edildiğiyle ilgilidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, süreçlerin en az sonuçlar kadar önemli olduğunu kabul etmektedir. Nasıl yaptığınız, ne yaptığınız kadar önemlidir (Wright, 1997; Pupius, 2002).

Model, çalışanlar boyutunu önemle vurgulamaktadır (Aksu, 2002). Modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetmektir. Çalışanları mutlu etmeden mükemmel iş üretilemez. Bu nedenle çalışanlara ilişkin sonuçlara modelde ayrı bir kriter olarak yer verilmiştir. Model, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleşir düşüncesine dayanmaktadır (EFQM, 2000, s. 15). Modelde mükemmel işbirliği ve mükemmel süreçler, mükemmel ürünler yaratır düşüncesi hakimdir. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000).

Modelde, toplum üzerindeki etkiler ve iş sonuçları konularına özel bir önem verilmiştir. Buradaki amaç, bir kuruluşun tüm sosyal paydaşların beklentilerini karşılarken, eş zamanda da yaptığı işle ilgili olarak olağanüstü sonuçlar elde etmesi ve sürekli rekabet avantajı sağlaması gereğine olan inançtır (Conti, 1998, s. 9).

Modelin şekilsel görünümünde alt ve üst bölümlerde yer alan oklar, modelin sahip olduğu dinamik yapıyı ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve bu yolla sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını tanımlamaktadır (EFQM, 2000, s. 15; Russell, 2000).

Buraya kadar verilen açıklamalara dayalı olarak modeli şöyle özetlemek olanaklıdır: Bir kuruluşta müşterilerin ve çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylelikle iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir (Pamuk, 2000).

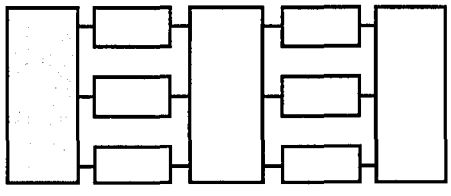
Modelde yer alan her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını ve somutlaşmasını sağlayan ayrı ayrı açılımları vardır. Modelde, her bir kriter, farklı sayılarda alt ölçütlerle desteklenmiştir. Alt Ölçütler, özdeğerlendirme sürecinde kuruluşça yanıtlanması gereken soruları ortaya koyar. Bunlara ek olarak, her alt kriterde olası ilgili alanların bir listesi yer almaktadır. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Bununla birlikte, alt ölçütlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı bir rol oynar (EFQM, 2000, s. 15).

2.1. Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler ve Göstergeler

2.1.1. Ölçüt 1: Liderlik

Liderler, kuruluştan beklentileri olan tüm tarafları koordine eden ve bunların çıkarlarını dengeleyen üst yönetim ekibi, öteki tüm yöneticiler ve ekip liderliği konumunda olanlar ya da liderlik rolünü üstlenmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 36).

Modelde yer alan ilk ölçüt olan liderlik ölçütünde, liderlerin kuruluşun amaçları ve mükemmellik anlayışının gerektirdiği doğrultuda gerçekleştirdikleri etkinliklerin ve davranışların ortaya çıkarılmasını amaçlayan sorular yer almaktadır (EFQM, 1999a, s. 14).



Liderler, kuruluşun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar? Uzun vadede başarı için gerekli kuruluşsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun etkinlik ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler? Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Alt Ölçütler ve Göstergeler:

1a. Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadırlar?

1a1. Kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturma

1a2. Kuruluş kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma

1a3. Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma

1a4. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve etkin biçimde rol alma

1a5. Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme. (Örneğin, kuruluşun örgütsel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama)

1a6. Öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma

1a7. İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama, kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme

1b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

1b1. Kuruluşun örgütsel yapısını, politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme

1b2. Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama

1b3. Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama

1b4. Temel etkinlik sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama

1b5. Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme etkinlikleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama

1c. Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

1c1. Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama

1c2. İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma

1c3. Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma

1c4. Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme

1c5. Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma

1c6. Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma

1d. Liderler kuruluşun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar?

1d1. Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme

1d2. Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama

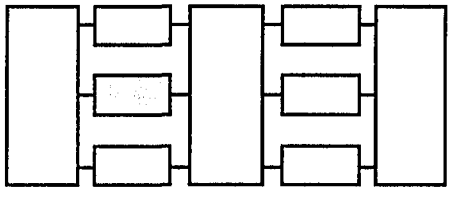
1d3. Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma

1d4. Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma

1d5. Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme

2.1.2. Ölçüt 2: Politika ve Strateji

Politika ve strateji adlı ikinci ölçütte, kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel strateji ve planlama etkinlikleri ile bütünleştirmeye dönük etkinlikleri ve etkinlikleri gerçekleştirme yolları sorgulanmaktadır (EFQM, 1999a, s. 16).



Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir?

<u>Alt Ölçütler ve Göstergeler:</u>

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

2a1. Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazar ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi

2a2. Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, diğer paydaşların ve toplumun uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi

2a3. Rakiplerin etkinlikleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi

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

2b1. Kuruluş içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi

2b2. Öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi

2b3. Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi

2b4. Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi

2b5. Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi

2b6. Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi

2b7. Paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması

2c. Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncelleşmektedir?

2c1. Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması

2c2. Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi

2c3. Kısa ve uzun vadedeki baskı taleplerin dengelenmesi

2c4. Risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması

2c5. Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi

2c6. Kuruluşun politika ve stratejisinin, işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejilerine uyumunun sağlanması

2c7. Mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması

2c8. Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi

2c9. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

2c10. Politika ve stratejinin gözen geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

2d. Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?

2d1. Kuruluşun politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması

2d2. Kilit süreçler sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi

2d3. Kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması

2d4. Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi

2e. Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?

2e1. Politika ve stratejinin uygun unsurlara duyurulması ve yayılımının sağlanması

2e2. Politika ve stratejinin kuruluşun bütününde etkinliklerin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması

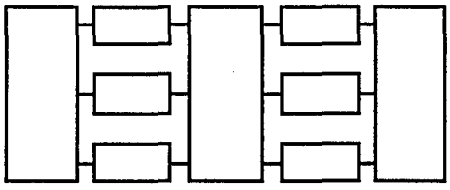
2e3. Plan, amaç ve hedeflerin uyumun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması

2e4. Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

2.1.3. Ölçüt 3: Çalışanlar

Çalışanlar, kuruluşta tam zamanlı, yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli personel de dahil olmak üzere tüm bireyleri kapsamaktadır (EFQM, 2000, s. 36).

Çalışanlar ölçütü, kuruluşun tüm işgücünü amaçlanan sonuçlara ulaşma ve kuruluş içi iyileştirmeyi sağlama yönünde hangi yollarla geliştirdiğini ve çalışanları süreçlere ne şekilde kattığını sorgulamaktadır.



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

Alt Ölçütler ve Göstergeler:

3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

3a1. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması

3a2. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması

3a3. İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması

3a4. İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi

3a5. İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması

3a6. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması

3a7. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması. Örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlar arası ekip çalışanlarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışanlarına yönelinmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması

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

3b1. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması

3b2. Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması

3b3. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi

3b4. Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi

3b5. Ekip becerilerinin geliştirilmesi

3b6. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması

3b7. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

3b8. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

3c1. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi

3c2. Kuruluş içi konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi

3c3. Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması

3c4. Çalışanların kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri

3c5. Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmeleri

3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir iletişim söz konusudur?

3d1. İletişim gereksinimlerinin saptanması

3d2. İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi

3d3. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması

3d4. En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması

3e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?

3e1. Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması

3e2. Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları

3e3. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması

3e4. Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi

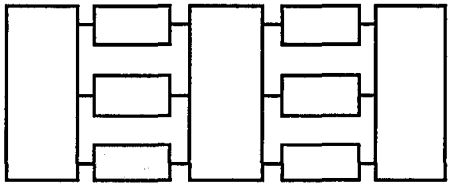
3e5. Sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi

3e6. Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması

2.1.4. Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

İşbirlikleri, iki ya da daha fazla taraf arasında, müşteri için katma değer yaratan iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar ise, kuruluşun sahip olduğu madde ve insan sermayesi olarak tanımlanabilir (EFQM, 2000, s. 36).

İşbirlikleri ve kaynaklar ölçütü, kuruluşun, sağlayıcılar, dağıtımcılar, kural koyucular ve öteki gruplar gibi dış kaynaklarını ve yanı sıra finans, bilgi, malzeme, teknoloji gibi iç kaynaklarını nasıl yönettiği konusunu sorgulamaktadır (EFQM, 1999a, s. 20).



Kuruluş, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir?

<u>Alt Ölçütler ve Göstergeler:</u>

4a. Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

4a1. Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi

4a2. İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkaracak şekilde bilinçlendirilmesi

4a3. Katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması

4a4. İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması

4a5. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi

4a6. İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi

4a7. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması

4b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

4b1. Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması

4b2. Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması

4b3. Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi

4b4. Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması

4b5. Finansal kaynaklara ilişki risklerin yönetilmesi

4c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

4c1. Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması

4c2. Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarıyla iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yöneltilmesi

4c3. Aktiflerin güvenliğinin yöneltilmesi

4c4. Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yöneltilmesi

4c4. Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması

4c5. Yardımcı kaynakların optimum bir biçimde kullanılmasının sağlanması

4c6. Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması

4c7. Yenilemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması

4c8. Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması

4d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

4d1. Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

4d2. Teknoloji portföyünün yönetimi

4d3. Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması

4d4. Teknolojide yenilikler yapılması

4d5. Teknolojiden, iyileştirilmeye destek olacak biçimde yararlanılması

4d6. Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi

4e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

4e1. Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yöneltilmesi

4e2. Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması

4e3. Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması

4e4. Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entellektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması

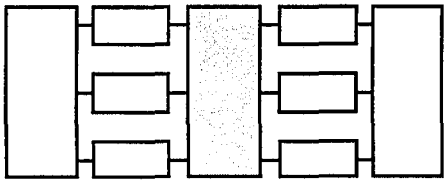
4e5. Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkin biçimde kullanmanın yollarının aranması

4e6. İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması

2.1.5. Ölçüt 5: Süreçler

Süreçler, çeşitli girdilerin kullanımı sonunda amaçlanan çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer işlemler dizisi olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 37).

Modelin beşinci ölçütü olan süreçler ölçütünde, süreçlerin nasıl planlandığı, hangi yollarla geliştirildiği, nasıl yönetildiği ve süreçlerin hangi yollarla müşteriler için katma değer yaratan ürünlere ve hizmetlere dönüştürüldüğü sorgulanmaktadır (EFQM, 1999a, s. 22).



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

<u>Alt Ölçütler ve Göstergeler:</u>

5a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

5a1. Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması

5a2. Kullanılan süreç yönetimi sisteminin kurulması

5a3. Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması

5a4. Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi

5a5. Süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması

5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?

5b1. Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi

5b2. Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması

5b3. Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması

5b4. Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması

5b5. Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması

5b6. Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi

5b7. Süreç değişikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi

5b8. Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden öncc bu konuda cğitim almış olmalarının sağlanması

5b9. Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir?

5c1. Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması

5c2. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışanlarının öngörülmesi ve belirlenmesi

5c3. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi

5c4. Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması

5c5. İşbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi

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

5d1. Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması

5d2. Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı

5d3. Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması

5d4. Uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması

5e. Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

5e1. Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinmelerinin belirlenmesi ve karşılanması

5e2. Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirimin değerlendirilmesi

5e3. Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması

5e4. Müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi

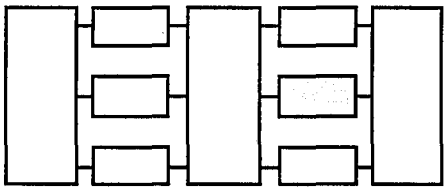
5e5. Müşteri satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi

5e6. Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve arttırılması amacıyla kullanılması

2.1.6. Ölçüt 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Müşteri kavramı, kuruşun çalışanları dışında kalan ve kuruluştan beklentileri olan tüm tarafları tanımlamaktadır.

Müşterilerle ilgili sonuçlar ölçütü, algılama ölçümleri ile performans göstergeleri adlı iki boyutlu bir ölçüttür. Bu ölçütte, kuruluşun, müşterilerin kuruluşu algılama biçimlerini belirlemeyi amaçlayan ne tür etkinlikler gerçekleştirdiği ile kuruluşun kendi performansını geliştirmeye dönük ne tür etkinlikler gerçekleştirdiğini sorgulamaktadır.



Kuruluş dış müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt Ölçütler ve Göstergeler:

6a. Algılama ölçümleri; dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş veriler.

6a1. Genel imaj (erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış)

6a2. Ürün ve hizmetler (kalite, değer, güvenirlilik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerinde etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu)

6a3. Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriyi bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar)

6a4. Müşteri bağlılığı (sadakati) (hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği, kuruluşu başkalarına önerme isteği)

6b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

6b1. Genel imaj (alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)

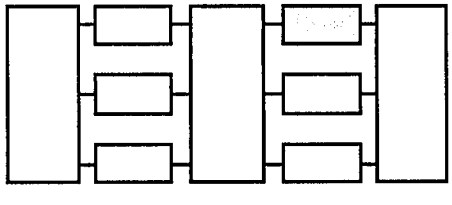
6b2. Ürün ve hizmetler (rekabet gücü, hizmet/ürünün ödentiyi karşılama düzeyi, kusur ve hata oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi)

6b3. Satış ve satış sonrası destek (eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı)

6b4. Müşteri bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, müşteriyi elde tutma)

2.1.7. Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütü de, algılama ölçümleri ve performans göstergeleri olmak üzere, modelde iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu ölçütte sorgulanan temel nokta ise, kuruluşun, çalışanlarının kuruluşa ilişkin memnuniyetlerini ortaya çıkarmaya dönük gerçekleştirdiği etkilikler ile kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek ve artırmak amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamalarıdır (EFQM, 1999a, s. 26).



Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

<u>Alt Ölçütler ve Göstergeler:</u>

7a. Algılama ölçümleri; çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

7a1. Motivasyon (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme)

7a2. Tatmin (kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı)

7b. Performans göstergeleri; kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7b1. Başarılar (yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)

7b2. Güdüleme ve katılım (iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)

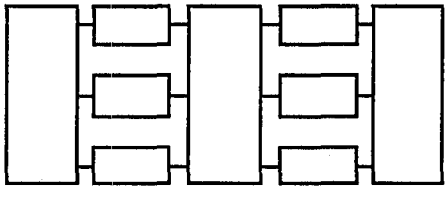
7b3. Tatmin (devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma eğlence, kreş vb.)

7b4. Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler (çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)

2.1.8. Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

Toplum, çalışanlar, müşteriler ve işbirliği ortakları dışında, kuruluştan etkilenen ya da etkilendiğine inanan tüm taraflar olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 37).

Toplumla ilgili sonuçlar ölçütünde, kuruluşun içinde bulunduğu toplumu etkileyen etkinlikleri, toplumun kuruluşun etkinlilerine dönük algılamalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği algılama ölçümleri ile performans göstergelerini sorgulanmaktadır (EFQM, 1999a, s. 28).



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

Alt Ölçütler ve Göstergeler:

8a. Algılama ölçümleri; toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler.

8a1. Toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak, toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış

8a2. Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)

8a3. Kuruluşun etkinlikleri ya da ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar)

8a4. Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması (taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)

8b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8b1. İstihdam düzeylerindeki değişiklerin ele alınması

8b2. Basında yer alma

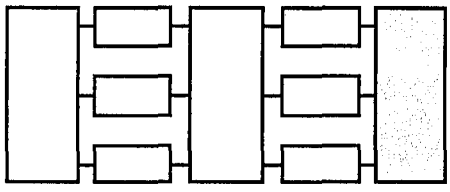
8b3. Yetkili ve resmi kuruluşlarda ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni

8b4. Kazanılan unvan ve ödüller

2.1.9. Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları

Performans, kuruluşun elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 37).

Modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüt olan temel performans sonuçları ölçütünde de, kuruluşun elde ettiği finansal ve finansal olmayan sonuçların, kuruluşun amaçlarıyla hangi ölçüde tutarlı olduğu ile kuruluşun performansını izlemek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler sorgulanmaktadır.



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

Alt Ölçütler ve Göstergeler:

9a. Temel performans çıktıları, kuruluşun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler, kuruluş tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır.

9a1. Finansal sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar, yatırımların getirisi, bütçe fazlaları/fon yaratma/kar

9a2. Finansal olmayan sonuçlar (pazar payı, hizmet/ürünü pazara sunma süresi, iş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler), misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve diğer kuruluşsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)

9b. Temel performans göstergeleri, kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

9b1. Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma süresi)

9b2. Dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması)

9b3. Finansal göstergeler (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu)

9b4. Binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma)

9b5. Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)

9b6. Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri)

2.2. Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme

Önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, mükemmellik modeli özdeğerlendirmeye dayalı bir modeldir. Hatırlanacağı gibi, özdeğerlendirme, bir kuruluşun etkinliklerini ve iş sonuçlarını, iş mükemmelliğini temel alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir (EFQM, 1999b, s. 10; Argüden, 2003).

Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar güçlü yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme etkinliklerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler. Özdeğerlendirme sürecinin anahtar yararlarından biri ortaya çıkarılan katılımdır (Holloway, 1995). Özdeğerlendirme, kurum ya da kurumun etkinliklerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kavramsal bir yaklaşım sunar, bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme olanağı yaratır. Her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşım ve güçlü bir tanılama aracı olma özelliği taşır.

İş mükemmelliği, kuruluş çapında sürekli gelişmeye dayalıdır. Amaç, işin yapılmasına dönük sistem ve süreçleri sürekli güncelleştirip geliştirerek kuruluşun performansını yükseltmektir. Özdeğerlendirme, kuruluşun bunu kendi hız ve kapasitesi doğrultusunda

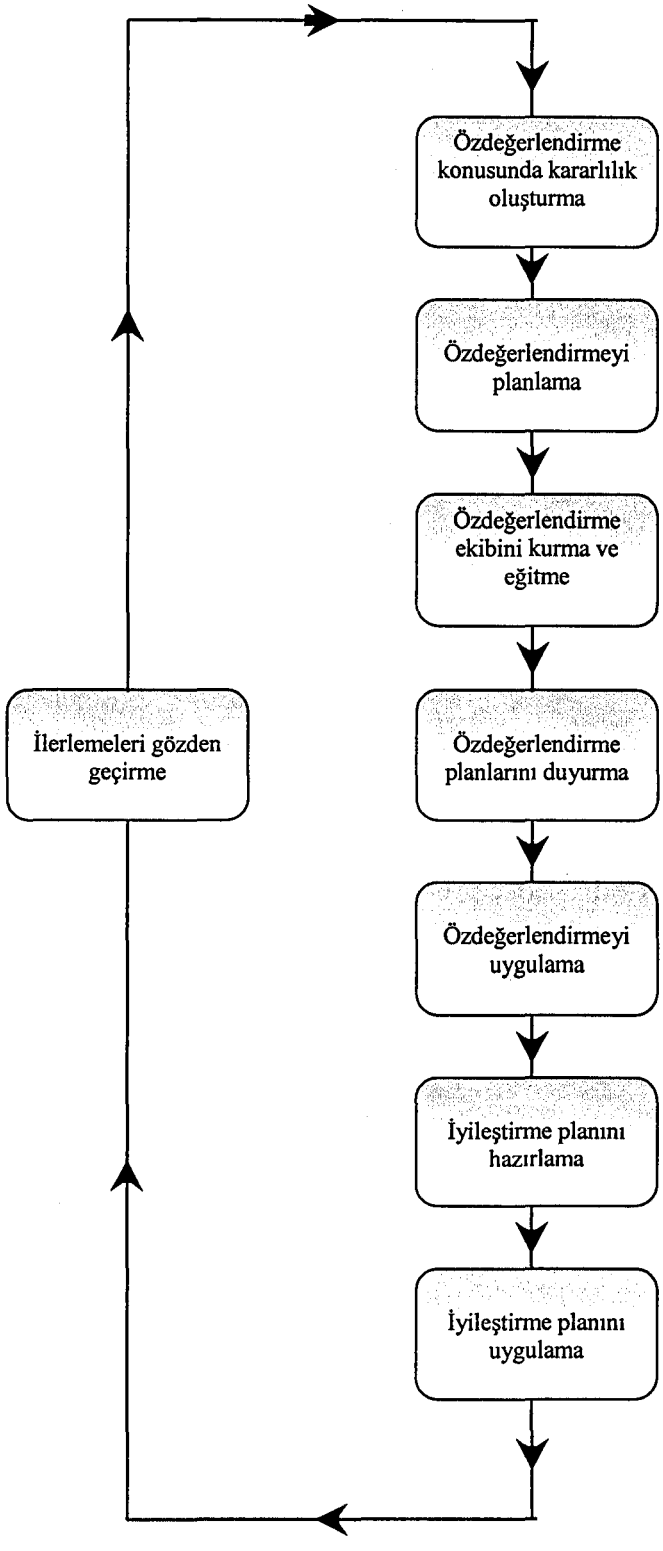
yapabilmesini sağlar (Ritche ve Dale, 2000). Öte yandan, özdeğerlendirme süreci kuruluşlara rutin uygulamalarında fazla dikkat etmedikleri insan yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kuruluşun topluma etkisi gibi kimi alanlarla da etkileşim olanağı sağlar (Gadd, 1995; Van der Wiele ve ötekiler, 1996; Teo ve Dale, 1997).

Özdeğerlendirme sürecinin gerçekleştirilmesi için geçerli tek bir doğru yol ya da yöntemden söz edilemez (EFQM, 1999b, ss. 10-12). Modelin kullanımının ve özdeğerlendirmenin farklı yolları vardır (Black ve Crumley, 1997). Özdeğerlendirme amacıyla kullanılan farklı yöntemlerin kendine özgü üstünlükleri olduğu gibi sınırlılıkları da vardır (Argüden, 2003). Bu noktada belirleyici olan, kuruluş için özdeğerlendirme sürecinde hangi yöntemin doğru olduğunun belirleyicileri olan temel etkenler, kuruluşun sahip olduğu kültür ile özdeğerlendirme sürecinden beklentilerdir (EFQM, 1999b, s. 11). Öte yandan, özdeğerlendirme amacıyla hangi yöntem ya da yaklaşım kullanılırsa kullanılsın unutulmaması gereken nokta, özdeğerlendirmenin, kuruluşun sürekli iyileşmesine yönelik olduğu gerçeğidir (EFQM, 1999b, s. 12).

Özdeğerlendirme, kuruluşun şu anda nerede olduğunu, güçlü olan yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları ortaya koyarak, yalnızca kuruluşla ilgili genel bir bakış açısı edinmeyi sağlar. Önemli olan kendini değerlendirme uygulamasının kendisi değil, bu uygulamadan sonra ne yaptığınızdır. Özdeğerlendirme yalnız başına iyileştirme sağlamayacaktır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak harekete geçmek gerekmektedir. Bu yönüyle, kuruluşların, özdeğerlendirme uygulamalarının yalnızca bir başlangıç olduğunun farkına varmaları büyük önem taşımaktadır (Wright, 1997).

Kuruluşlar, özdeğerlendirme konusu ile ilgili kimi sorunlar da yaşamaktadırlar. Bu sorunların temel nedenleri, üst yönetimin destek eksikliği, özdeğerlendirme planlamasının etkin yapılamaması ve kalite yönetimi konusundaki olgunluk eksikliği olarak ifade edilebilir (Coulambidou ve Dale, 1995).

Bir özdeğerlendirme sürecinin içermesi gereken genel adımlar Şekil 3'te verilmiştir (EFQM, 1999b, s. 13):



Şekil 3: Özdeğerlendirme Süreci

Şekil 3'te de görüldüğü gibi, özdeğerlendirme süreci birbirini izleyen sekiz temel basamaktan oluşmaktadır.

Özdeğerlendirme konusunda kararlılık oluşturma basamağı, üst yönetim ve liderlerin, özdeğerlendirme sürecinde sürekli iyileştirme etkinliklerinde itici bir güç olarak AKYV modelinin kullanılması ve üstünlükleri konusunda kararlılık oluşturmaya dönük uygulamaları kapsamaktadır.

Özdeğerlendirmenin planlanması basamağı, özdeğerlendirme yaklaşımının seçilmesi, özdeğerlendirmenin gerçekleştirileceği birimlerin belirlenmesi, ön uygulama alanlarının belirlenmesi ve ön uygulama için seçilen birimlerin sınırlarının tanımlanması etkinliklerini içermektedir.

Özdeğerlendirme ekiplerinin kurulması ve eğitimi basamağında, özdeğerlendirme sürecini yönetecek ekiplerin oluşturulması, oluşturulan ekiplerde yer alacak kişilerin eğitilmesi önem taşımaktadır.

Özdeğerlendirme planlarının duyurulması basamağında, özdeğerlendirmenin gerçekleştirilmesine dönük duyurumun, duyurum araçlarının ve hedef kitlenin seçilmesi ile özdeğerlendirme sürecinin hedeflerinin vurgulanması söz konusudur.

Özdeğerlendirmenin uygulanması, seçilen özdeğerlendirme sürecinin yaşama geçirildiği basamaktır.

İyileştirme planının hazırlanması basamağı, bir önceki basamakta gerçekleştirilen etkinliğe bağlı olarak, elde edilen sonuçların derlenmesi, değerlendirilmesi, ele alınması ön görülen konuların gözden geçirilmesi, önceliklerin belirlenmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve iyileştirme planının duyurulması etkinliklerini kapsamaktadır.

İyileştirme planının uygulanması basamağında ise, iyileştirme ekiplerinin kurularak iyileştirmeye dönük ön görülen düzenlemelerin gerçekleştirilmesi söz konusudur.

İlerlemelerin gözden geçirilmesi basamağı, özdeğerlendirme sürecine süreklilik sağlayan, devinim katan bir boyut olarak yorumlanabilir (EFQM, 1999b, s. 13).

2.3. Özdeğerlendirme Yöntemleri

Özdeğerlendirme süreci, kurum ya da kuruluşun özdeğerlendirme yapma amacına ve bu süreçten elde edilmek istenilen sonuçlar ile bu sonuçların kullanım alanlarına göre farklı özdeğerlendirme yöntemleri kullanmayı gerektirmektedir.

2.3.1. Soru Listesi Yöntemi

Bu yöntem, geçerliği kanıtlanmış bir soru listesi kullanılması durumunda, en az kaynak gerektiren ve oldukça kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir. Öte yandan kuruluş çalışanlarının görüşlerine dayalı bilgi toplama bakımından oldukça etkili bir yöntemdir (EFQM, 1999b, s. 14). Çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir soru listesine dayalı özdeğerlendirme yöntemidir. Her bir soruya dayalı olarak kuruluşa, soruya verilen yanıta göre, henüz başlamamış (D), ilerleme kaydetmiş (C), ileri aşamada (B) ve olgun düzeyde (A) olduğunu gösteren dört dereceli harflerden biri verilmektedir (EFQM, 1999a, s. 15). Ardından, sorulara verilen yanıtlar tamamlandığında kuruluşun her bir kritere ilişkin soru adedine dayalı olarak almış olduğu her D, C, B ve A harfleri belirli katsayılarla çarpılarak kuruluşun profili ortaya çıkarılmaktadır (EFQM, 1999a, ss. 35-38). Soru listesi yöntemi birtakım üstünlük ve sınırlılıklar taşımaktadır (EFQM, 1999b, s. 15):

Soru listesi yönteminin üstünlükleri şunlardır:

- Kullanımı kolaydır.
- Uygulama için temel düzeyde bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir.
- Çok sayıda kuruluş çalışanının çalışmalara katılımını olanaklı kılar.
- Bölümler düzeyinde sınıflanabilecek geribildirim toplama olanağı sağlar.
- Listede yer alacak soruların kuruluşun özellikleri dikkate alınarak hazırlanabilir.
- Pratik uygulama yaklaşımı ile paralel kullanılabilir.

Soru listesi yönteminin sınırlılıkları şunlardır:

- Kuruluşun güçlü yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının listesini ortaya çıkaramaz.
- Sonuçların güvenilirliğinin sorulan soruların kalitesine bağlıdır.
- Kuruluş içinde listelerin fazlaca kullanılması geri dönen yanıt sayısını azaltır.
- Soru listelerinin çok sayıda kişiye gönderilmesi çalışanların beklentilerini artırır ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda güdülenme düşüklüğüne yol açar.
- Çalışanların ne düşündüklerini ortaya koymakla birlikte, niçin öyle düşündüklerini ortaya koymaz.
- Özdeğerlendirme sonucunda kalite ödülüne başvurulması durumunda puanlama profillerini karşılaştırma yapmaya uygun değildir.

2.3.2. Şema Yöntemi

AKYV Mükemmellik Modeli çerçevesinde kuruluşun kendine özgü başarı matrisini oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir. Genelde, 1 ile 10 arasında değişkenlik gösteren ya da benzer bir aralık düzeyinde bir dizi başarı ifadesini içeren bir yöntemdir. Şema yöntemi, kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekibi ya da özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir. Şema yöntemi, yönetim ekiplerine kendi birimleri içinde planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarına katılma olanağı veren dört adımlık çalıştay yaklaşımının bir parçasını oluşturmaktadır. Şema yönteminin uygulanması süreci şu adımlardan oluşmaktadır:

Açılış olarak adlandırılan ilk adımda, ekip üyelerine matrisi tanıtmak ve süreçten beklentileri açıklığa kavuşturmak amacıyla bir toplantı düzenlenir. *Bireysel puanlama* adı verilen ikinci adımda, katılımcılar, matris puanlamasının yapılma biçimini gösteren ve kendilerine verilen kitapçığa dayalı olarak değerlendirmeye konu olan birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar. *Uzlaşım toplantısı* adlı üçüncü adımda, önceki

adımdan bir hafta ya da daha fazla bir süre geçmesinin ardından ekip bir rehber eşliğinde puanlamada uzlaşmaya çalışırlar. Dördüncü ve son adım olan *etkinlik planlama* adımında ise, uzlaşım puanları ve tartışma notları temel alınarak uygulanacak iyileştirme planının hazırlığı gerçekleştirilir. Bu yöntemin üstünlükleri ve sınırlılıkları da şöyledir (EFQM, 1999b, s. 17):

Şema yönteminin üstünlükleri

- Kullanım kolaylığı nedeniyle uygulama için temel bir eğitim yeterlidir.
- Tüm kuruluş çalışanlarının özdeğerlendirme sürecine katılımını olanaklı kılar.
- Modelin ölçütlerinin anlaşılması için pratiklik sağlar.
- Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşumunu kolaylaştırmak için elverişlidir.
- Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini kolaylaştırır.
- Yönetim ekibini, kendi matris şemalarını oluşturmak için tetikleyici bir süreç olma özelliği taşır.

Şema yönteminin sınırlılıkları

- Güçlü yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin somut bir liste ortaya çıkarmaz.
- Kalite ödülüne yapılacak bir başvuruda öteki kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir.
- Bu yöntemdeki adımlar ile mükemmellik modelinin alt ölçütleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

2.3.3. Çalıştay Yöntemi

Özdeğerlendirmeyi uygulayacak birimin yöneticilerinin etkin katılımını öngören bir özdeğerlendirme yöntemidir. Eğitim, veri toplama, puanlama, iyileştirme etkinlikleri üzerinde uzlaşma, gözden geçirme olmak üzere beş adımdan meydana gelen yöntemdir. *Eğitim* adlı ilk adımda, yönetim ekibine mükemmellik modeli ve puanlama sistemine ilişkin yeterlik kazandırmaya dönük etkinliklere yer verilmesi amaçlanır. *Veri toplama* adımında çalıştay yöntemini kullanan kuruluşların deneyimlerine ilişkin veri toplamaya dayalı bir öğrenme söz konusudur. *Puanlama* adı verilen üçüncü adımda, modelin alt ölçütlerine ilişkin çalıştayın nasıl işletileceğini belirten işlem basamaklarının belirlenmesi ve alt ölçütlere ilişkin puanlamanın gerçekleştirilmesi esastır. *İyileştirme etkinlikleri üzerinde uzlaşma* adımında, puanlama sonuçlarına dayalı olarak iyileştirme etkinlikleri konusunda önerilerin geliştirildiği ve ardından da bu öneriler doğrultusunda uzlaşmaya varılmaya çalışılır. *Gözden geçirme* adlı son adımda, sağlanan ilerlemeler ile iyileştirme planlarının karşılaştırılması işlemi gerçekleştirilir (EFQM, 1999b, ss. 22-23).

Çalıştay yönteminin üstünlükleri şunlardır:

- Yönetim ekibinin modeli anlaması ve uygulaması konusunda kararlılık geliştirmelerini sağlar.
- Kuruluşun güçlü yönleri ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde görüş birliğine varılmasına katkı sağlar.
- Uzlaşmayı kolaylaştırır.

Çalıştay yönteminin sınırlılıkları şunlardır:

- Yüksek risk taşıyan bir yöntemdir. Bu yönüyle oldukça iyi bir hazırlık ve yönlendirme gerektirir.
- Kuruluşun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtların değerlendirilmesi güç olabilir.
- Gerçekçi olmayan puanlamalara olanak verebilir.

2.3.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Modele ilişkin her alt ölçüt için, alt ölçütün açıklamasının sayfanın en üst bölümünde, bu alt ölçüte bağlı, ele alınacak öteki konuların açıklamalarının hemen altında yer aldığı, sayfanın geri kalan bölümünün ise, güçlü yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılabileceği bir biçimde yapılandırıldığı bir forma dayalı bir yöntemdir. Söz konusu form, kuruluş içinden kişilerce ya da ekiplerce hazırlanabilmektedir. Eğitimli değerlendiriciler ya da hazırlama ekibi tarafından değerlendirilebilmektedir. Bu yöntemde kritik başarı faktörü, toplanan verinin kalitesidir (EFQM, 1999b, ss. 24-25).

Özdeğerlendirme formu yönteminin üstünlükleri şunlardır:

- Veri toplama süreci gerçekçi kanıtların elde edilmesini olanaklı kılar.
- İyileştirmeye açık alanlar ile güçlü yönlerin listesinin ortaya çıkmasını sağlar.
- Puanlama profilleri, ödül yaklaşımına yakın düzeydedir.
- Kuruluş çalışanlarının veri toplama sürecine katılımlarını sağlama potansiyeli vardır.

Özdeğerlendirme formu yönteminin sınırlılıkları şunlardır:

- Özdeğerlendirme formlarının toplanması, kuruluşun tümünün ne durumda olduğunu göstermez, ancak bir özet verir.
- Veri toplamanın yetersiz olması durumunda sonuçların güvenilirliği tehlikeye girebilir.

2.3.5. Ödül Benzetimi Yöntemi

Avrupa kalite ödülü sürecinin bir kopyası niteliğindedir. Kuruluş, Avrupa kalite ödülü başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak 75 sayfadan oluşan bir başvuru belgesi düzenler. Ardından bu rapor, eğitimli bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir. Özdeğerlendirmenin, kuruluşun yalnızca bir birimi için

gerçekleştirilmesi durumunda, değerlendiriciler kuruluşun bir başka biriminden ya da bağlı kuruluşlardan seçilebilir. Sürecin, kuruluşun tümünde uygulanması durumunda, değerlendiricilerin kuruluş dışından seçilmesi uygun olacaktır. Öteki yöntemlerde olduğu gibi ödül benzetimi yöntemi de birtakım üstünlük ve sınırlılıklar taşımaktadır (EFQM, 1999b, ss. 26-27).

Ödül benzetimi yönteminin üstünlükleri şunlardır:

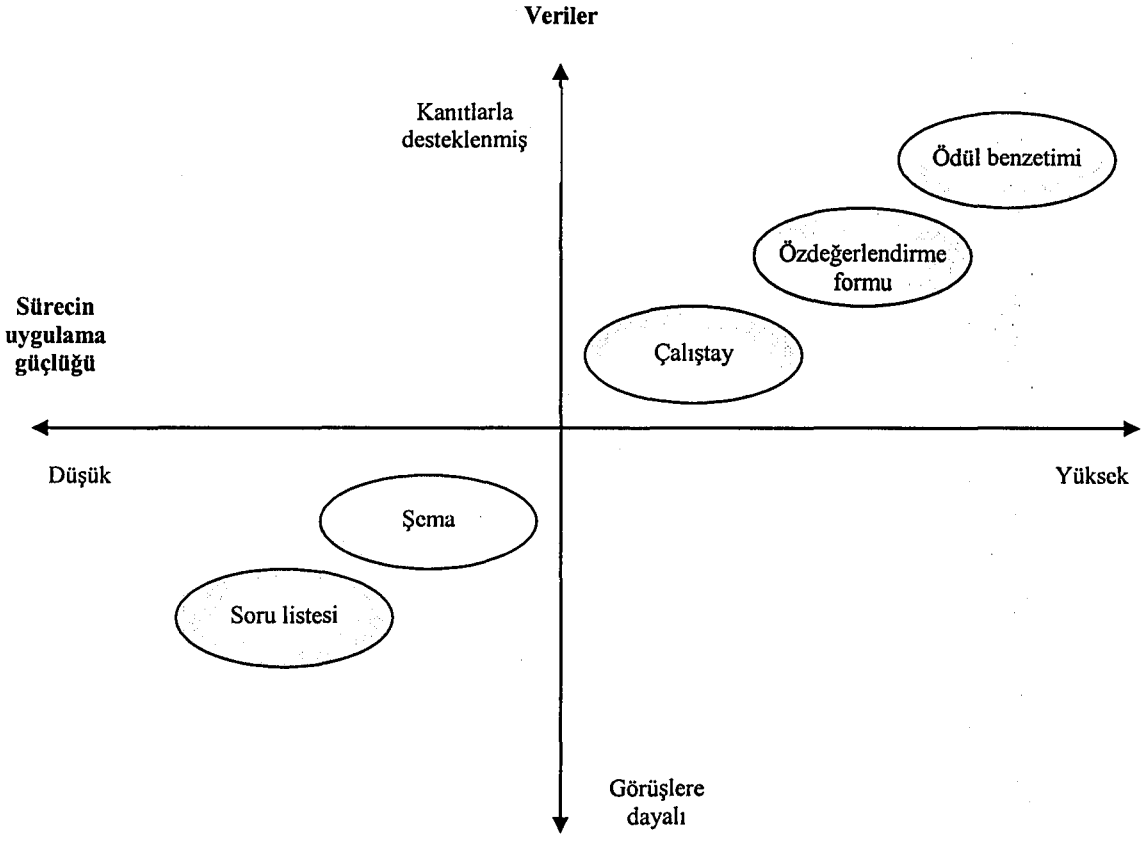
- Kuruluşun kültürünü ve performansını yansıtmanın güçlü bir yoludur.
- Güçlü yönler ve iyileştirmeye açık alanların bir listesi hazırlanır.
- Veri toplama sürecine katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar.
- Çok iyi bir referans belgesidir.
- İzleyen özdeğerlendirme raporlarına dayanak oluşturur.
- Avrupa kalite ödülü için başvuruda bulunan kuruluşların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapılabilmesini olanaklı kılar.
- Birimlerin, süreçlerini ve sonuçlarını karşılaştırmalarını, iyi uygulama örneklerini görmelerini sağlar.
- Bir kalite ödülüne başvuru öncesi iyi bir prova olma özelliği taşır.

Ödül benzetimi yönteminin sınırlılıkları şunlardır:

- Yönetim ekibinin işleri başkalarına yönlendirerek sürece daha az katılma riski vardır.
- Gerçek sorunların gizlenerek kimi kısımları gerçek dışı bir rapor yazılmasına olanak tanıyabilir.
- Mükemmellik yolculuğuna yeni başlayanlar için bu yöntemin ilk girişim olması fazla iddialı bir tutum olabilir.

Buraya kadar sözü edilen her bir yöntemin kuruluş açısından bir öğrenme potansiyeli oluşturduğu söylenebilir. Ancak, daha kapsamlı yöntemlerin sağlayabileceği öğrenme ve bilgi aktarımı olanaklarının daha büyük olduğu unutulmamalıdır (EFQM, 1999b, s.

31). Özdeğerlendirme yöntemlerinin sürecin uygulama güçlüğü ve toplamaya elverişli oldukları veri türleri bakımından görünümleri Şekil 4'de verilmiştir (EFQM, 1999b, s. 31):



Şekil 4: Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Sürecin Uygulama Güçlüğü ve Verilerin Güvenirliğine Göre Görünümü

Şekil 4 incelendiğinde, soru listesi yöntemi ve matris şema yönetiminin, uygulama kolaylığı bakımından öteki yöntemlere kıyasla bir avantaja sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan, toplanan verilerin güçlülüğü ve güvenirliği bakımından çalıştay yönteminin, özdeğerlendirme formu yönteminin ve ödül benzetimi yönteminin bu iki yönteme oranla çok daha güçlü oldukları söylenebilir.

2.4. Özdeğerlendirme Sürecinin Puanlanması (Değerlendirilmesi)

Özdeğerlendirmenin temel amacının sayısal bir puan elde etmek değil, kuruluşun güçlü yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda kuruluşun performansının iyileştirilmesine dönük bir enerji yaratmak olduğu unutulmamalıdır. Bu yönüyle, özdeğerlendirme sonucunda bir puanlama yapılıp yapılmayacağına iyi düşünerek karar verilmelidir. Öte yandan, bu kararın verilmesi sürecinde, özdeğerlendirme çalışmasından beklenenler ile kuruluşta egemen olan kültür de dikkate alınmalıdır. Puan verilmesi durumunda bile, elde edilen puan kuruluşun geçerli not alması ya da almaması olarak değil, mükemmellik yolculuğunda o anda hangi noktada olduğunu ortaya çıkaran bir sonuç olarak yorumlanmalıdır (EFQM, 1999b, s. 32).

2.4.1. RADAR Mantığı

Mükemmellik modelinin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer almaktadır. Radar olarak adlandırılan yaklaşım dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Sonuçlar (Result), Yaklaşım (Approach), Yayılım (Deployment), Değerlendirme (Assesment) ve Gözden Geçirme (Review) dir.

Sonuçlar, bu boyut kuruluşun neler elde ettiği bilgilerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, sonuçlar olumlu eğilimleri ve/ya da sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, öteki kuruluşlarla karşılaştırıldığında performansı yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır.

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapma nedenlerini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinmelerine odaklanmış olması, kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlamalıdır (EFQM, 2000, ss. 16-17; Russell, 2000; Argüden, 2003).

Yayılım, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirme için neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme etkinliklerinin yapılması ve bu iki etkinlik sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda iyileştirme etkinliklerinin belirlenmesi, önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacı ile kullanılması beklenir (EFQM, 2000, s. 17).

RADAR düşüncesinde ileri sürülen kuruluşun yapması gereken etkinlikler şunlardır:

- Kuruluş, hedeflediği sonuçları, politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak görmelidir. Bu sonuçlar, kuruluşun finansal ve operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- İstenilen sonuçları elde edebilmek için birbiri ile bütünleşmiş, sağlam bir dizi yaklaşım planlamalı ve geliştirmelidir.
- Kuruluş, yaklaşımların tam olarak uygulanmasını sağlamak için bunların sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir.
- Kuruluş, elde edilen sonuçların izlenmesine ve incelenmesine, sürekli öğrenme etkinliklerine dayalı olarak, izlenen yaklaşımların değerlendirilmesini ve gözden geçirilmesini sağlamalıdır.
- Elde edilen bulgulara dayalı olarak, iyileştirmelerin yapılacağı alanları belirlemeli, öncelik sırasına koymalı, planlamalı ve uygulamalıdır.

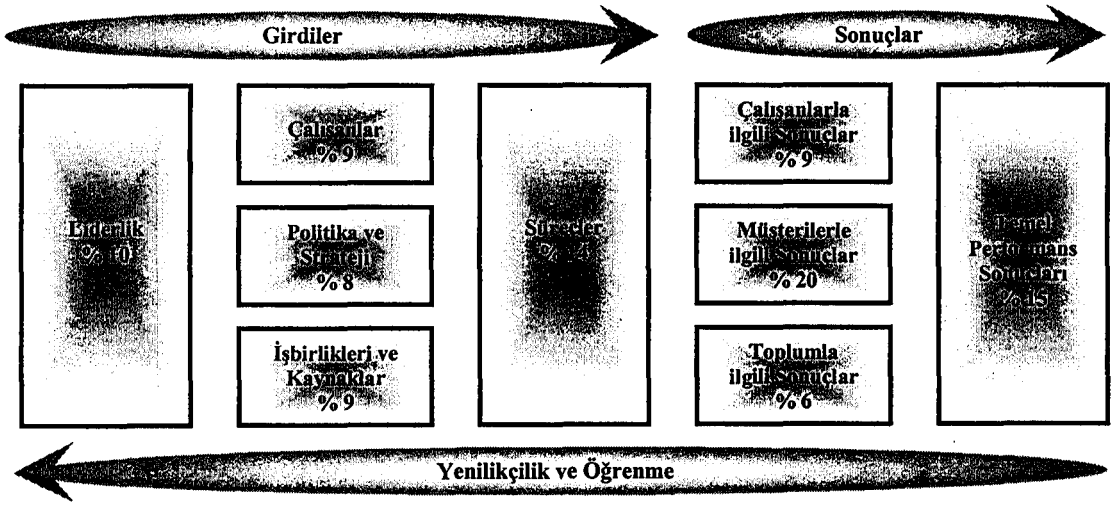
Modelin puanlama ve değerlendirme amacıyla kullanımı sırasında uygulayıcılara yardımcı olmak üzere, EFQM tarafından destekleyici iki yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar, RADAR Puanlama Matrisi ve Pusula Kartı'dır.

2.4.2. RADAR Puanlama Matrisi

Bu matris, Avrupa kalite ödülü başvurularını değerlendirmek amacıyla hazırlanan bir değerlendirme aracıdır. RADAR puanlama matrisi, kuruluşa kıyaslama ve öteki çeşitli

amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sunar. RADAR puanlama matrisinde her ölçüt ve alt ölçütler belirli bir puansal ağırlık taşımaktadır. Genelde her alt ölçüt eşit ağırlık taşımaktadır. Örneğin dört alt ölçütten oluşan 1'inci ölçütte 1a alt ölçütünün ağırlığı ¼, eş deyişle, % 25 oranındadır. Bununla birlikte, 6'ıncı, 7'inci ve 8'inci ölçütlerde bu istisna bozulmaktadır. Puanlamada, 6a alt ölçütü 6'ıncı ölçütün % 75'ine, 6b alt ölçütü geri kalan % 25'ine etki etmektedir. 7a alt ölçütü, 7'inci ölçütün % 75'ine, 7b alt ölçütü geri kalan % 25'ine etki etmektedir. Son olarak 8a alt ölçütü 8'inci ölçütün % 25'ine, 8b alt ölçütü geri kalan % 75'ine etki etmektedir (EFQM, 2000, s. 40).

RADAR puanlama matrisini kullanmanın ilk aşamasında her alt ölçüt için bir puan verilmektedir. Ardından, modelde yer alan her alt kriter matristeki boyutlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam puan özet tablosunda verilen tüm puanlar birleştirilerek kuruluşa genel bir toplam puan verilir (EFQM, 2000, s. 40). Radar puanlama matrisine dayalı bir puanlamada kuruluşun ağırlıklı puanının elde edilmesinde her bir kriterin taşıdığı ağırlık katsayısı Şekil 5'te gösterilmiştir (EFQM, 2000, ss. 40-41):



Şekil 5: Mükemmellik Modeli Ölçütlerinin Radar Puanlama Matrisi
Yüzdelik Ağırlık Değerleri

Şekil 5 incelendiğinde, liderlik ölçütünün toplam içerisinde taşıdığı ağırlığın % 10, çalışanlar ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 9, politika ve strateji ölçütünün taşıdığı

ağırlığın % 8, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 9, süreçler ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 14, çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 9, en yüksek yüzdeye sahip müşterilerle ilgili sonuçlar ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 20, toplam ağırlığa etki eden en düşük yüzdeye sahip ölçüt olan toplumla ilgili sonuçlar ölçütünün taşıdığı ağırlığın % 6 ve son olarak temel performans sonuçları ölçütünün taşıdığı ağırlığın da ikinci en yüksek yüzdelik değer olan % 15'e sahip olduğu görülecektir (Bohoris, 1995; Beşkeşe, 2000).

Modeli öteki uygulamalardan ayıran önemli bir özellik de modelin farklı ölçütlerine verilen ağırlıklarda yer almaktadır. İş mükemmelliği ödülü ve model, en yüksek değeri (%20), müşterilerle ilgili sonuçlar kriterine vermektedir. Ayrıca, çalışanlar kriteri ve çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütünün toplam ağırlığı % 18'dir. Bu yönüyle, bir kurum ya da kuruluşun alması gereken en önemli iki önlemin, müşteri ve çalışanların memnuniyeti olduğunu savunan bir modeldir. Model, mali önlemlerin kuruluş açısından önemli olmadığını değil, mali önlemler üzerinde yoğunlaşmanın iyi bir iş uygulaması olmadığını ifade etmektedir. Memnuniyeti sağlanan müşteri ve çalışanların, gelecekte de sürdürülebilir başarı için mali önlemlerden çok daha güçlü bir gösterge olduğunu savunmaktadır. (Wright, 1997).

2.4.3. Pusula Kartı

Kuruluşun özdeğerlendirme sonuçları üzerinde puanlama yapma yerine, yalnızca güçlü yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya çıkarmayı amaçlaması durumunda kullanılan bir uygulamadır. Pusula kartının amacı, özdeğerlendirme sürecinden yararlanarak kuruluşun güçlü yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesine ve iyileştirme planlarının hazırlanmasına yardımcı olmaktır. Pusula kartı, bir puanlama aracı olmayıp, özdeğerlendirme sürecinden geçerken hızla yanıtlanabilecek biçimde hazırlanmış bir dizi sorudan oluşmaktadır. Bu araç, ölçütler ve alt ölçütler düzeyinde kullanılabilir. Pusula kartı, mükemmellik modelinin özünü oluşturan RADAR mantığını yansıtır. Bununla birlikte emredici bir özellik taşımaz, yalnızca yol göstericidir (EFQM, 1999b, s. 33; EFQM, 2000, ss. 38-39).

Pusula kartının kullanımında değerlendirilecek kriter seçilmesinin ardından pusula kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde yer alan aşağıdaki soru listesinde yer alan soruların sorulması esastır (EFQM, 2000, s. 39):

Sonuçlar aşağıdaki koşulları sağlamakta mıdır?

- Sonuçlar, ilgili tüm paydaşları kapsamakta mıdır?
- Sonuçlar, algılama ve performans göstergelerini içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmekte midir?
- Sonuçlar, olumlu eğilimlerin varlığını ya da mükemmel performansın sürdürüldüğünü göstermekte midir? Bu durum ne kadar zamandır sürmektedir?
- Sonuçlar, hedeflere erişildiğini göstermekte midir?
- Sonuçlar, kuruluşun sonuçlarının, dış kuruluşlara oranla daha iyi durumda olduğunu göstermekte midir?
- Sonuçlar, yaklaşımlardan mı kaynaklanmaktadır?
- Kuruluş açısından, bugün ve gelecekte başarıyı etkileyen etmenler ölçülmekte midir?
- Sonuçlar, bütünsel bir görüntü sergilemekte midir?

Girdiler aşağıdaki koşulları sağlamakta mıdır?

a) Yaklaşım

- Sağlam temelli midir?
- Paydaşların gereksinmelerine odaklanmış mıdır?
- Politika ve stratejiyi desteklemekte midir?
- Uygun öteki yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş midir?
- Sürdürülebilir midir?
- Yenilikçi midir?

- Esnek midir?
- Ölçülebilir midir?

b) Yayılım

- Kuruluştaki tüm potansiyel alanlara uygulanmış mıdır?
- Kuruluşun tüm potansiyeline/yeterliklerine uygulanmış mıdır?
- Planlanan tüm yararlar sağlanmış mıdır?
- Sistematik midir?
- Tüm paydaşlar tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş midir?
- Ölçülebilir midir?

c) Değerlendirme ve gözden geçirme

- Etkinliklerin niteliği düzenli olarak ölçülmekte midir?
- Öğrenme olanakları sağlanmakta mıdır?
- Rakiplerle, sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılmakta mıdır?
- İyileştirmeler, performans ölçümleri ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilmekte midir?

Üçüncü Bölüm
YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracının hazırlanması ve verilerin toplanması ile toplanan verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Eğitim fakültelerinin bir sistem bütünlüğü içerisinde gelişmelerini sağlamak için, kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmanın ve bu noktada AKYV Mükemmellik Modelini eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmenin amaçlandığı bu araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, eğitim fakülteleri için mükemmellik modeli, bu amaçla hazırlanan anket aracılığı ile eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak betimlenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2003-2004 öğretim yılında Türk üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin öğretim elemanları oluşturmaktadır. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Çalışma evreni, araştırmacının, doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Böyle bir evreni belirlemenin en iyi yolu, amaca uygun ölçütler geliştirmek ve bu ölçütlere uyanları çalışma evrenine almaktır (Karasar, 1995, s. 110). Bu ilke doğrultusunda, araştırmada çalışma evrenine alınacak öğretim elemanlarının, öğretmen

eğitimini yakından tanımaları ve mükemmellik modeli konusunda yetkin olmaları gerektiğinden "eğitim fakültelerinde görev yapıyor olmak" ve "mükemmellik modeli konusunda yetkin olmak" şeklinde iki ölçüt belirlenmiştir. Araştırmada elde edilecek verilerin geçerlik ve güvenilirliği için yaşamsal önem taşıyan iki ölçütü taşımayan öğretim elemanları, araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu yönüyle, araştırma evreninin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, araştırmada örneklem alınmadan, araştırma çalışma evreni üzerinde yürütülmüştür.

Bu amaçla yapılan çalışma ile 2003-2004 öğretim yılında Türk üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan toplam 35 öğretim elemanı bu araştırmanın çalışma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma evreninde yer alacak öğretim elemanlarının belirlenmesi amacıyla öncelikle, Türk üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin öğretim elemanlarının belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu amaçla, araştırmanın başlangıç aşamasından itibaren, araştırmacı tarafından alanyazının incelenmesi sürecinde söz konusu ölçütleri karşılayan öğretim elemanlarının bir listesi oluşturulmuştur. Bu listede yer alan öğretim elemanlarına, söz konusu iki ölçütü karşılayan ve önerebilecekleri öteki yetkin öğretim elemanlarının olup olmadığı sorulmuş ve önerilen isimler ile yapılan görüşmeler ile elde edilen bilgilerin doğrulanmasının ardından çalışma evrenine son şekli verilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, araştırmanın çalışma evrenine 16 farklı üniversitenin ilgili bilim dallarında görev yapmakta olan toplam 39 öğretim elemanı seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili sayısal bilgiler Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1
Araştırmanın Çalışma Evreni

Çalışma evrenine seçilen (Sayı)	**Araştırmaya katılan (Sayı)**	**Değerlendirme Dışı Bırakılan (Sayı)**	**Değerlendirmeye Alınan (Sayı)**
39	35	4	31

Çizelge 1'de görüldüğü gibi, araştırmanın çalışma evrenine seçilen öğretim elemanı sayısı 39'dur. Araştırma anketinin uygulanması öncesinde araştırmanın çalışma evrenine seçilen öğretim elemanları ile gerçekleştirilen yazışmalar sırasında, araştırmanın çalışma evrenine seçilen bir öğretim elemanının askerlik görevi nedeniyle kurumu dışında bulunması, üç öğretim elemanının da öne sürdükleri çeşitli gerekçelerden ötürü araştırma anketini yanıtlamaya zaman ayıramayacakları nedeni ile araştırmaya katılan öğretim elemanı sayısı 35 olarak gerçekleşmiştir.

Yanıtlanarak araştırmacıya gönderilen anketlerin incelenmesi sürecinde, dört öğretim elemanının araştırma anketindeki soruları yönergeler doğrultusunda tam ve doğru olarak yanıtlamadıkları saptanmıştır. Ardından, söz konusu kişiler ile gerçekleştirilen yazışmalar sonucunda bu bilgilerin doğrulanmasıyla söz konusu iki öğretim elemanının göndermiş oldukları iki anket değerlendirme dışı bırakılmış ve 31 öğretim elemanından toplanan bilgiler araştırma probleminin çözümünde temel alınmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan 31 öğretim elemanının kişisel özellikleri ile ilgili bilgiler Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2'de de görüldüğü gibi, araştırmanın çalışma evrenini oluşturan öğretim elemanlarının % 51.6'sı bay, %48.4'ü de bayandır. Üniversitelerine göre, % 22.5 ile Anadolu Üniversitesi öğretim elemanları araştırmada en yüksek sayıda temsil edilen öğretim elemanı oranı kümesini oluşturmaktadırlar. Bu oranı, % 9.6 ile Ege Üniversitesi öğretim elemanları izlemektedir. Dokuz Eylül, Hacettepe, Kocaeli, Marmara, Ortadoğu Teknik, Pamukkale ve Yıldız Teknik üniversitelerinin her birinin araştırmanın çalışma evreninde temsil edilme oranları ise % 6.5'dir. Adı geçen üniversitelere ait bu oran, aynı zamanda araştırmanın çalışma evreninde en yüksek üçüncü temsil edilme oranını oluşturmaktadır. Ankara, Balıkesir, Boğaziçi, Fırat, Gazi, İnönü, Uludağ üniversitelerinin her biri ise % 3.2 oranında araştırmanın çalışma evreninde yer almaktadırlar. Öğretim elemanlarının anabilim dallarına göre dağılımı ise -büyüklük yüzdelik sırasıyla- % 54.8 eğitim yönetimi teftişi ekonomisi planlaması ve eğitimi anabilim dalında, % 29 eğitim programları ve öğretim anabilim dalında ve % 16.2'si de öteki anabilim dallarında görev yaptıkları biçimindedir.

Çizelge 2

Çalışma Evrenini Oluşturan Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellikleri

Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Bay	16	51.6
Bayan	15	48.4
Üniversite		
Anadolu Üniversitesi	7	22.5
Ankara Üniversitesi	1	3.2
Balıkesir Üniversitesi	1	3.2
Boğaziçi Üniversitesi	1	3.2
Dokuz Eylül Üniversitesi	2	6.5
Ege Üniversitesi	3	9.6
Fırat Üniversitesi	1	3.2
Gazi Üniversitesi	1	3.2
Hacettepe Üniversitesi	2	6.5
İnönü Üniversitesi	1	3.2
Kocaeli Üniversitesi	2	6.5
Marmara Üniversitesi	2	6.5
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	2	6.5
Pamukkale Üniversitesi	2	6.5
Uludağ Üniversitesi	1	3.2
Yıldız Teknik Üniversitesi	2	6.5
Anabilim Dalı		
Eğitim Programları ve Öğretim	9	29.0
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi	17	54.8
Diğer	5	16.2
Akademik Unvan		
Prof.Dr.	17	54.8
Doç.Dr.	6	19.4
Y.Doç.Dr.	7	22.6
Öğr.Gr.Dr.	-	-
Öğr.Gr.	1	3.2
Mükemmellik Modeli Konusunda Kişisel Yeterlik Algısı		
Yetersiz	-	-
Biraz Yeterli	1	3.2
Oldukça Yeterli	28	90.3
Çok Yeterli	2	6.5

Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre, araştırmanın çalışma evreni % 54.8'i profesör doktor, % 19.4'ü doçent doktor, % 22.6'sı yardımcı doçent doktor, ve %

3.2'si de öğretim görevlisi unvanını taşıyan öğretim elemanlarından oluşmuştur. Öğretim görevlisi doktor unvanını taşıyan öğretim elemanı ise araştırmanın çalışma evreninde temsil edilmemiştir.

Mükemmellik modeli konusundaki kişisel yeterlik algısına göre ise, bu konuda kendisini çok yeterli algılayan öğretim elemanlarının oranı % 6.5, oldukça yeterli algılayan öğretim elemanlarının oranı % 90.3, biraz yeterli algılayan öğretim elemanlarının oranı da % 3.2 biçimindedir. Bu konuda kendisini yetersiz algılayan öğretim elemanı ise yoktur. Başka bir deyişle, araştırmanın çalışma evreninde mükemmellik modeli konusunda kendisini yetersiz algılayan bir öğretim elemanı yer almamaktadır.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan veriler, araştırmacı tarafından Mükemmellik Modeli'ne bağlı kalarak geliştirilen *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri için Uyarlaması Araştırması Anketi* ile toplanmıştır (EK 1).

3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Öğretim elemanlarına yönelik olarak hazırlanmış bu anket, araştırmanın amacına dönük soruların yanıtlanması için gerekli bilgileri elde etmek amacıyla geliştirilmiştir. Anket, *Kişisel Bilgiler* ve *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan *Kişisel Bilgiler* bölümünde, araştırmanın çalışma evrenine giren öğretim elemanlarını tanımayı sağlayacak bilgileri elde etmeye uygun soru maddeleri yazılmıştır. Bu kapsamda, görev yapılmakta olunan üniversite ve anabilim dalına ilişkin birer soru, akademik unvanı belirlemeye dönük bir soru ve öğretim elemanlarının mükemmellik modeli konusunda kendi yetkinliklerine ilişkin

algılarını belirlemeyi amaçlayan bir soru hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde toplam olarak dört soru yer almıştır.

Anketin, *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* başlıklı ikinci bölümüne ilişkin olarak modelin Kalite Derneği tarafından Türkçe'ye çevirisi ve İngilizce orijinalinin incelenmesi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda öncelikle, mükemmellik modelinin sahip olduğu ölçütlere, alt ölçütlere ve göstergelere göre genel analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bilgiler Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3
Mükemmellik Modelinin
Ölçütlere, Alt Ölçütlere ve Göstergelere Göre Genel Analizi

Ölçüt Adı	**Alt ölçüt Sayısı**	**Gösterge Sayısı**
Liderlik	4	23
Politika ve Strateji	5	28
Çalışanlar	5	30
İşbirlikleri ve Kaynaklar	5	33
Süreçler	5	29
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	2	8
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	2	6
Toplumla İlgili Sonuçlar	2	8
Temel Performans Sonuçları	2	8
Toplam	**32**	**173**

Çizelge 3'te görüldüğü gibi, mükemmellik modeli, dokuz ölçüt, bu ölçütlere bağlı 32 alt ölçüt ve 173 göstergeden oluşmaktadır. Modelde, *girdi ölçütleri* olarak da adlandırılan ilk beş ölçütün (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler) sahip olduğu alt ölçüt sayısı 24 ve gösterge sayısı da 143'dür. Modelde, *sonuç ölçütleri* olarak da adlandırılan son dört ölçüte (müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları) ait alt ölçüt sayısı ise sekiz ve gösterge sayısı da 30'dur.

Modelde yer alan ölçüt, alt ölçüt ve göstergelerin ayrıntılı analizi ise Çizelge 4'te verilmiştir.

Çizelge 4
Mükemmellik Modelinin
Ölçütlere, Alt Ölçütlere ve Göstergelere Göre Ayrıntılı Analizi

Ölçüt 1: Liderlik						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	-	4
Gösterge	7	5	6	5	-	23
Ölçüt 2: Politika ve Strateji						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	3	7	10	4	4	28
Ölçüt 3: Çalışanlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	7	8	5	4	6	30
Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	7	5	9	6	6	33
Ölçüt 5: Süreçler						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	5	9	5	4	6	29
Ölçüt 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	4	-	-	-	6
Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	6	-	-	-	8

Çizelge 4'te görüldüğü gibi, mükemmellik modelinin ilk ölçütü olan *liderlik* ölçütünün sahip olduğu 23 gösterge sayısının dört alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütü yedi göstergeden; *b* alt ölçütü beş göstergeden; *c* alt ölçütü 6 göstergeden ve *d* alt ölçütü de beş göstergeden oluşmaktadır.

Modelde yer alan ikinci ölçüt olan *Politika ve strateji* ölçütünün sahip olduğu gösterge sayısı 28'dir. Bu göstergelerin beş alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütü üç; *b* alt ölçütü yedi; *c* alt ölçütü on; *d* alt ölçütü dört ve *e* alt ölçütü de dört göstergeden oluşmaktadır.

Modelin üçüncü ölçütü olan *çalışanlar* ölçütü, sahip olduğu 30 gösterge ile modelde en yüksek ikinci gösterge sayısına sahip ölçüttür. Bu göstergelerin, beş alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütü yedi; *b* alt ölçütü sekiz; *c* alt ölçütü beş; *d* alt ölçütü dört ve *e* alt ölçütü de altı göstergeden oluşmaktadır.

İşbirlikleri ve kaynaklar ölçütü, modelde dördüncü sırada yer alan ve sahip olduğu 33 gösterge ile modelde en yüksek gösterge sayısına sahip olan ölçüttür. Bu göstergelerin, beş alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütü yedi; *b* alt ölçütü beş; *c* alt ölçütü dokuz; *d* alt ölçütü altı ve *e* alt ölçütü de altı göstergeden oluşmaktadır.

Modelde girdi ölçütlerinin sonuncusu olan ve beşinci sırada yer alan *süreçler* ölçütünün sahip olduğu gösterge sayısı 29'dur. Bu göstergelerin, beş alt ölçüte göre dağılımı ise şöyledir: *A* alt ölçütü beş; *b* alt ölçütü dokuz; *c* alt ölçütü beş; *d* alt ölçütü dört ve *e* alt ölçütü de altı göstergeden oluşmaktadır.

Müşterilerle ilgili sonuçlar ölçütü, modelde altıncı sırada yer almaktadır. Bu ölçüt sahip olduğu iki alt ölçüt ile, modelde en az alt ölçüt sayısına sahip dört ölçütten biridir. Bu ölçütün sahip olduğu gösterge sayısı sekizdir. Bu sekiz göstergenin, dördü *a* alt ölçütü, dördü de *b* alt ölçütü altında yer almaktadır.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütü, modelin en az gösterge sayısına sahip ölçütüdür. Bu ölçüt, modelde yedinci sırada yer almaktadır. Bu ölçütün sahip olduğu gösterge sayısı altıdır. Söz konusu göstergelerin, iki alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütü iki göstergeden ve *b* alt ölçütü de dört göstergeden oluşmaktadır.

Toplumla ilgili sonuçlar ölçütü, sahip olduğu iki alt ölçüt ve bu alt ölçütlere bağlı toplam sekiz gösterge ile modelde sekizinci sırada yer almaktadır. Bu ölçüte ait sekiz göstergenin, dördü *a* alt ölçütü, dördü de *b* alt ölçütü altında yer almaktadır.

Temel performans sonuçları ölçütü, modeli oluşturan dokuzuncu ve son ölçüttür. Bu ölçütün sahip olduğu gösterge sayısı sekiz, alt ölçüt sayısı da ikidir. Bu göstergelerin, iki alt ölçüte göre dağılımı şöyledir: *A* alt ölçütünde iki ve *b* alt ölçütünde de altı gösterge yer almaktadır.

Mükemmellik modelinin, ölçütlere, alt ölçütlere ve göstergelere dayalı analizinin gerçekleştirilmesinin ardından, modelin, eğitim fakülteleri açısından taşıdığı anlamın ve içeriğinin oluşturulması işlemine geçilmiştir. Bu amaçla, modelin aslına bağlı kalmak koşulu ile, eş deyişle modeli oluşturan ölçüt, alt ölçüt ve göstergeler korunarak, alanyazın taramasına dayalı olarak modelde yer alan her bir ölçüt, alt ölçüt ve göstergelerle ilişkili ve kapsamı içinde ele alınması gerektiği düşünülen kanıt niteliğinde maddeler oluşturulmuştur. Eş deyişle, eğitim fakülteleri için mükemmellik modelinin ölçüt, alt ölçüt, gösterge ve kanıt analizi gerçekleştirilmiştir.

Eğitim fakülteleri için mükemmellik modelinin ölçüt, alt ölçüt, gösterge ve kanıtlarının genel analizi Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5
Eğitim Fakülteleri İçin Mükemmellik Modelinin
Ölçüt, Alt Ölçüt, Gösterge ve Kanıt Genel Analizi

Ölçüt Adı	**Alt ölçüt Sayısı**	**Gösterge Sayısı**	**Kanıt Sayısı**
Liderlik	4	23	84
Politika ve Strateji	5	28	69
Çalışanlar	5	30	46
İşbirlikleri ve Kaynaklar	5	33	96
Süreçler	5	29	69
Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar	2	8	41
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	2	6	28
Toplumla İlgili Sonuçlar	2	8	36
Temel Performans Sonuçları	2	8	60
Toplam	**32**	**173**	**519**

Çizelge 5'te görüldüğü gibi, modelde yer alan dokuz ölçüt, bu ölçütlere bağlı toplam 32 alt ölçüt ve bu alt ölçütlere bağlı toplam 173 göstergeye bağlı kalınarak, araştırmacı tarafından oluşturulan toplam kanıt niteliği taşıyan madde sayısı 519'dur. Oluşturulan kanıt sayısı ölçütlere göre 28 ile 96 arasında değişmektedir. En yüksek kanıt sayısına sahip ölçüt, toplam 96 kanıt ile *işbirlikleri ve kaynaklar* ölçütüdür. En düşük kanıt sayısına sahip ölçüt ise, sahip olduğu 28 kanıt ile *çalışanlarla ilgili sonuçlar* ölçütüdür.

Eğitim fakülteleri için mükemmellik modelinin ölçüt, alt ölçüt, gösterge ve kanıt ayrıntılı analizi Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6'da görüldüğü gibi, modelin ilk ölçütü olan *liderlik* ölçütüne dayalı olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu alt ölçüt ve gösterge sayısı doğrultusunda oluşturulan kanıt sayısı 84'tür. Bu kanıt sayısı, tüm ölçütler içerisinde en yüksek ikinci sayıdır. Bu ölçütün *b* alt ölçütünde yer alan ikinci göstergeye ilişkin olarak, bu göstergenin, modelin beşinci ölçütünün *a* alt ölçütünün ikinci göstergesinde ele alınabileceği düşüncesiyle kanıt oluşturulmamıştır (EK:1).

Modelde yer alan ikinci ölçüt olan *Politika ve strateji* ölçütünün kanıt sayısı 69'dur. Bu ölçütün *b* alt ölçütünde yer alan altıncı göstergeye ilişkin olarak, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütünün birinci göstergesinde ele alınabileceği düşüncesiyle kanıt oluşturulmamıştır. Öte yandan, söz konusu ölçütün *c* alt ölçütünün bir, iki ve sekizinci göstergeleri; *d* alt ölçütünün bir, iki, üç, dördüncü göstergeleri; *e* alt ölçütünün iki ve dördüncü göstergeleri için de benzer bir yol izlenmiştir (EK:1).

Modelin *çalışanlar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan kanıt sayısı ise 46'dır. Bu ölçütün, *a* alt ölçütü içerisinde yer alan üç, dört, beş, altı ve yedi numaralı göstergeler; *b* alt ölçütü içerisinde yer alan üç, dört, beş, altı ve sekiz numaralı göstergeler; *c* alt ölçütü kapsamında yer alan bir, iki, üç, dört ve beş numaralı göstergeler; *d* alt ölçütü kapsamında yer alan iki ve dört numaralı göstergeler ve son olarak bu ölçütün *e* alt ölçütü içerisinde yer alan üç ve dört numaralı göstergeler için de, söz konusu göstergelerin ilgili öteki ölçütlerin değişik göstergeleri içerisinde ele alınabileceği düşüncesiyle madde oluşturulmamıştır (EK:1).

Çizelge 6
Eğitim Fakülteleri İçin Mükemmellik Modelinin
Ölçüt, Alt Ölçüt, Gösterge ve Kanıt Ayrıntılı Analizi

Ölçüt 1: Liderlik						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	-	4
Gösterge	7	5	6	5	-	23
Kanıt	33	14	21	16	-	84
Ölçüt 2: Politika ve Strateji						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	3	7	10	4	4	28
Kanıt	12	24	25	-	8	69
Ölçüt 3: Çalışanlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	7	8	5	4	6	30
Kanıt	13	11	-	5	17	46
Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	7	5	9	6	6	33
Kanıt	23	16	26	10	21	96
Ölçüt 5: Süreçler						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	5	9	5	4	6	29
Kanıt	19	14	9	12	15	69
Ölçüt 6: Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Kanıt	20	21	-	-	-	41
Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	4	-	-	-	6
Kanıt	8	20				28
Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Kanıt	16	20				36
Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	6	-	-	-	8
Kanıt	20	40				60

İşbirlikleri ve kaynaklar ölçütü, modelde yer alan dördüncü ölçüttür. Bu ölçüte ilişkin olarak oluşturulan toplam kanıt sayısı 96'dır. Bu ölçüt, sahip olduğu kanıt sayısı ile en yüksek kanıt sayısına sahip ölçüttür. Bu ölçütün *d* alt ölçütünde yer alan dört ve beş

numaralı göstergeler ile *e* alt ölçütünün bir numaralı göstergesi için de, bu göstergelerin ilgili ötcki ölçütlcrin dcğişik göstcrgcleri içcrisinde clc alınabilcceği düşüncesiylc kanıt oluşturulmamıştır (EK:1).

Modelde girdi ölçütlerinin sonuncusu olarak da adlandırılan ve beşinci ölçüt olan *süreçler* ölçütüne ilişkin olarak oluşturulan kanıt sayısı 69'dur. Bu ölçütün *b* alt ölçütünde üç, dört, altı, yedi ve sekizinci sırada yer alan göstergeler ile *c* alt ölçütü içerisinde dört ve beşinci sırada yer alan göstergeler yanı sıra *e* alt ölçütü içerisinde yer alan üçüncü göstergeye ilişkin olarak, bu göstergelerin öteki ölçütlerin değişik göstergeleri içerisinde ele alınabileceği düşüncesiyle kanıt oluşturulmamıştır (EK:1).

Yararlanıcılarla ilgili sonuçlar adlı sonuç ölçütlerinin ilki olan ve modelde altıncı sırada yer alan ölçüte ilişkin olarak oluşturulan kanıt sayısı 41'dir. Bu modelin sahip olduğu iki alt ölçüte ait tüm göstergelere ilişkin kanıt oluşturulmuştur (EK:1).

Çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütü, sahip olduğu iki alt ölçüte ait tüm göstergelere ilişkin kanıt oluşturulan bir başka ölçüttür. Modelde yedinci sırada yer alan bu ölçüte ilişkin oluşturulan kanıt sayısı ise 28'dir (EK:1).

Modelde yer alan sekizinci ölçüt, *toplumla ilgili sonuçlar* ölçütüdür. Bu ölçüte ilişkin olarak oluşturulan kanıt sayısı 36'dır. Bu ölçütün sahip olduğu her alt ölçüt ve bunlara bağlı göstergelerin tümüne ilişkin olarak da kanıt oluşturulmuştur (EK:1).

Temel performans sonuçları ölçütü, modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüttür. Bu ölçüte ilişkin olarak oluşturulan kanıt sayısı da 60'dır. Bu ölçütün *b* alt ölçütünde üçüncü sırada yer alan ve finansal (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu) konu ile ilgili olarak kurumda elde edilen sonuçları sorgulayan göstergeye ilişkin olarak; bu göstergenin, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olan eğitim fakülteleri için bir anlam taşımadığı gerekçesiyle kanıt oluşturulmamıştır (EK:1).

Yukarıda belirtilen uygulamalar sonucu, eğitim fakülteleri için mükemmellik modelinin oluşturulmasında öteki ölçütlerin değişik göstergeleri içerisinde ele alınabileceği

ölçütlere ait toplam 41 göstergeye kanıt oluşturulmamıştır. Bu göstergelerin ölçütlere göre sayısal dağılımı şöyledir:

Liderlik ölçütü kapsamında yer alan bir, *politika ve stratejiler* ölçütü kapsamında yer alan on, *çalışanlar* ölçütü kapsamında yer alan onsekiz, *işbirlikleri ve kaynaklar* ölçütü kapsamında yer alan üç, *süreçler* ölçütü kapsamında yer alan sekiz göstergeye kanıt oluşturulmamıştır. Sonuç ölçütleri olarak da adlandırılan son dört ölçüt olan *yararlanıcılarla ilgili sonuçlar* ölçütü, *çalışanlarla ilgili sonuçlar* ölçütü, *toplumla ilgili sonuçlar* ölçütü ve *temel performans sonuçları* ölçütlerine ilişkin olarak–*temel performans sonuçları* ölçütünün *b* göstergesi dışında- bu ölçütlerin sahip oldukları tüm göstergelere ilişkin kanıt oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen tüm bu çalışmalardan sonra, eğitim fakülteleri için mükemmellik modeli konusunda modelde yer alan ölçüt, alt ölçüt, gösterge ve kanıt sayısına ilişkin olarak elde edilen son görünüm Çizelge 8'de verilmiştir.

Çizelge 8'de görüldüğü gibi, modelde yer alan ölçütlere, alt ölçütlere, bağlı göstergelere dayalı olarak oluşturulan kanıt niteliği taşıyan maddeler sonucunda mükemmellik modelinin son görünümü; dokuz ölçüt, 30 alt ölçüt, 132 gösterge ve toplam 519 kanıt biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle, modelin başlangıçta yer alan biçiminden farklı olarak 42 gösterge, ilgili öteki göstergelerin içerisinde yer verilmek üzere elemine edilmiştir.

Araştırma anketini oluşturan iki bölümde yer alması düşünülen maddelerin tamamlanmasının ardından, araştırmaya katılacak öğretim elemanlarına yönelik olarak araştırmanın amacını, kaç bölümden oluştuğunu, bu bölümlerin neler olduğunu ve anketin doldurulmasına ilişkin kendilerinden bekleneni açıklayan bir yönerge yazılmıştır. Gerçekleştirilen tüm bu çalışmalar ile taslak anket bir bütün olarak ortaya çıkarılmıştır.

Çizelge 8
Eğitim Fakülteleri İçin Mükemmellik Modelinin
Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar Son Analizi

Ölçüt 1: Liderlik						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	-	4
Gösterge	7	5	6	5	-	23
Kanıt	33	14	21	16	-	84
Ölçüt 2: Politika ve Strateji						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	-	e	4
Gösterge	3	6	7	-	2	18
Kanıt	12	24	25	-	8	69
Ölçüt 3: Çalışanlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	4
Gösterge	3	3	-	2	4	12
Kanıt	13	11	-	5	17	46
Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	7	5	9	4	5	30
Kanıt	23	16	26	10	21	96
Ölçüt 5: Süreçler						Toplam
Alt ölçüt	a	b	c	d	e	5
Gösterge	5	4	2	4	6	21
Kanıt	19	14	9	12	15	69
Ölçüt 6: Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Kanıt	20	21	-	-	-	41
Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	4	-	-	-	6
Kanıt	8	20				28
Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	4	4	-	-	-	8
Kanıt	16	20				36
Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları						Toplam
Alt ölçüt	a	b	-	-	-	2
Gösterge	2	5	-	-	-	7
Kanıt	20	40				60

Hazırlanan taslak anket, ön sayfaya araştırmanın amacının ve yanıtı aranan soruların, son sayfaya da araştırma anketinin görünüş geçerliği ile ilgili çoktan seçmeli üç soru ile açık uçlu bir sorunun eklenmesinden sonra bilgisayar ortamına, ardından da

WebSurveyor bilgisayar programı kullanılarak araştırmacının web sayfasına aktarılmış ve geçerlik çalışması için 14-29 Ekim 2003 tarihleri arasında görünüş geçerliği çalışması amacıyla uzman görüşüne sunulmuştur. Sonuç olarak, dokuzu profesör doktor, biri doçent doktor, dördü yardımcı doçent doktor ve birisi de öğretim görevlisi olmak üzere, *eğitim bilimleri, ilköğretim, özel eğitim, bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi* bölümlerinde görev yapmakta olan toplam 15 uzmanın görüşü alınarak anketin, okunurluk, anlaşılırlık ve biçimsel uygunluk bakımından yeterli görünüş geçerliğine sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, söz konusu öğretim elemanlarının önerileri doğrultusunda, modelde yer alan kimi kavramları eğitim fakülteleri için anlamlı bir biçime dönüştürebilmek amacı ile kimi kavramsal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma anketinin güvenirliğini belirlemek amacı ile yapılan Cronbach Alpha iç güvenirlik katsayısı hesaplamasında anketin bütününe ilişkin elde edilen değer ise .89 olarak bulunmuştur.

Veri toplama işlemini kolaylaştırma, araştırmaya katılması düşünülen öğretim elemanlarının anketi okuma, anlama, yanıtlama ve yanıtladıkları anketleri gönderme kolaylığı sağlamak amacı ile yine *WebSurveyor* bilgisayar programı kullanılarak araştırma anketinin son biçimi araştırmacının web sayfasına yüklenmiştir. Bu yolla, araştırmaya katılması düşünülen öğretim elemanlarının elektronik ortamda gerçekleştirecekleri işaretlemeler yoluyla anketi yanıtlamaları sağlanmıştır. Öte yandan, araştırmanın çalışma evrenindc yer alan öğretim elemanlarının araştırma anketini, anketin kapsamlı ve zaman alıcı olması nedeni ile tek oturumda yanıtlayamayabilecekleri gerçeğinden ötürü, uygun buldukları zaman diliminde araştırma anketini kaldıkları sorudan devam ederek yanıtlamaları olanaklı kılınmıştır. Tüm bu düzenlemelere ek olarak, araştırmaya katılması öngörülmeyen internet kullanıcılarının sayfaya girerek anketi yanıtlamasını önlemek, geçerli ve güvenilir veriler elde etmek amacı ile araştırma anketinin yer aldığı sayfaya bir kullanıcı adı ve kullanıcı şifresi konulmuştur. Söz konusu şifre, araştırmaya katılması düşünülen öğretim elemanlarına elektronik posta yoluyla önceden gönderilmiştir.

Gerçekleştirilen tüm bu çalışmalarla araştırma anketi kullanılmaya hazır duruma getirilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırma için geliştirilmiş olan anket, araştırmanın çalışma evrenine seçilen Türk üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına 30 Ekim-22 Aralık 2003 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Anketin uygulanabilmesi amacıyla ilk olarak, çalışma evrenine giren öğretim elemanları ile sözlü görüşmeler ve ek olarak elektronik ortamda yazışmalar yapılarak konu kendilerine anlatılmış, araştırmaya katılım konusunda kendilerinden gerekli onay ve izinler alınmıştır. Öte yandan, anketin yanıtlanmasına ilişkin olarak, ayrıntılı bir yönergenin anket yer almasına karşın herhangi bir soru veya sorunla karşılaşılması durumunda katılımcılara elektronik ortamda her türlü desteğin verilebileceği bildirilmiştir. Araştırma anketini bilgisayar ortamında yanıtlamada güçlük yaşadıklarını ifade eden ve anketin yazılı çıktısını isteyen dört katılımcıya anket yazılı olarak ulaştırılmış ve bu yolla araştırma anketini yanıtlamaları sağlanmıştır. Ardından, anketin uygulanması için bir takvim hazırlanmıştır. Anket, yapılan takvim doğrultusunda öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Uygulama sırasında anketin doldurulmasına ilişkin zaman sınırlaması konulmamıştır.

Anketin uygulaması araştırmaya katılması öngörülen tüm öğretim elemanları ile gerçekleştirilerek, araştırma için gerekli verilerin toplanması işi tamamlanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Anket aracılığıyla toplanan verilerin çözümlenmesi öncesinde verilerin işlenilmesiyle ilgili işlemler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, ankete verilen yanıtlar bilgisayar ortamında tek tek incelenerek, anketin yönergede belirtildiği biçimde doldurulup doldurulmadığının denetlemesi yapılmıştır. Öte yandan, anketin yazılı çıktısının gönderildiği dört öğretim elemanının yanıtlamalarına ilişkin olarak da benzer bir işlem tekrarlanmıştır. Ardından bu dört ankete ilişkin tüm işaretlemeler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına yüklenmiştir. Tüm anketlerin doğru olarak doldurulduğunun

belirlenmesiyle araştırmaya katılan öğretim elemanlarına ait 31 anketteki verilerin çözümlenmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın, *veri toplama aracının geliştirilmesi* bölümünde de belirtildiği gibi, araştırma anketinin geliştirilmesi ve internet ortamında öğretim elemanlarının yanıtlamasına sunulması işleminde *WebSurveyor* bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu programın önemli bir özelliği de; araştırmaya katılan her bir katılımcının ankette yer alan her bir soruya verdiği yanıtı istatistiksel bir sonuç olarak ve istenilen biçimde araştırmacıya verilmesini sağlaması ve veriyi depolamasıdır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının araştırma anketinde yer alan sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın amacına dönük soruların yanıtlanmasına elverecek istatistiksel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir. Bunun için araştırmanın amacına yönelik toplam dokuz sorunun yanıtlanmasında *frekans (f)* ve *yüzde (%)* değerlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma anketi beşli likert olarak yapılandırılmıştır. Söz konusu dereceler; "*hiç uygun değil, pek uygun değil, biraz uygun, oldukça uygun ve tamamen uygun*" biçimindedir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, araştırmacı tarafından modelde yer alan her bir ölçüte, ölçütlere dayalı alt ölçütlere ve göstergelere ilişkin olarak oluşturulan her bir kanıtın, eğitim fakülteleri için oluşturulması amaçlanan modelde yer alıp almayacağına karar verilmesinde bir ölçüt belirlenmiştir. Söz konusu ölçüte göre, araştırma anketinde yer alan her bir maddeye ilişkin olarak, söz konusu maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek düzeyde kabul gördüğünü belirten "*oldukça uygun*" ya da "*tamamen uygun*" seçeneklerine ilişkin işaretlemelerinin yüzde toplamı % 75 ve üzerinde olan maddeler (% 75-% 100) kabul edilen maddeler (yüksek oranda kabul gören maddeler), bu oranın altında kalan kanıtlar ise kabul edilmeyen (düşük oranda kabul gören) maddeler olarak yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul görmediği belirlenen, eş deyişle, düşük oranda kabul gördüğü belirlenen maddeler, oluşturulması amaçlanan modelden çıkarılmış ve modele son biçimi verilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlemelerinde "*WebSurveyor*" bilgisayar programı ve "SPSS 7.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır.

Dördüncü Bölüm
BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmanın amacına dönük soruların çözümü için toplanan verilerin, kullanılan istatistiksel teknikler ile çözümlenmesinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgu ve yorumların verilmesinde *Araştırmanın Amacı* başlığı altında yer alan sorular sırası ile ele alınmıştır.

4.1. Eğitim Fakülteleri için Girdi Ölçütleri

AKYV Mükemmellik Modelini eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmenin ve bu fakültelerin bir model doğrultusunda kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmanın amaçlandığı bu araştırmada yanıtı aranan ilk soru, bu modelin ilk beş ölçütü olan girdi ölçütlerinin (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler) eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesidir.

4.1.1. Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü

Mükemmellik modelinin ilk ölçütü olan *liderlik* ölçütünün, eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiği sorusunu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 1: Liderlik" alt başlığına ilişkin öğretim elemanlarından elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü ***a***, ***b***, ***c*** ve ***d*** olmak üzere dört alt ölçüt, bu alt ölçütlere bağlı göstergeler ve kanıt niteliği taşıyan maddelerden oluşmaktadır. Bu ölçütün sahip olduğu ve *fakülte liderlerinin fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini oluşturma ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olmak amacı ile ilgili etkinliklerini* ele alan ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9
Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 1a1: ***Fakültenin misyon ve vizyonunu oluşturma***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerini belirleme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(2) Ölçütlere dayalı olarak fakülte liderlerini belirleme	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin vizyon ve misyonunu belirleme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	1	3.2	1	3.2	29	93.5
(4) Ölçütlere dayalı olarak fakültenin vizyon ve misyonunu tanımlama	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Fakültenin vizyon ve misyonunu değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(6) Fakültenin hedeflerini belirleme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4
(7) Ölçütlere dayalı olarak fakültenin hedeflerini belirleme	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(8) Fakültenin hedeflerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
Gösterge 1a2: ***Fakülte kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma***										
(1) Fakültenin etik kurallarını ve fakülte değerlerini belirleme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(2) Ölçütlere dayalı olarak fakültenin etik kurallarını ve temel değerlerini belirleme	-	-	-	-	-		3	9.7	28	90.3
(3) Fakültenin etik kurallarını ve değerlerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(4) Fakülte liderlerinin, fakültenin etik kurallarını ve değerlerini yaşama geçirmede örnek niteliği taşıyan uygulamaları	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 1a3: ***Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma***										
(1) Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	16	51.6	12	38.7
(2) Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	5	16.1	14	45.2	12	38.7
(3) Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin hedef kitle kapsamı (öğrenciler/ yönetsel çalışanlar/akademik çalışanlar/öteki paydaşlar vb.)	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(4) Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarından liderliklerini iyileştirme amaçlı yararlanma yöntem ve alanları	-	-	-	-	3	9.7	13	41.9	15	48.4
(5) Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak liderliklerini iyileştirme amaçlı gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	3	9.7	8	25.8	20	64.5
Gösterge 1a4: ***İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve etkin biçimde rol alma***										
(1) Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarındaki rolü ve yaklaşımı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarında etkin rol aldıklarına ilişkin somut kanıtlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 9-devam

Gösterge 1a5: ***Örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve onları özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerinin fakültede kalite geliştirmeye dönük örgüt içi bir yapı oluşturma etkinlikleri	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5
(2) Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleme ve gerçekleştirme amaçlı örgütsel bir yapı oluşturmaya dönük uygulama çalışmaları	-	-	-	-	2	6.5	10	32.2	19	61.3
(3) Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemek amacıyla yetki ve sorumlulukların devredilmesi ve paylaştırılmasına dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	11	35.5	20	64.5
(4) Fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemeye ve kaliteyi geliştirmeye dönük önerileri yaşama geçirmek amacıyla fakülte bütçesinden ayrılan pay/oran	-	-	2	6.5	4	12.9	11	35.5	14	45.2
Gösterge 1a6: ***Öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma***										
(1) Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(2) Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(3) Fakültede, öğrenme etkinliklerine katılım çevreleri (öğrenciler/yönetsel çalışanlar/ akademik çalışanlar/öteki paydaşlar vb.)	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(4) Fakültede, öğrenme etkinliklerinin sonuçlarını değerlendirme amacıyla yapılan çalışmalar	-	-	-	-	2	6.5	12	38.7	17	54.8
(5) Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerinin sonuçlarından yararlanma amaçları ve yolları	-	-	1	3.2	2	6.5	15	48.4	13	41.9
(6) Fakültede, öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve öğrenme sonuçlarından yararlanıldığını gösteren kanıtlar	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
Gösterge 1a7: ***İyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme***										
(1) Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme ölçütleri ve yolları	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(2) Fakültenin ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş iyileştirmeye dönük öncelikleri ve alanları	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(3) Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen olan uygulamalar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(4) Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin kanıtlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5

Çizelge 9'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünü oluşturan dört alt ölçütten ilki olan *a* alt ölçütü yedi göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçüte bağlı ve *fakülte liderlerinin fakültenin misyon ve vizyonunu oluşturma* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam sekiz maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden; birinci, ikinci, dördüncü, beşinci ve yedinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.7, altıncı ve sekizinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle

ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakülte liderlerinin fakülte kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma* ile ilgili gerçekleştirmeleri beklenen etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden; birinci, ikinci ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 93.5'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma ile ilgili gerçekleştirdikleri etkinlikleri ele alan gösterge üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da beştir. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden yalnızca üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Birinci, dördüncü ve beşinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 83.9'dur. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *a* alt ölçütünün dördüncü göstergesi toplam iki maddeden oluşmakta ve *fakülte liderlerinin iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve etkin biçimde rol alma* ile ilgili gerçekleştirdikleri etkinleri ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak elde edilen bulgular, bu göstergeyi oluşturan toplam iki maddenin ikisine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da

tamamen uygun olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının % 100 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan iki maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *a* alt ölçütünün beşinci göstergesi *fakülte liderlerinin fakültenin örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve onları özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama* ile ilgili gerçekleştirdikleri etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden yalnızca üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5 ve dördüncü ve son maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 80.7'dir. Bu göstergenin her bir maddesine ilişkili olarak elde edilen bu oranlar, her bir maddenin madde kabul edilme ölçütü olarak belirlenen % 75 değerinin üzerinde oranlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *a* alt ölçütü kapsamında *fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma* ile ilgili etkinliklerini ele alan altıncı göstergesi toplam altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden ikinci ve üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Birinci ve dördüncü maddenin her biri ile ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5, beşinci madde ile ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3 ve altıncı ve son madde ile ilgili olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu bulguya ilişkin olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğünü göstermektedir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *a* alt ölçütünün yedinci ve son göstergesi *fakülte liderlerinin iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin sahip olduğu madde sayısı ise dörttür. Bu maddelerden birinci, üçüncü ve dördüncü maddeleri *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* bulan öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Elde edilen bulgu doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve *fakülte liderlerinin fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak aldıkları roller ile ilgili gerçekleştirmeleri beklenen etkinlikleri* içeren ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10
Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 1b1: ***Fakültenin örgütsel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin sahip olduğu örgütsel yapı	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(2) Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme amacıyla yapılan çalışmalar	-	-	-	-	5	16.1	7	22.6	19	61.3
(3) Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(4) Politika ve stratejiyi yaşama geçirme amacıyla fakülte örgütsel yapısını düzenlemenin fakülteye sağladığı katkılara ilişkin kanıtlar	-	-	-	-	-	-	8	25.8	23	74.2
Gösterge 1b2: ***Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama***										
(1) Bu gösterge, 5a2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	4	12.9	15	48.4	9	29.0

Çizelge 10-devam

Gösterge 1b3: ***Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejisini oluşturma, yayılımını sağlamaya ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanması amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin politika ve strateji oluşturma, yayılımını sağlama süreci	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(4) Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma amaçlı çalışmaları	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
Gösterge 1b4: ***Fakültenin temel etkinlik sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama***										
(1) Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme konusunda bir süreç tasarlama ve uygulanmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	1	3.2	4	12.9	26	83.9
(2) Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme süreci	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sıklığı	-	-	1	3.2	3	9.7	7	22.6	20	64.5
(4) Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma ve iyileştirme çalışmaları	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 1b5: ***Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme etkinlikleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama***										
(1) Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirmelerin, mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük düzenlemeler ve kapsamı	-	-	-	-	3	9.7	9	29.0	19	61.3
(2) Fakülte liderlerinin, gerçekleştirilecek iyileştirmelerin mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	1	3.2	3	9.7	12	38.7	15	48.4

Çizelge 10'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *b* alt ölçütü beş göstergeden oluşmaktadır.

Fakülte liderlerinin fakültenin örgütsel yapısını ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, birinci ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 83.9 ve üçüncü maddeye ilişkin olarak, söz konusu maddenin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı da % 93.5'dir. Yapılan çözümlerle elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakülte liderlerinin, fakülte süreçlerinin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, modelin süreçler ölçütü *a* alt ölçütü içerisinde yer alan ikinci gösterge olan ve *fakültede kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması* ile ilgili etkinlikleri içeren *5a2* göstergesi (Bkz. s. 276) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin beşinci ölçütü olan süreçler ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu belirlemeye göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *b* alt ölçütünün üçüncü göstergesi toplam dört maddeden oluşmakta ve bu alt göstergede de *fakülte liderlerinin, fakültenin politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili gerçekleştirdikleri uygulamaları ele almaktadır. Bu maddelerden birinci, ikinci ve üçüncü maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Dördüncü ve son maddeye ilişkin olarak da söz konusu maddenin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı ise % 90.3'tür. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakülte liderlerinin fakültenin temel etkinlik sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu gösterge de toplam dört maddeden oluşmaktadır. Söz konusu göstergeyi oluşturan maddelerden ikinci ve

dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Birinci maddeye ilişkin olarak söz konusu maddenin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 96.8, üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı ise % 87.1'dir. Bu bulgulara göre, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün *b* alt ölçütünün beşinci ve son göstergesi toplam iki maddeden oluşmakta ve *fakülte liderlerinin yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme etkinlikleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili gerçekleştirdikleri uygulamaları ele almaktadır. Bu maddelerden, birinci maddenin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3 ve ikinci maddeye ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Bu bulguya dayalı olarak, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan iki maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve *fakülte liderlerinin fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlarla, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ve toplum temsilcileri ile ilişkileri yürütme biçimleri ile ilgili gerçekleştirdikleri etkinlikleri* ele alan *c* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütü, bu göstergeye bağlı altı göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçüte ilişkin olarak, *fakülte liderlerinin, fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananların, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin gereksinme ve beklentileri saptama, anlama ve karşılama* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden,

ikinci, üçüncü ve beşinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Altıncı maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Bu göstergede yer alan birinci maddeye ilişkin olarak, söz konusu maddenin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 35.5 ve dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 38.7'dir. Elde edilen bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci, üçüncü, beşinci ve altıncı maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü; birinci ve dördüncü maddelerin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul görmediği ya da modele uygun bulunmadıkları söylenebilir.

Çizelge 11
Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü C Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 1c1: ***Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve karşılama***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	4	12.9	6	19.4	10	32.2	5	16.1	6	19.4
(2) Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	3	9.7	8	25.8	8	25.8	7	22.6	5	16.1
(5) Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(6) Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4
Gösterge 1c2: ***İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma***										
(1) Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma ya da kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar alma konusundaki yaklaşımları	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(2) Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3
(3) Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda, kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar aldıklarını gösteren uygulamaları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 1c3: ***Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma***										
(1) Fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda etkin yer alma konusundaki yaklaşımları	4	12.9	6	19.4	9	29.0	7	22.6	5	16.1
(2) Fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(3) Fakülte liderlerinin başlatılmış ortak iyileştirme çalışmalarında etkin yer alma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4

Çizelge 11-devam

Gösterge 1c4: ***Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme ölçütleri	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	3	9.7	6	19.4	21	67.7
(3) Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinlikler	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Gösterge 1c5: ***Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma***										
(1) Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesine dönük katkı sağlama ölçütleri	-	-	-	-	5	16.1	12	38.7	14	45.2
(2) Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesi konusunda sağladıkları katkı türleri	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(3) Fakülte liderlerinin, mesleki kuruluşlarda, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	1	3.2	4	12.9	6	19.4	20	64.5
Gösterge 1c6: ***Çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma***										
(1) Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusundaki yaklaşımları	1	3.2	4	12.9	6	19.4	12	38.7	8	25.8
(2) Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
(3) Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu alt ölçütün *fakülte liderlerinin işbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma* ile ilgili etkinliklerini ele alan ikinci göstergesi toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 93.5 ve ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütünün üçüncü göstergesi *fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu gösterge de üç maddeden oluşmaktadır. Söz konusu maddelerden, yalnızca ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Üçüncü maddeye

ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 96.8'dir. Bu göstergedeki birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı ise % 38.7'dir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü; birinci maddenin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul görmediği ve modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütünün dördüncü göstergesi toplam üç maddeden oluşmakta ve bu göstergede de *fakülte liderlerinin fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme* ile ilgili etkinliklerini ele alınmaktadır. Bu göstergede yer alan maddelerden, birinci ve üçüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Elde edilen bu değerler, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakülte liderlerinin meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma* ile ilgili etkinliklerini kapsamaktadır. Üç maddeden oluşan bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Birinci madde ve üçüncü maddenin her biri için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı ise % 83.9'dur. Bu bulgulara göre, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *c* alt ölçütünün altıncı ve son alt göstergesi toplam üç maddeden oluşmakta ve *fakülte liderlerinin çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer*

alma ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Bu göstergede yer alan ilk madde olan birinci maddeyle ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı da % 64.5'dir. Elde edilen bu değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü; birinci maddenin ise kabul görmediği ve modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütünün dördüncü alt ölçütü olan ve *fakülte liderlerinin fakülte çalışanlarını güdüleme, destekleme ve beklentilerini karşılama ile ilgili etkinliklerini* içeren ***d*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12
Eğitim Fakülteleri için Liderlik Ölçütü D Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 1d1: ***Fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
(2) Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(3) Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 1d2: ***Erişilebilir olma, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama***										
(1) Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
Gösterge 1d3: ***Çalışanlara ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma***										
(1) Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	6	19.4	23	74.2
(2) Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma ölçütleri	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakülte liderlerinin, çalışanlara ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirmekte oldukları gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5

Çizelge 12-devam

Gösterge 1d4: ***Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	-	-	29	93.5
(2) Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla yardım etme ve destek olma ölçütleri	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(3) Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
Gösterge 1d5: ***Fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme***										
(1) Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
(2) Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını takdir etme ölçütleri	-	-	-	-	-	-	4	12.6	27	87.1
(3) Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	-	-	1	3.2	6	19.4	4	12.9	20	64.5
(4) Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3

Çizelge 12'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *d* alt ölçütü, bu alt ölçüte bağlı beş göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçüte ilişkin olarak, *fakülte liderlerinin fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, ikinci ve üçüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 90.3'tür. Sonuç olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *d* alt ölçütüne ait ikinci gösterge toplam üç maddeden oluşmakta ve *fakülte liderlerinin erişilebilir olma, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu göstergede yer alan üç maddeye ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Bu belirlemeye göre, bu göstergeyle ilgili oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *d* alt ölçütünün üçüncü alt göstergesi *fakülte liderlerinin çalışanlara ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu gösterge de üç maddeden oluşmaktadır. Söz konusu göstergede yer alan ikinci ve üçüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Bu göstergenin ilk maddesi olan birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 93.6'dır. Elde edilen bu değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *d* alt ölçütünün dördüncü göstergesi *fakülte liderlerinin fakülte çalışanlarını, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Bu göstergenin birinci ve üçüncü maddelerine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 93.5'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için liderlik ölçütü *d* alt ölçütünün beşinci ve son göstergesi *fakülte liderlerinin fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Toplam dört maddeden oluşan bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 100'dür. Bu göstergenin birinci maddesine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3, üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4 ve son maddeye ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı da % 96.8'dir. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak

oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

4.1.2. Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü

Mükemmellik modelinin *politika ve stratejiler* ölçütünün eğitim fakülteleri için kapsamının ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür etkinlikleri ya da uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi ile ilgili soruyu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 2: Politika ve Strateji" alt başlığına ilişkin elde edilen veriler çözümlenmiştir.

Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümünde yer alan maddelere ilişkin yanıtlarının frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü, ***a***, ***b***, ***c***, ***d*** ve ***e*** olmak üzere toplam beş alt ölçütten oluşmaktadır. Söz konusu ölçütün *fakültenin politika ve strateji ile paydaşların varolan ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel aldığını* ele alan ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 13'te verilmiştir.

Çizelge 13
Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 2a1: ***Fakültenin varolan durumda ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı ve bu hizmet alanını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı	-	-	-	-	1	3.2	4	12.9	26	83.9
(2) Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanının olası beklentilerinin tanımı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, sunmakta olduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, içinde bulunduğu hizmet alanının söz konusu ürün ve hizmetlere ilişkin gereksinmelerini belirleme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(4) Fakültenin, gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(5) Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma sıklığı	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
(6) Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri toplama, değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 13-devam

Gösterge 2a2: ***Yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinim ve beklentilerinin önceden tahmin edilebilmesi ve anlaşılması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amaçlı uygulamalar gerçekleştirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin edilebilme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 2a3: ***Öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi***										
(1) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirmede ve tahmin etmede yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı çalışmalar gerçekleştirme sıklığı	-	-	-	-	1	3.2	-	-	30	96.8
(3) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 13'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün *a* alt ölçütü üç göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin varolan durumda ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı ve bu hizmet alanını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden; ikinci, üçüncü, dördüncü ve altıncı maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8 ve beşinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.3'tür. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinim ve beklentilerinin önceden tahmin edilebilmesi ve anlaşılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge

toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür.

Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilme amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü ve son göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da üçtür. Bu maddelerden birinci ve üçüncü maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir.

Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütüne ilişkin olarak, bu ölçütün, *fakültenin politika ve strateji belirleme, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel aldığını* ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 14'te verilmiştir.

Çizelge 14
Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 2b1: ***Fakülte içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama sıklığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerine ilişkin elde edilen verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama ve elde edilen verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 14-devam

Gösterge 2b2: *Kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama sıklığı	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama ve elde ettiği verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 2b3: ***Öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kurum ve kuruluşların performanslarının analiz edilmesi***										
(1) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme sıklığı	-	-	-	-	3	9.7	1	3.2	27	87.1
(3) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz ederek elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 2b4: ***Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi***										
(1) Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme sıklığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 2b5: ***Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi***										
(1) Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme sıklığı	-	-	-	-	4	12.9	-	-	27	87.1
(3) Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(4) Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	2	6.5	-	-	29	93.5
Gösterge 2b6: ***Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	1	3.2	3	9.7	6	19.4	21	67.7
Gösterge 2b7: ***Paydaşların düşüncelerinin değerlendirilmesi ve bu düşüncelerden yararlanılması***										
(1) Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	1	3.2	-	-	30	96.8
(2) Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 14'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünü oluşturan beş alt ölçütten ikincisi olan *b* alt ölçütü yedi göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, fakülte içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Sonuç olarak, bu göstergede yer verilen her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, kurumsal öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam dört maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak da, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu değerler, bu göstergede yer alan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kurum ve kuruluşların performanslarının analiz edilmesi amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı dörttür. Bu maddelerden birinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.3'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, toplam dört maddeden oluşmakta ve *fakültenin toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak elde edilen bulgular, bu göstergeyi oluşturan toplam dört maddenin her birine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının % 100 olduğunu

Bu göstergelerden, *fakültenin, fakülte içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Sonuç olarak, bu göstergede yer verilen her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, kurumsal öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam dört maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak da, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu değerler, bu göstergede yer alan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kurum ve kuruluşların performanslarının analiz edilmesi amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı dörttür. Bu maddelerden birinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.3'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, toplam dört maddeden oluşmakta ve *fakültenin toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak elde edilen bulgular, bu göstergeyi oluşturan toplam dört maddenin her birine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının % 100 olduğunu

göstermektedir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün beşinci göstergesi *fakültenin, ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirdiği etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden birinci ve üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1 ve dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 93.5'dir. Elde edilen bulgular, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddeye ilişkin elde edilen bu oranların madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının üzerinde oranlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu durum, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün altıncı göstergesi, *fakültenin yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlikleri* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *d* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *fakültenin politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4d1* göstergesi (Bkz. s. 269) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili

olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün yedinci ve son göstergesi *fakültenin, paydaşlarının düşüncelerinin değerlendirilmesi ve bu düşüncelerden yararlanılması* ile ilgili gerçekleştirdikleri etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergenin altında yer alan dört maddeden ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Birinci maddeyle ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8'dir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda da, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliği taşıyan maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün, *fakültenin politika ve stratejinin nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmekte* olduğunu ele alan *c* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 15'te verilmiştir.

Çizelge 15
Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü C Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 2c1: ***Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak, fakültenin politika ve stratejisinin fakültenin misyon, vizyon ve değerleri ile uyumunun sağlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	-	-	6	19.4	15	48.4	10	32.2
Gösterge 2c2: ***Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi***										
(1) Bu gösterge, 1c1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	5	16.1	13	41.9	11	35.5
Gösterge 2c3: ***Kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerin dengelenmesi***										
(1) Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	9	29.0	19	61.3
(2) Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme süreci	-	-	1	3.2	3	9.7	12	38.7	15	48.4
(3) Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
Gösterge 2c4: ***Risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması***										
(1) Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5
(2) Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma süreci	-	-	-	-	2	6.5	10	32.2	19	61.3
(3) Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	11	35.5	20	64.5

Çizelge 15-devam

Gösterge 2c5: *Şimdiki ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, içinde bulunduğu dönemde ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özelliklerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özellikleri belirleme ve sınıflama süreci	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
(3) Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı tanımlanmış özellikleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 2c6: ***Fakültenin politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumunun sağlanması***										
(1) Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme yaklaşımı	4	12.9	8	25.8	10	32.2	6	19.4	3	9.7
(2) Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(3) Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme etkinliklerinin sıklığı	-	-	1	3.2	2	6.5	15	48.4	13	41.9
(4) Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	7	22.6	9	29.0	7	22.6	5	16.1	3	9.7
(5) Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	2	6.5	4	12.9	11	35.5	14	45.2
Gösterge 2c7: ***Mükemmellik anlayışına ilişkin temel kavramların fakültenin politika ve stratejisine yansıtılması***										
(1) Fakültenin tanımlanmış kalite politikası	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, mükemmellik anlayışını politika ve stratejisine yansıtma biçimi	4	12.9	9	29.0	9	29.0	7	22.6	2	6.5
(3) Fakültenin yürütmekte olduğu hizmetlere ve bu hizmetlerin yürütülmesine etki eden alt süreçlere ilişkin tanımlanmış politika ve stratejileri	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
(4) Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ve bu hizmetlerin yürütülmesine etki eden alt süreçlere ilişkin tanımlanmış politika ve stratejilerinin kapsadığı alanlar	6	19.4	5	16.1	8	25.8	9	29.0	3	9.7
Gösterge 2c8: ***Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkililiğinin değerlendirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 2c10 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	1	3.2	3	9.7	7	22.6	20	64.5
Gösterge 2c9: ***Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi***										
(1) Fakültenin, kritik başarı faktörlerini belirleme yaklaşımı	4	12.9	7	22.6	7	22.6	8	25.8	5	16.1
(2) Fakültenin, kritik başarı faktörlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin tanımlanmış kritik başarı faktörleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 2c10: ***Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi***										
(1) Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(3) Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün *c* alt ölçütü on göstergeden oluşmaktadır.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü içerisinde yer alan *c* alt ölçütünün ilk göstergesi, *fakültenin, paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgileri temel alarak, fakültenin politika ve stratejisinin fakültenin misyon, vizyon ve değerleri ile uyumunu sağlaması* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, liderlik ölçütünün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan üçüncü madde olan ve *fakülte liderlerinin, fakültenin politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1b3* göstergesi içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergeye ilişkin olarak madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin birinci ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Elde edilen sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Bu alt ölçütün ikinci göstergesi de, *fakültenin, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, liderlik ölçütünün *c* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci madde olan ve *fakülte liderlerinin, gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve karşılama* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1c1* göstergesi içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergeye ilişkin olarak da madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin birinci ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen alt ölçüt ve göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Bu alt ölçütte yer alan üçüncü gösterge, *fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerin dengelenmesi* amacıyla gerçekleştirmesi gereken etkinlikleri ele alan göstergedir. Bu göstergeye ait kanıt niteliği taşıyan madde sayısı üçtür. Bu maddelerden

birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3, ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1 ve üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 93.5'dir. Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç kanıt niteliği taşıyan maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, toplam dört kanıt niteliği taşıyan maddeden oluşmakta ve *fakültenin, risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak elde edilen bulgular, bu göstergeyi oluşturan toplam üç maddenin her birine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının sırasıyla, birinci madde için % 77.4, ikinci madde için % 93.5 ve üçüncü madde için de % 100 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün beşinci göstergesi *fakültenin, şimdiki ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden birinci ve üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Bu durum, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliği taşıyan maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranlarda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün altıncı göstergesi, *fakültenin, fakülte politika ve stratejisi ile işbirliği yapılan kuruluşların politika ve*

stratejileri ile uyumunu sağlama ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Toplam beş maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının sırasıyla, birinci madde için % 29.1, ikinci madde için % 93.5, üçüncü madde için % 90.3, dördüncü madde için % 25.8 ve beşinci madde için de % 80.7 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergenin birinci ve dördüncü maddelerindeki oranların, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının altında bir değer taşımaları nedeniyle araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından modele uygun bulunmadıkları, öte yandan, aynı gösterge içerisinde yer alan ikinci, üçüncü ve beşinci maddelerin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün yedinci göstergesi *fakültenin, mükemmellik anlayışına ilişkin temel kavramların fakültenin politika ve stratejisine yansıtılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin sahip olduğu madde sayısı ise dörttür. Bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının sırasıyla, birinci madde için % 100, ikinci madde için % 29,1, üçüncü madde için % 96.8 ve dördüncü madde için de % 38.7 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci ve dördüncü maddenin, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının altında bir değer taşımaları nedeniyle araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından modele uygun bulunmadıkları, öte yandan, aynı gösterge içerisinde yer alan birinci ve üçüncü maddelerin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün sekizinci göstergesi, *fakültenin, politika ve stratejisinin uygunluğunu ve etkililiğini değerlendirme* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, aynı ölçütün yine aynı alt ölçütü içerisinde yer alan onuncu gösterge olan ve *fakültenin, politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *2c10* göstergesi içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergeye ilişkin olarak madde

oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili olarak yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Elde edilen sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün dokuzuncu göstergesi, *fakültenin, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının sırasıyla, birinci madde için % 41.9, ikinci ve üçüncü maddeler için % 100 olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan birinci maddenin madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının altında bir değer taşıması nedeni ile araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından modele uygun bulunmadığı, aynı gösterge içerisinde yer alan ikinci ve üçüncü maddelerin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda uygun bulunduğu söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *c* alt ölçütünün onuncu ve son göstergesi, toplam üç maddeden oluşmakta ve *fakültenin, politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirdiği etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak elde edilen bulgular, bu göstergeyi oluşturan toplam üç maddenin her birine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranının, birinci ve ikinci maddeler için % 100, üçüncü madde için ise % 96.8 olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün, *fakültenin, politika ve stratejinin yayılımı, kritik süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmekte* olduğunu ele alan ***d*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16
Eğitim Fakülteleri için Politika ve Strateji Ölçütü D Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 2d1: ***Fakültenin politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli olan kritik süreçlerin belirlenmesi ve oluşturulması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	1	3.2	3	9.7	7	22.6	20	64.5
Gösterge 2d2: ***Kritik süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi***										
(1) Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	1	3.2	2	6.5	15	48.4	13	41.9
Gösterge 2d3: ***Kritik süreçlerin paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması***										
(1) Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	-	-	3	9.7	16	51.6	12	38.7
Gösterge 2d4: ***Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçlerin etkililiğinin gözden geçirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	3	9.7	16	51.6	10	32.2

Çizelge 16'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün *d* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *d* alt ölçütünün ilk göstergesi, *fakültenin, fakülte politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli olan kritik süreçlerin belirlenmesi ve oluşturulması* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları, ikinci göstergesi, *fakültenin, kritik süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları, üçüncü göstergesi, *fakültenin, kritik süreçlerin paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları, dördüncü ve son gösterge ise, fakültenin, *politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçlerin etkililiğinin gözden geçirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu alt ölçütte yer alan dört göstergenin de, süreçler ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *fakültenin, politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçler de dahil olmak üzere fakültenin süreçlerinin tasarlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *5a1* göstergesi içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergelerle ilgili madde oluşturulmamıştır. Öğretim elemanlarından bu göstergelere ilişkin olarak yanıt vermeleri istenilen soru, söz konusu göstergelerin, modelin beşinci ölçütü olan süreçler ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı gösterge sırasıyla, birinci gösterge için % 87.1, ikinci ve üçüncü gösterge için % 90.3, dördüncü ve son gösterge

için de % 83.8'dir. Elde edilen bu sonuç, bu göstergelere ilişkin olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün son alt ölçütü olan ve *fakültenin, politika ve stratejisini nasıl duyurmakta ve yaşama geçirmekte* olduğunu ele alan *e* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17
Eğitim Fakülteleri İçin Politika ve Strateji Ölçütü E Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 2e1: ***Politika ve stratejinin uygun yollarla duyurulması ve yayılımının sağlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama süreci	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama uygulamalarını değerlendirme ve gözden geçirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(4) Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 2e2: ***Politika ve stratejinin, fakülte bütününde etkinliklerin planlanması ve amaçların belirlenmesi için bir temel olarak kullanılması***										
(1) Bu gösterge 1b3 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	3	9.7	13	41.9	13	41.9
Gösterge 2e3: ***Plan ve amaçların uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması***										
(1) Fakültenin, plan ve amaç uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama yaklaşımı	2	6.5	5	16.1	8	25.8	10	32.2	6	19.4
(2) Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma süreci	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(4) Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 2e4: ***Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi***										
(1) Bu gösterge 2e1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	5	16.1	14	45.2	10	32.2

Çizelge 17'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütünün *e* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *e* alt ölçütünün ilk göstergesi, *fakültenin, politika ve stratejinin uygun yollarla duyurulması ve yayılımının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Toplam dört maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak söz konusu maddelerin

oldukça uygun ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin her birinin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *e* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakültenin, politika ve stratejinin, fakülte bütününde etkinliklerin planlanması ve amaçların belirlenmesi için bir temel olarak kullanılması* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, liderlik ölçütünün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan üçüncü gösterge olan ve *fakülte liderlerinin, fakültenin politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlam*a ile ilgili etkinliklerini ele alan *1b3* göstergesi (Bkz. s. 216) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergeye ilişkin olarak madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin birinci ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 83.8'dir. Elde edilen sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *e* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, plan ve amaçların uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam dört maddeden oluşan bu göstergede yer alan her bir maddeye ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı sırasıyla, birinci madde için % 51.6, ikinci, üçüncü ve dördüncü maddeler için % 100'dür. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerden birinci maddeye verilen yanıtların dağılımından, bu maddenin, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranı dikkate alındığında öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmadığı, yine aynı göstergede yer alan ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin ise

araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için politika ve strateji ölçütü *e* alt ölçütünün dördüncü ve son göstergesi, *fakültenin, politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, aynı ölçüt ve alt ölçütün birinci göstergesi olan ve *fakültenin, politika ve stratejinin uygun yollarla duyurulması ve yayılımının sağlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *2e1* göstergesi içerisinde ele alınabileceği nedeni ile bu göstergeye ilişkin olarak madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, aynı ölçüt ve alt ölçütte adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Elde edilen bu sonuç, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

4.1.3. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü

Mükemmellik modelini eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmeyi amaçlayan bu araştırmada yanıtı aranan bir başka soru da, modelin üçüncü ölçütü olan *çalışanlar* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesidir.

Bu soruyu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 3: Çalışanlar" alt bölümüne ilişkin araştırmaya katılan öğretim elemanlarından elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, öğretim elemanlarının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve *fakültenin insan kaynaklarını nasıl planlanmakta, yönetmekte ve*

iyileştirmekte olduğunu ele alan a alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 3a1: ***İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji oluşturma yaklaşımı	2	6.5	2	6.5	10	32.2	7	22.6	10	32.2
(2) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejileri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	93.5
(4) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejilerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 3a2: ***İnsan kaynaklarına ilişkin politika strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımının sağlanması***										
(1) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(2) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama süreci	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(3) Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama uygulamalarını değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	3	9.7	5	16.1	7	22.6	9	29.0	7	22.6
Gösterge 3a3: ***İnsan kaynakları planları ile politika ve stratejisinin, fakültenin yapısı ve kilit süreçleri ile uyum içinde olmasının sağlanması***										
(1) Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	5	16.1	11	35.5	13	41.9
Gösterge 3a4: ***İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi***										
(1) Fakültenin işe alma süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(2) Fakültenin işe alma süreçlerini yönetme ilkeleri	-	-	1	3.2	1	3.2	3	9.7	26	83.9
(3) Fakültenin işe alma süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3
(4) Fakültenin kariyer geliştirme süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme ilkeleri	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(6) Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Gösterge 3a5: ***İşe almanın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması***										
(1) Bu gösterge, 3a4 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	9	29.0	19	61.3
Gösterge 3a6: ***İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılması, çalışanlardan dönüt almaya yönelik başka araçlardan yararlanılması***										
(1) Bu gösterge, 3a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	1	3.2	14	45.2	13	41.9
Gösterge 3a7: ***Çalışma biçimini iyileştirmek amacıyla yenilikçi örgüt yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması***										
(1) Bu gösterge, 1b1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	3	9.7	12	38.7	13	41.9

Çizelge 18'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütü yedi göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 54.8'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan birinci maddenin sahip olduğu % 54.8'lik oranla öğretim elemanlarınca kabul görmediği, eş deyişle, modele uygun bulunmadığı; ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı sırasıyla, birinci madde için % 100, ikinci madde için % 96.8 ve üçüncü madde için de % 51.6'dır. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve ikinci maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, üçüncü maddenin ise, aldığı değerin madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75'in altında olması nedeniyle modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, insan kaynakları planları ile politika ve stratejisinin, fakültenin yapısı ve kritik süreçleri ile uyum içinde olmasının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, liderlik ölçütünün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan üçüncü gösterge olan ve *politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1b3* göstergesi (Bkz. s. 216) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri

istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin, işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan dördüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı altıdır. Bu maddelerden dördüncü ve beşinci maddelere ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, birinci, üçüncü ve altıncı maddeler ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8, ikinci maddeyle ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 93.6'dır. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakültenin, işe almanın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, aynı ölçütün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan dördüncü gösterge olan ve *fakültenin, işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3a4* göstergesi (Bkz. s. 246) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütünün altıncı göstergesi de, *fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılması, çalışanlardan dönüt almaya yönelik başka araçlardan yararlanılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, aynı ölçütün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3a1* göstergesi (Bkz. s. 242) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Elde edilen bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *a* alt ölçütünün yedinci göstergesi, *fakültenin, çalışma biçimini iyileştirmek amacıyla yenilikçi örgüt yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanma* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, liderlik ölçütü *b* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *fakültenin örgütsel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1b1* göstergesi (Bkz. s. 216) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda da, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve *fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini nasıl belirlemekte,*

geliştirmekte ve sürdürmekte olduğunu ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge 19
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 3b1: ***Çalışanların bilgi birikimleri ile yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırmaya dönük çalışmaların sıklığı	-	-	2	6.5	4	12.9	12	38.7	13	41.9
(3) Fakültenin çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlama çalışmaları	-	-	-	-	1	3.2	4	12.9	26	83.9
Gösterge 3b2: ***Çalışanların fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması***										
(1) Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	26	83.9
(2) Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama çalışmalarının sıklığı	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(3) Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	1	3.2	3	9.7	13	41.9	14	45.2
(4) Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla gerçekleştirme amaçlı etkinlikleri	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 3b3: ***Bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve fakülte bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	9	29.0	19	61.3
Gösterge 3b4: ***Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 3b2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	1	3.2	14	45.2	13	41.9
Gösterge 3b5: ***Takım becerilerinin geliştirilmesi***										
(1) Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	2	6.5	21	67.7	5	16.1
Gösterge 3b6: ***Birey ve takım düzeyindeki amaçların, fakültenin amaçları ile uyum içinde olmasının sağlanması***										
(1) Bu gösterge, 3b7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	5	16.1	10	32.2	14	45.2
Gösterge 3b7: ***Birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi***										
(1) Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(2) Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 3b8: ***Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması***										
(1) Bu gösterge, 1d5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	3	9.7	13	41.9	12	38.7

Çizelge 19'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün *b* alt ölçütü sekiz göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ile yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden; birinci maddeyle ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 80.6 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, çalışanların fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan dört maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük sırasıyla, dördüncü madde için % 100, birinci madde için % 93.6, ikinci madde için % 93.5 ve üçüncü madde için de % 87.1'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve fakülte bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, liderlik ölçütünün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan üçüncü gösterge olan ve *politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin*

tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama ile ilgili etkinliklerini ele alan *1b3* göstergesi (Bkz. s. 216) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleridir. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültenin, çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, aynı ölçütün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan ikinci gösterge olan ve *fakültenin, çalışanların fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3b2* göstergesi (Bkz. s. 246) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin üçüncü ölçütü olan çalışanlar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün beşinci göstergesi de, *fakültenin, takım becerilerinin geliştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, modelin liderlik ölçütü *a* alt ölçütü içerisinde yer alan yedinci gösterge olan ve *iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a7* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü

içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 83.8'dir. Elde edilen bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün altıncı göstergesi, *fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların, fakültenin amaçları ile uyum içinde olmasının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, aynı ölçütün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan yedinci gösterge olan ve *fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3b7* göstergesi (Bkz. s. 246) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin üçüncü ölçütü olan çalışanlar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda da, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün yedinci göstergesi; *fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu dört maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin her biri için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan dört maddenin da araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *b* alt ölçütünün sekizinci ve son göstergesi, *fakültenin, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olma* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken

uygulamaları ele almaktadır. Söz konusu göstergenin, liderlik ölçütünün *b* alt ölçütü içerisinde yer alan beşinci gösterge olan ve *fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1d5* göstergesi (Bkz. s. 223) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleri istenmiştir. Bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün, *fakültenin, çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmakta olduğunu* ele alan *c* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü C Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 3c1: ***İyileştirme çalışmalarına birey ve takım düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	1	3.2	3	9.7	2	6.5	12	38.7	13	41.9
Gösterge 3c2: ***Fakülte içi konferans ve törenler düzenleyerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi***										
(1) Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	4	12.9	2	6.5	13	41.9	12	38.7
Gösterge 3c3: ***Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması***										
(1) Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	1	3.2	14	45.2	13	41.9
Gösterge 3c4: ***Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkilendirilmeleri***										
(1) Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	19	61.3	9	29.0
Gösterge 3c5: ***Çalışanların takım halinde çalışmaları için özendirilmeleri***										
(1) Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	3	9.7	13	41.9	12	38.7

Çizelge 20'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün *c* alt ölçütü beş göstergeden oluşmaktadır.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *c* alt ölçütünün birinci göstergesi, *fakültenin, iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve*

desteklenmesi ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Adı geçen göstergenin, liderlik ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan yedinci gösterge olan ve *iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a7* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı sorulmuştur. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuç, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *c* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakültenin, fakülte içi konferans ve törenler düzenleyerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, yine liderlik ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan altıncı gösterge olan ve *öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a6* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı da % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *c* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, modelin liderlik ölçütü *a* alt ölçütü içerisinde yer alan beşinci gösterge olan ve *örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve*

özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a5* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Elde edilen bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *c* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların, fakültenin amaçları ile uyum içinde olmasının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, liderlik ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan beşinci gösterge olan ve *örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a5* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeniyle madde oluşturma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda da, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *c* alt ölçütünün beşinci ve son göstergesi de, *fakültenin, çalışanların takım halinde çalışmaları için özendirilmeleri* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Söz konusu göstergenin, yine liderlik ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan yedinci gösterge olan ve *iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme* ile ilgili etkinliklerini ele alan *1a7* göstergesi (Bkz. s. 212) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim

elemanlarından bu göstergenin, modelin ilk ölçütü olan liderlik ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleri istenilmiştir. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı da % 80.6'dır. Elde edilen bu bulgu, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün, *çalışanlar ile fakülte yönetimi arasında nasıl bir iletişimin söz konusu olduğunu* ele alan ***d*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlar Ölçütü D Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 3d1 ***İletişim gereksinimlerinin saptanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinimlerini belirleme sıklığı	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(3) Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinimlerini belirleme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
Gösterge 3d2: ***İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planların geliştirilmesi***										
(1) Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla elde ettiği verilere dayalı olarak oluşturduğu iletişim kanalları ve bu kanalların işleyiş süreci	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, çalışanlarının iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Gösterge 3d3: ***Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması***										
(1) Bu gösterge, 3d2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	5	16.1	14	45.2	10	32.2
Gösterge 3d4: ***En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması***										
(1) Bu gösterge, 2b2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	3	9.7	13	41.9	12	38.7

Çizelge 21'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün *d* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, iletişim gereksinimlerinin saptanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her üçüne ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu bulguya dayalı

olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *d* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planların geliştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam iki maddeden oluşmaktadır. Bu iki maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan iki maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *d* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Söz konusu göstergenin, aynı ölçüt ve alt ölçütün ikinci göstergesi olan ve *fakültenin, iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planların geliştirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3d2* göstergesi (Bkz. s. 253) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamış, araştırmaya katılan öğretim elemanlarına, bu göstergenin, modelin üçüncü ölçütü olan çalışanlar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusundaki görüşleri sorulmuştur. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Elde edilen bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *d* alt ölçütünün dördüncü ve son göstergesi, *fakültenin, en iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Söz konusu göstergenin, modelin ikinci ölçütü olan politika ve strateji ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi olan ve *öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *2b2* göstergesi (Bkz. s. 228) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim

elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin ikinci ölçütü olan politika ve strateji ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır.

Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün *fakültenin, çalışanları nasıl takdir etmekte, tanımakta ve gözetmekte olduğunu* ele alan ***e*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22
Eğitim Fakülteleri İçin Çalışanlar Ölçütü E Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 3e1: ***Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlamaya dönük yaklaşımı	2	6.5	5	16.1	11	35.5	9	29.0	7	22.6
(2) Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(3) Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(4) Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	25	80.6
Gösterge 3e2: ***Çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmeleri***										
(1) Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
(2) Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(4) Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek, tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı etkinliklerini değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden yararlanma alanları ve yolları	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
Gösterge 3e3: ***Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması***										
(1) Bu gösterge, 3e5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	1	3.2	13	41.9	14	45.2

Çizelge 22-devam

Gösterge 3e4: *Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 3e6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	4	12.9	13	41.9	12	38.7
Gösterge 3e5: ***Sosyal ve kültürel etkinliklere katılımın özendirilmesi***										
(1) Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(2) Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
Gösterge 3e6: ***Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması***										
(1) Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmet sağlamaya dönük yaklaşımı	2	6.5	10	32.2	3	9.7	8	25.8	8	25.8
(2) Fakültenin, çalışanlarına sağlayacağı kolaylık ve hizmetleri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmetler sağlama amaçlı gerçekleştirmekte olduğu etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmetler sağlamaya dönük gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme yöntem ve araçları	-	-	6	19.4	10	32.2	8	25.8	7	22.6
(5) Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(6) Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme sonucunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/yararlanma alanları	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 22'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütünün *d* alt ölçütü altı göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, ikinci ve üçüncü maddeler için % 100, dördüncü madde için % 90.3 ve birinci madde için de % 51.6'dır. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, öte yandan birinci maddenin ise % 51.6'lık oran ile madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının oldukça altında bir değer taşıması nedeniyle modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *e* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve*

takdir edilmeleri ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan dört maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük oran sırasıyla, ikinci, üçüncü ve dördüncü madde için % 100, birinci madde için de % 90.3'tür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede için oluşturulan dört maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *e* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Söz konusu göstergenin, modelin aynı ölçüt ve alt ölçütünün beşinci göstergesi olan ve *sosyal ve kültürel etkinliklere katılımın özendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3e5* göstergesi (Bkz. s. 255) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu göstergenin, modelin üçüncü ölçütü olan çalışanlar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleri istenilmiştir. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *e* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültenin, yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, modelin yine aynı ölçüt ve alt ölçütünün altıncı göstergesi olan ve *çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *3e6* göstergesi (Bkz. s. 255) içerisinde ele alınabileceği nedeniyle madde oluşturulmamış, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu göstergenin, modelin üçüncü ölçütü olan çalışanlar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş

bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.6'dır. Bu sonuca göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *e* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakültenin, sosyal ve kültürel etkinliklere katılımın özendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almakta ve üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük oran sırasıyla, birinci ve ikinci maddeler için % 100, üçüncü madde için de % 90.3'tür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede için oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlar ölçütü *e* alt ölçütünün son göstergesi *fakültenin, çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlaması* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam altı maddeden oluşmaktadır. Bu altı maddenin her birine ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük oran sırasıyla, ikinci, üçüncü, beşinci ve altıncı maddeler için % 100, birinci madde için % 51.6 ve dördüncü madde için de % 48.4'tür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede için oluşturulan ikinci, üçüncü, beşinci ve altıncı maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü, öte yandan, birinci ve dördüncü maddelerin ise düşük oranda kabul gördüğü, eş deyişle, modele uygun bulunmadıkları biçiminde yorumlanabilir.

4.1.4. Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü

Araştırmada yanıtı aranan mükemmellik modelinin *işbirlikleri ve kaynaklar* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi sorusunu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar" alt başlığına

ilişkin araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümü ile ilgili yanıtlarının frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve *fakültenin, fakülte dışı işbirlikleri nasıl yönetmekte olduğunu* ele alan ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 23'te verilmiştir.

Çizelge 23
Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 4a1: ***Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme sıklığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(3) Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler									31	100
Gösterge 4a2: ***İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi***										
(1) Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme sıklığı	-	-	-	-	15	48.4	6	19.4	10	32.2
(3) Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 4a3: ***Katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirliklerinin oluşturulması***										
(1) Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	4	12.9	3	9.7	24	77.4
(2) Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma süreci	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	26	83.8
(3) Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	5	16.2	25	80.6
Gösterge 4a4: ***İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması***										
(1) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlamaya dönük yaklaşımı	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5
(2) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	-	-	29	93.5
(3) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama sıklığı	1	3.2	6	19.4	9	29.0	7	22.6	8	25.8
(4) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	1	3.2	3	9.7	6	19.4	21	67.7
Gösterge 4a5: ***İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi***										
(1) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi desteklemeye dönük yaklaşımı	-	-	2	6.5	3	9.7	5	16.1	21	67.7
(2) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	4	12.9	3	9.7	24	77.4
(3) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme süreci	2	6.5	5	16.1	11	35.5	4	12.9	9	29.0
(4) Fakülte, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	6	19.4	15	48.4	10	32.2

Çizelge 23-devam

Gösterge 4a6: ***İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme anlayışının oluşturulması ve desteklenmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve desteklemeye dönük etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
(3) Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 4a7: ***Süreçlerin iyileştirilmesi ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması***										
(1) Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer ve sinerji yaratmak amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	1	3.2	3	9.7	3	9.7	7	22.6	17	54.8
(2) Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer ve sinerji yaratma süreci	-	-	4	12.9	4	12.9	4	12.9	19	61.3
(3) Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer ve sinerji yaratma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	3	9.7	4	12.9	10	32.2	14	45.2

Çizelge 23'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *a* alt ölçütü toplam yedi göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçütü oluşturan göstergelerden, *fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük sırasıyla, birinci ve üçüncü maddeler için % 100, ikinci madde için ise % 96.8'dir. Elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi* ile ilgili gerçekleştirilen etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelere ilişkin olarak, büyüklük sırasıyla, birinci ve üçüncü maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 51.6'dır. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddelerin oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının

altında bir değer taşıması nedeniyle modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirliklerinin oluşturulması amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler, bu alt ölçütte üçüncü göstergede ele alınmaktadır. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da üçtür. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı madde sırasıyla, birinci madde için % 87.1, ikinci madde için % 93.5 ve üçüncü madde için de % 96.8'dir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *a* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültede, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilen etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan madde sayısı dörttür. Bu dört madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı madde sırasıyla, birinci madde için % 77.4, ikinci madde için % 93.5, üçüncü madde için % 48.4 ve dördüncü madde için de % 87.1'dir. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergede yer alan birinci, ikinci ve dördüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, öte yandan, üçüncü maddenin ise sahip olduğu % 48.4 oranla modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *a* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakültede, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 83.8, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1, üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 41.9 ve dördüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 80.6'dır. Bu değerler

doğrultusunda da, bu gösterge için oluşturulan birinci, ikinci ve dördüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, üçüncü maddenin ise modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *a* alt ölçütünün altıncı göstergesi ise, *fakültede, işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme anlayışının oluşturulması ve desteklenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge üç maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden, birinci ve üçüncü maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 90.3'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerler doğrultusunda, bu gösterge için oluşturulan her bir maddenin öğretim elemanlarınca oldukça yüksek bir oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *a* alt ölçütünün yedinci ve son göstergesi, *fakültede süreçlerin iyileştirilmesi ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bu göstergenin birinci ve üçüncü maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 74.2'dir. Bu değerler doğrultusunda, bu gösterge için oluşturulan birinci ve üçüncü maddelerin, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının az da olsa üstünde değerlerden oluşmaları nedeniyle araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü, ikinci maddenin ise oldukça az bir oran farkıyla modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün, *fakültenin mali kaynaklarını nasıl yönetmekte olduğunu* ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 24'te verilmiştir.

Çizelge 24
Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 4b1: *Mali kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin finansman politikası	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin finansman politikası oluşturma süreci	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(3) Fakültenin temel mali kaynakları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin mali kaynakları yönetim araçları	-	-	-	-	3	9.7	2	6.5	26	83.8
Gösterge 4b2: ***Mali strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması***										
(1) Fakültenin alternatif mali stratejileri	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin alternatif mali stratejiler oluşturma süreci	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(3) Fakültenin alternatif mali stratejiler uygulama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 4b3: ***Maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların değerlendirilmesi***										
(1) Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme yaklaşımı	-	-	2	6.5	4	12.9	5	16.1	20	64.5
(2) Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	4	12.9	24	77.4
(3) Fakültenin, maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
Gösterge 4b4: ***Etkili ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanılması***										
(1) Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma yöntem ve araçları	-	-	-	-	6	19.4	15	48.4	10	32.2
(2) Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma süreci	2	6.5	-	-	5	16.1	13	41.9	11	35.5
(3) Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	1	3.2	3	9.7	12	38.7	15	48.4
Gösterge 4b5: ***Mali kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi***										
(1) Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	3	9.7	3	9.7	24	77.4
(2) Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetmeye dönük etkinliklerin sıklığı	1	3.2	6	19.4	9	29.0	7	22.6	8	25.8
(3) Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	2	6.5	4	12.9	5	16.1	20	64.5

Çizelge 24'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *b* alt ölçütü beş göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçütü oluşturan göstergelerden ilki, *fakültenin, mali kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması* ile ilgili etkinliklerini ele almakta ve toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, birinci ve üçüncü maddeler için

% 100, ikinci madde için ise % 96.8 ve dördüncü ve son madde için de % 90.3'tür. Bu değerlere doğrultusunda, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan dört maddenin de öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *mali strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelere ilişkin olarak, büyüklük sırasıyla, birinci ve üçüncü maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan üç maddenin de öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da üçtür. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı madde sırasıyla, birinci madde için % 80.6, ikinci madde için % 90.3 ve üçüncü madde için de % 93.5'dir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yeterli oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültede etkili ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanılması* ile ilgili gerçekleştirilen etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 80.6, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 87.1'dir. Sonuç olarak, bu gösterge için oluşturulan her bir maddenin, madde kabul edilme

oranının üzerinde oranlara sahip olmaları nedeni ile öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *b* alt ölçütünün son göstergesi, *fakültede mali kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi* ile ilgili gerçekleştirilen etkinlikleri ele almakta ve üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 48.4 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 80.6'dır. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddelerin öğretim elemanlarınca kabul gördüğü, öte yandan, ikinci maddenin ise modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün, *fakültenin binaları, donanımı ve malzemeleri nasıl yönetmekte olduğunu* ele alan *c* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 25'te verilmiştir.

Çizelge 25
Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü C Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 4c1: ***Varlıkların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma yaklaşımı	4	12.9	7	22.6	9	29.0	6	19.4	5	16.1
(2) Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	3	9.7	1	6.5	6	19.4	21	67.7
(3) Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma süreci	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4
(4) Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	1	3.2	4	12.9	6	19.4	20	64.5
Gösterge 4c2: ***Varlıkların toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi***										
(1) Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(2) Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme süreci	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3
(3) Fakültenin, varlıklarını ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla kullanımını yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
Gösterge 4c3: ***Varlıkların güvenliğinin yönetilmesi***										
(1) Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	3	9.7	15	48.4	12	38.7
(2) Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme süreci	1	3.2	-	-	3	9.7	7	22.6	20	64.5
(3) Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	4	12.9	1	3.2	6	19.4	20	64.5

Çizelge 25-devam

Gösterge 4c4: ***Fakültenin varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	5	16.1	12	38.7	14	45.2
(2) Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme sıklığı	-	-	-	-	3	9.7	9	29.0	19	61.3
(3) Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	1	3.2	3	9.7	-	-	12	38.7	15	48.4
(4) Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme süreci	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(5) Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme ve yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	1	3.2	4	12.9	6	19.4	20	64.5
Gösterge 4c5: ***Malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasının sağlanması***										
(1) Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(2) Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Gösterge 4c6: ***Yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasının sağlanması***										
(1) Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 4c7: ***Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması***										
(1) Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	6	19.4	4	12.9	20	64.5
(2) Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama süreci	-	-	1	3.2	3	9.7	6	19.4	21	67.7
(3) Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
Gösterge 4c8: ***Yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması***										
(1) Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma için önlem alma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
(2) Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
Gösterge 4c9: ***Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması***										
(1) Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	6	19.4	23	74.2
(2) Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6

Çizelge 25'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *c* alt ölçütü dokuz göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçütü oluşturan göstergelerden, *fakültenin, varlıkların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük sırasıyla, üçüncü madde için % 96.8, ikinci madde

için ise % 87.1, dördüncü madde için % 83.9 ve birinci madde için de % 35.5'dir. Elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin öğretim elemanlarınca kabul gördüğü, birinci maddenin ise modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *c* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi* ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelere ilişkin olarak, *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, üçüncü madde için % 100, ikinci madde için % 96.8 ve birinci madde için de % 93.5'dir . Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, varlıkların güvenliğinin yönetilmesi amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler, bu alt ölçütte üçüncü göstergede ele alınmaktadır. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da üçtür. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı madde sırasıyla, birinci ve ikinci maddeler için % 87.1 ve üçüncü madde için de % 83.9 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yeterli oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *c* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültenin varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin ölçülmesi ve yönetilmesi* ile ilgili gerçekleştirilen etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan madde sayısı beştir. Bu maddelerden, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 83.9, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3, üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1, dördüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100 ve beşinci

madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı %'83.9'dur. Bu oranlara dayalı olarak, bu göstergede yer alan beş maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yeterli oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *c* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakültede malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri, altıncı göstergesi de *yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasının sağlanması* ile ilgili etkinlikleri ele almaktadır. Bu iki gösterge de ikişer maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeleri oluşturan maddelerin her biri için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu değerler doğrultusunda da, söz konusu iki gösterge için oluşturulan dört maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *c* alt ölçütünün yedinci göstergesi ise, *fakültede atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan madde sayısı üçtür. Bu maddelerden, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 87.1 ve üçüncü madde için de *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 100'dür. Yapılan çözümlemeler sonucu ulaşılan bulgular doğrultusunda, bu gösterge için oluşturulan üç maddenin de öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *c* alt ölçütünün sekizinci göstergesi, *fakültede yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. İki maddeden oluşan bu göstergeyi oluşturan maddelerin her ikisi için de *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3'tür. Bu değerler doğrultusunda, bu gösterge için oluşturulan iki maddenin de, madde kabul edilme oranı

olarak belirlenen % 75 oranının üstünde değerlerden oluşmaları nedeniyle araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

İki maddeden oluşan bir başka gösterge de *c* alt ölçütünün dokuzuncu ve son göstergesi olan ve *fakültede ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele alan göstergedir. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden birincisi için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5 ve ikincisi için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür. Bu değerler, bu gösterge için oluşturulan iki maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranlarda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün sahip olduğu ve *fakültenin, teknolojiyi nasıl yönetmekte olduğunu* ele alan ***d*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26
Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü D Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 4d1: ***Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme yöntem ve araçları	-	-	-	-	5	16.1	12	38.7	14	45.2
(2) Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme süreci	3	9.7	8	25.8	8	25.8	5	16.1	7	22.6
(3) Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri değerlendirme yöntem ve araçları	4	12.9	6	19.4	9	29.0	7	22.6	5	16.1
(4) Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme ve değerlendirme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	3	9.7	13	41.9	15	48.4
Gösterge 4d2: ***Teknoloji portföyünün yönetimi***										
(1) Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyü yönetimi	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(2) Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyünü yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	3	9.7	2	6.5	26	83.9
Gösterge 4d3: ***Varolan teknolojiden olabildiğince yararlanılması***										
(1) Fakültenin, varolan teknolojiden olabildiğince yararlanma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	3	9.7	12	38.7	15	48.4
(2) Fakültenin, mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5

Çizelge 26-devam

Gösterge 4d4: *Teknolojide yenilikler yapılması*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	1	3.2	15	48.4	12	38.7
Gösterge 4d5: ***Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması***										
(1) Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	4	12.9	15	48.4	9	29.0
Gösterge 4d6: ***Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi***										
(1) Fakültenin eski teknolojileri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(2) Fakültenin, eski teknolojileri belirleme ve yenileriyle değiştirme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0

Çizelge 26'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *d* alt ölçütü altı göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, dördüncü madde için % 90.3, birinci madde için % 83.9, ikinci ve üçüncü maddeler için de % 38.7'dir. Elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan birinci ve dördüncü maddelerin öğretim elemanlarınca kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu, ikinci ve üçüncü maddelerin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75'den daha düşük bir orana sahip olmaları nedeniyle modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *d* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *teknoloji portföyünün yönetimi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de iki maddeden oluşmaktadır. Bu maddelere ilişkin olarak, büyüklük sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.4'tür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan iki maddenin de öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin varolan teknolojiden olabildiğince yararlanma amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler, bu alt ölçütte üçüncü göstergede ele alınmaktadır. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da ikidir. Bu iki maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı, birinci madde için % 87.1 ve ikinci madde için de % 77.4 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan iki maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yeterli oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin, teknolojide yenilikler yapılması amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan dördüncü göstergedir. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4d1* göstergesi (Bkz. s. 269) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 87.1'dir. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Benzer bir durum *fakültenin, teknolojiden iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanma* ile ilgili etkinliklerini ele alan beşinci gösterge için de geçerlidir. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, yine aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4d1* göstergesi (Bkz. s. 269) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Ancak, öğretim elemanlarından bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı konusunda görüş belirtmeleri istenilmiştir. Bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu sonuca göre de, bu

göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının az da olsa üzerinde bir oranla kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *d* alt ölçütünün altıncı ve son göstergesi, *fakültenin, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan madde sayısı ikidir. Madde sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Bu bulguya dayalı olarak da, bu göstergede yer alan iki maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *fakültenin bilgi ve bilgi birikimini nasıl yönetmekte olduğunu* ele alan *e* alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27
Eğitim Fakülteleri için İşbirlikleri ve Kaynaklar Ölçütü E Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 4e1: ***Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama yöntem ve araçları	-	-	2	6.5	5	16.1	14	45.2	10	32.2
(2) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama süreci	-	-	1	3.2	15	48.4	2	6.5	13	41.9
(3) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	16	51.6	3	9.7	12	38.7
(4) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma süreci	-	-	2	6.5	16	51.6	3	9.7	10	32.2
(5) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma ve yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(6) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma ve yönetme süreci	-	-	-	-	1	3.2	6	19.4	24	77.4
(7) Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama, yapılandırma ve yönetme amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
Gösterge 4e2: ***Fakülte içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması***										
(1) Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
(2) Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama süreci	4	12.9	8	25.8	10	32.2	3	9.7	6	19.4
(3) Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	1	3.2	29	93.5

Çizelge 27-devam

Gösterge 4e3: *Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma yöntem ve araçları	-	-	-	-	5	16.1	14	45.2	12	38.7
(2) Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma süreci	7	22.6	3	9.7	9	29.0	7	22.6	5	16.1
(3) Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma ve bu konularda iyileştirmeler yapma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
Gösterge 4e4: ***Yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması***										
(1) Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	2	6.5	13	41.9	15	48.4
(2) Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma süreci	5	16.1	6	19.4	8	25.8	9	29.0	3	9.7
(3) Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyeti koruma ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	1	3.2	3	9.7	7	22.6	20	64.5
(4) Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyeti koruma ve geliştirme süreci	7	22.6	9	29.0	7	22.6	3	9.7	5	16.1
(5) Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma, geliştirme ve koruma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	1	3.2	2	6.5	15	48.4	13	41.9
Gösterge 4e5: ***Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili biçimde kullanmanın yollarının aranması***										
(1) Bu gösterge, 4e1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	4	12.9	2	6.5	11	35.5	14	45.2
Gösterge 4e6: ***Gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması***										
(1) Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	2	6.5	8	25.8	21	67.7
(2) Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma süreci	-	-	1	3.2	2	6.5	15	48.4	13	41.9
(3) Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amaçlı gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0

Çizelge 27'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün son alt ölçütü olan *e* alt ölçütü, bu alt ölçüte bağlı altı göstergeden oluşmaktadır.

Bu alt ölçütü oluşturan göstergelerden ilki toplam yedi maddeden oluşmakta ve *fakültenin, bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele almaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, beşinci ve yedinci maddeler için % 100, altıncı madde için % 96.8, birinci gösterge için % 77.2, ikinci ve üçüncü maddeler için de % 48.4 ve dördüncü madde için de % 41.9'dur. Elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan birinci, beşinci, altıncı ve yedinci maddelerin öğretim elemanlarınca kabul gördüğü ve

modele uygun bulunduğu, buna karşın ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen oranın (% 75) altında değerler taşımaları nedeniyle kabul görmediği ya da modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *e* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakülte içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelere ilişkin olarak, büyüklük sırasıyla, birinci ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8 ve ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 29.1'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü, öte yandan ikinci maddenin ise modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikler, bu alt ölçütte üçüncü göstergede ele alınmaktadır. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da üçtür. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı madde sırasıyla, birinci madde için % 83.9, ikinci madde için % 38.7 ve üçüncü madde için de % 93.5 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan birinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yeterli oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan dördüncü göstergedir. Bu gösterge toplam beş maddeden oluşmaktadır. Göstergeyi oluşturan maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, birinci ve beşinci maddeler için % 90.3, üçüncü madde için % 87.1, ikinci madde için % 38.7 ve dördüncü madde için de % 25.8 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak

oluşturulan birinci, üçüncü ve beşinci maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranlarda kabul gördüğü, ikinci ve dördüncü maddelerin ise yeterince kabul görmediği ya da modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Fakültenin, bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili biçimde kullanmanın yollarının aranması ile ilgili etkinliklerini ele alan beşinci gösterge için, söz konusu göstergenin, yine aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4e1* göstergesi (Bkz. s. 272) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 80.7'dir. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının üzerinde bir oranla kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü *e* alt ölçütünün altıncı ve son göstergesi, *fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu göstergeyi oluşturan madde sayısı da üçtür. Bu üç maddeden birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak da, bu gösterge için oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu söylenebilir.

4.1.5. Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü

Araştırmada yanıtı aranan beşinci alt soru, mükemmellik modelinin beşinci ölçütü olan *süreçler* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesidir.

Bu soruyu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 5: Süreçler" alt başlığına ilişkin araştırmaya katılan öğretim elemanlarından elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün sahip olduğu ve *fakültenin, süreçlerini sistemli olarak nasıl tasarlamakta ve yönetmekte olduğunu ele alan* ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 28'de verilmiştir.

Çizelge 28
Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 5a1: ***Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçler de dahil olmak üzere fakültenin süreçlerinin tasarlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin tanımlanmış ana süreçleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin ana süreçlerinin sahipleri	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(3) Fakültenin tanımlanmış alt süreçleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin kritik süreçleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin kritik süreçlerine ait başarı faktörleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(6) Fakültenin ana ve alt süreçleri tanımlama sistematiği	-	-	4	12.9	8	25.8	8	25.8	11	35.5
(7) Fakülte süreçlerine ilişkin iş ve işlem basamaklarını gösteren akış şemaları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(8) Fakültenin süreçlerini, alt süreçlerini, kritik süreçlerini, süreçlerine ait başarı faktörlerini ve akış şemalarını değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 5a2: ***Kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması***										
(1) Fakültenin uygulamakta olduğu süreç yönetim sisteminin yapısı/özellikleri	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	26	83.9
(2) Fakültenin süreç yönetiminde yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	1	3.2	6	19.4	9	29.0	7	22.6	8	25.8
(3) Fakültenin süreç yönetim sistemini değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1

Çizelge 28-devam

Gösterge 5a3: *Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartların uygulanması*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin süreç yönetiminde uyguladığı kalite sistemleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin uyguladığı çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5a4: ***Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans amaçlarının belirlenmesi***										
(1) Fakülte süreçlerinin performans göstergeleri	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakülte süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasına dönük göstergeleri	-	-	4	12.9	4	12.9	4	12.9	19	61.3
(3) Fakülte süreçlerinin tanımlanmış performans amaçları	-	-	-	-	3	9.7	4	12.9	24	77.4
Gösterge 5a5: ***Süreçlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, fakültenin kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması***										
(1) Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	4	12.9	24	77.4
(2) Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme süreci	-	-	2	6.5	3	9.7	5	16.1	21	67.7
(3) Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğan sorunları çözme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 28'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *a* alt ölçütü, bu alt ölçüte bağlı beş göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçler de dahil olmak üzere fakültenin süreçlerinin tasarlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam sekiz maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı büyüklük oran sırasıyla, birinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, yedinci ve sekizinci maddeler için % 100, ikinci madde için % 93.5 ve altıncı madde için de % 61.3'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan yedi maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, öte yandan, göstergenin altıncı madde olan ve % 61.3 oranında kabul gören maddenin ise düşük oranda kabul gördüğü, eş deyişle, modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *fakültede kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken

etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.6, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 48.4 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının altında bir değer taşıması nedeniyle düşük oranda kabul gördüğü, dolayısıyla modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartların uygulanması amacıyla gerçekleştirmesi gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı ikidir. Bu iki maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan iki maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek bir oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *a* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültede, süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans amaçlarının belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 74.2 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.3'tür. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise kabul görmediği, modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *a* alt ölçütünün beşinci ve son göstergesi, *fakültede, süreçlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, fakültenin kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerden sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 83.8 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür. Bu değerlere dayalı olarak, bu gösterge için oluşturulan her üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün, *fakültenin, süreçlerini, yararlanıcıları ve paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirmekte olduğunu* ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29
Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 5b1: ***Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve öteki değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük öneri sahipleri	-	-	1	3.2	5	16.1	6	19.4	19	61.3
(2) Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri ortaya çıkarmak amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
(3) Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri yaşama geçirme süreci	2	6.5	5	16.1	11	35.5	4	12.9	9	29.0
(4) Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme yaklaşımı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin, süreç geliştirme ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5b2: ***Performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme amaçlarının ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması***										
(1) Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde ettiği verilerden yararlanma yolları ve amaçları	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenmeye etkinliklerinden elde ettiği verilerden yararlanma sıklığı	1	3.2	6	19.4	9	29.0	7	22.6	8	25.8
(3) Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenmeye etkinliklerinden elde ettiği verileri, önceliklerini ve iyileştirme hedeflerini belirleme amacıyla kullanmaya dönük gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	4	12.9	3	9.7	24	77.4
Gösterge 5b3: ***Çalışanların, yararlanıcıların ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması***										
(1) Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	5	16.1	2	6.5	11	35.5	13	41.9

Çizelge 29-devam

Gösterge 5b4: *Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	7	22.6	21	67.7
Gösterge 5b5: *Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması*										
(1) Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulamaya dönük yöntemler oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	7	22.6	7	22.6	17	54.8
(2) Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulama sıklığı	-	-	4	12.9	4	12.9	4	12.9	19	61.3
(3) Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Gösterge 5b6: *Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi*										
(1) Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	7	22.6	21	67.7
Gösterge 5b7: *Süreç değişikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi sağlanması ve uygulamanın denetimi*										
(1) Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	2	6.5	-	-	3	9.7	26	83.9
Gösterge 5b8: *Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması*										
(1) Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	-	-	7	22.6	21	67.7
Gösterge 5b9: *Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin belirlenmesi*										
(1) Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilmesi gereken uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amacıyla yararlanmakta yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
(2) Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilmesi gereken uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme sıklığı	-	-	4	12.9	8	25.8	8	25.8	11	35.5
(3) Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilmesi gereken uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 29'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *b* alt ölçütü dokuz göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarını ve öteki değişiklik olanaklarını belirlemesi ve önceliklendirmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak, maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük sırasıyla, ikinci, dördüncü ve beşinci maddeler için % 100, birinci madde için % 80.7 ve üçüncü madde için de % 41.9'dur. Yapılan çözümlemelerle elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan dört maddenin yüksek oranlarda kabul gördüğü, öte yandan, bu göstergenin üçüncü maddesi olan ve % 41.9 oranında kabul gören maddenin ise düşük oranda kabul gördüğü, eş deyişle, modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme amaçlarının ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 48.4 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 87.1'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddelerin yüksek oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının altında bir değer taşıması nedeniyle düşük oranda kabul gördüğü, dolayısıyla modele uygun bulunmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Çalışanların, yararlanıcıların ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ilişkin olarak, söz konusu göstergenin, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *a* alt ölçütü içerisinde yer alan altıncı gösterge olan ve *işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme anlayışının oluşturulması ve desteklenmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4a6* göstergesi (Bkz. s. 259) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, az bir farkla da olsa araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan*

yararlanılması ile ilgili gerçekleştirmeleri gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergeye ilişkin olarak da, söz konusu göstergenin, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütünün *d* alt ölçütü içerisinde yer alan birinci gösterge olan ve *fakültenin politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4d1* göstergesi (Bkz. s. 269) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı sorulmuştur. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Çözümlemeler sonucu elde edilen bu değere göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün beşinci göstergesi, *fakültede, değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bu göstergeyi oluşturan maddelerden sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.2 ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür. Elde edilen bu değerlere dayalı olarak, bu gösterge için oluşturulan her bir maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul edilebilir oranlarda onay gördüğü söylenebilir.

Fakültenin, yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan altıncı göstergedir. Söz konusu göstergenin, aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan bir önceki gösterge olan ve *fakültede, değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *5b5* göstergesi (Bkz. s. 279) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile

ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Bu sonuca göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün yedinci göstergesi, *fakültenin, süreç değişikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesinin sağlanması ve uygulamanın denetimi* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin de, aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan beşinci gösterge olan ve *fakültede, değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *5b5* göstergesi (Bkz. s. 279) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınmasının uygunluğu konusunda görüş bildirmeleri istenilmiştir. Bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 93.6'dır. Yapılan çözümlemeler sonucu elde edilen bu değere göre de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek düzeyde kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün sekizinci göstergesi için de benzer bir durum söz konusudur. Bu gösterge, *fakültenin, çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin de, önceki iki gösterge gibi, aynı ölçüt ve alt ölçüt içerisinde yer alan beşinci madde olan ve *fakültede, değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması* ile ilgili etkinliklerini ele alan *5b5* göstergesi (Bkz. s. 279) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da

tamamen uygun olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 90.3'tür. Bu değere dayalı olarak da, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek düzeyde kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *b* alt ölçütünün dokuzuncu ve son göstergesi, *fakültede, süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bu göstergeyi oluşturan maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük oran sırasıyla, birinci ve üçüncü madde için % 100, ikinci madde için ise % 61.3'tür. Bu bulguya dayalı olarak, bu gösterge için oluşturulan birinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranlarda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise madde kabul edilme oranının (% 75) altında bir değer alması nedeniyle öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmadığı söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcı gereksinim ve beklentilerini temel alarak nasıl tasarlamakta ve geliştirmekte olduğunu ele alan **c** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30
Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü C Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 5c1: ***Yararlanıcıların ürün ve hizmetler konusunda şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, ürün ve hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, memnuniyet anketleri ve öteki dönüt alma araçlarından yararlanılması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yaptığı çalışmaların sıklığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 5c2: ***Yararlanıcıların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi***										
(1) Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme sıklığı	-	-	3	9.7	4	12.9	10	32.2	14	45.2
(3) Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 30-devam

Gösterge 5c3: *Yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi*	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme süreci	-	-	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6
(3) Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 5c4: *Rekabet gücü olan ürün ve hizmetleri geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması*										
(1) Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	1	3.2	3	9.7	3	9.7	7	22.6	17	54.8
Gösterge 5c5: *İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi*										
(1) Bu gösterge, 4a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	4	12.9	3	9.7	5	16.1	19	61.3

Çizelge 30'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *c* alt ölçütü beş göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, yararlanıcıların ürün ve hizmetler konusunda şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, ürün ve hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, memnuniyet anketleri ve öteki dönüt alma araçlarından yararlanılması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *c* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *yararlanıcıların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden birinci ve üçüncü madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100, ikinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4'tür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan birinci ve üçüncü maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça

yüksek oranda kabul gördüğü, ikinci maddenin ise madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının az da olsa üzerinde bir değer taşıması nedeniyle kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirmeleri gereken etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da öncekiler gibi üçtür. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 100'dür. Elde edilen değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek bir oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *c* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *fakültenin, rekabet gücü olan ürün ve hizmetleri geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü a alt ölçütü içerisinde yer alan altıncı gösterge olan ve *işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme anlayışının oluşturulması ve desteklenmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *4a6* göstergesi (Bkz. s. 259) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu gösterge ile ilgili yanıt vermeleri istenilen soru, bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağıdır. Söz konusu soruya ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Yapılan çözümlemeler sonucu elde edilen bu değere göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca az bir farkla da olsa kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *c* alt ölçütünün beşinci ve son göstergesi ise, *fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi* ile ilgili gerçekleştirmesi gereken uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin de, işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü a alt ölçütü içerisinde yer alan beşinci madde olan ve *işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi* ile ilgili

etkinliklerini ele alan *4a5* göstergesi (Bkz. s. 259) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Bu göstergenin, modelin dördüncü ölçütü olan işbirlikleri ve kaynaklar ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı sorusuna ilişkin olarak, bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı yine % 77.4'tür. Elde edilen bu değer de, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *fakültenin, ürün ve hizmetleri nasıl yürütmekte ve sunmakta olduğunu* ele alan ***d*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 31'da verilmiştir.

Çizelge 31
Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü D Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 5d1: ***Amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama süreci	-	-	-	-	-	-	6	16.4	25	80.6
(3) Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 5d2: ***Ürün ve hizmetlerin varolan ve olası yararlanıcılara duyurulması***										
(1) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma süreci	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5d3: ***Ürün ve hizmetlerin yararlanıcılara sunulması***										
(1) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma süreci	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5d4: ***Gerekli durumlarda ürün ve hizmetler için destek katkı sağlanması***										
(1) Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	3	9.7	7	22.6	21	67.7
(2) Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama yolları	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 31'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *d* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Toplam üç maddeden oluşan ve *fakültenin, amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk gösterge de yer alan maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu değerlere göre, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *d* alt ölçütünün ikinci göstergesi, *ürün ve hizmetlerin varolan ve olası yararlanıcılara duyurulması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu gösterge de toplam üç maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelere ilişkin olarak, her üç madde için de *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, ürün ve hizmetlerin yararlanıcılara sunulması amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikleri ele alan gösterge, bu alt ölçütte yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı üçtür. Bu üç maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise yine üst oran olan % 100'dür. Elde edilen değerlere göre de, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan üç maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek bir oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *d* alt ölçütünün son göstergesi, *gerekli durumlarda ürün ve hizmetler için destek katkı sağlanması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Toplam üç maddeden oluşan bir başka gösterge olan bu göstergede yer alan maddelere ilişkin olarak sırasıyla, birinci madde için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 90.3, ikinci ve üçüncü maddeler için *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu

sonuca dayalı olarak, bu göstergede yer alan her bir maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *fakültenin, yararlanıcılarla ilişkileri nasıl yönetmekte ve geliştirmekte olduğunu* ele alan ve bu ölçüte ait son alt ölçüt olan ***e*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32
Eğitim Fakülteleri için Süreçler Ölçütü E Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 5e1: ***Yararlanıcıların fakülteyle güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme etkinliklerinin sıklığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5e2: ***Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen dönütün değerlendirilmesi***										
(1) Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçları ve yolları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirmeye dönük etkinliklerin sıklığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5e3: ***Yararlanıcıların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması***										
(1) Bu gösterge, 5e2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	-	-	3	9.7	4	12.9	10	32.2	14	45.2
Gösterge 5e4: ***Yararlanıcıların ürün, hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetlerin ve diğer yararlanıcı ilişkilerinin izlenmesi***										
(1) Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme sıklığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5e5: ***Yararlanıcılara sunulan ürün ve hizmetlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi***										
(1) Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 5e6: ***Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verilerin, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması***										
(1) Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri kullanma amaçları ve yolları	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılmasına dönük kullanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 32'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için süreçler ölçütünün *e* alt ölçütü altı göstergeden oluşmaktadır.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *e* alt ölçütünün ilk göstergesi olan ve *fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ilk göstergesi ile yine toplam üç maddeden oluşan ve *şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen dönütün değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan ikinci göstergede yer alan madde sayıları üçtür. Bu iki göstergedeki toplam altı maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu değerlere göre, bu iki göstergeyle ilgili olarak oluşturulan toplam altı maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *e* alt ölçütünün üçüncü göstergesi, *fakültenin, yararlanıcıların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranması* ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamaları ele almaktadır. Bu göstergenin, aynı ölçütün aynı alt ölçütü içerisinde yer alan bir önceki gösterge olan ve *şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen dönütün değerlendirilmesi* ile ilgili etkinliklerini ele alan *5e2* göstergesi (Bkz. s. 289) içerisinde ele alınabileceği nedeni ile madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına, bu göstergenin, modelin süreçler ölçütü içerisinde adı geçen göstergede ele alınıp alınamayacağı sorulmuştur. Bu durumun *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının oranı % 77.4'tür. Yapılan çözümlemeler sonucu elde edilen bu değere göre, bu göstergeyle ilgili olarak önerilen durumun, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca madde kabul edilme oranının az da olsa üzerinde kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için süreçler ölçütü *e* alt ölçütünün dördüncü göstergesi, *yararlanıcıların ürün, hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetlerin ve diğer yararlanıcı ilişkilerinin izlenmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri, beşinci göstergesi *yararlanıcılara sunulan ürün ve hizmetlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi* ile ilgili gerçekleştirilmesi

gereken etkinlikleri, altıncı ve son göstergesi ise *düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verilerin, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması* ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken etkinlikleri ele almaktadır. Bu üç gösterge de toplam üçer maddeden oluşmakta ve bu göstergeleri oluşturan her bir maddeye ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu belirlemeye göre, bu üç göstergede yer alan dokuz maddenin de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

4.2.Eğitim Fakülteleri için Sonuçlar Ölçütü

AKYV Mükemmellik Modelini eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmenin ve bu fakültelerin bir model doğrultusunda kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmanın amaçlandığı bu araştırmada yanıtı aranan ikinci temel soru bu modelin son dört ölçütü olan sonuç ölçütlerinin (yararlanıcılarla ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları) eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesidir.

4.2.1. Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü

Mükemmellik modelinin *yararlanıcılarla ilgili sonuçlar* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiği sorusunu yanıtlamak için, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 6: Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar" alt başlığına ilişkin öğretim elemanlarından elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim

elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütü ***a*** ve ***b*** olmak üzere iki alt kriter ve bu alt ölçütlere dayalı göstergeler ve kanıt niteliği taşıyan maddelerden oluşmaktadır. Söz konusu ölçütün sahip olduğu ve fakültenin yararlanıcılarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği *algılama ölçümlerini* içeren ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 33'te verilmiştir.

Çizelge 33
Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 6a1: ***Genel İmaj (erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yaklaşım, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin genel imajını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak öğrencilerden ve öteki ilgili çevrelerden elde edilen sonuçlar ve göstergeler	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-		31	100
(4) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(5) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi (hedeflere ulaşma derecesi)	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Gösterge 6a2: ***Ürün ve hizmetler (kalite, değer, güvenirlik, hizmette yenilik, çevre üzerinde etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu)***										
(1) Fakülte tarafından öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere sunulan ürün ve hizmetlerin bu ürün ve hizmetlerden yararlananlarca nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler (fakültenin performansı)	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakülte tarafından öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere sunulan ürün ve hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(3) Fakülte tarafından öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere sunulan ürün ve hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakülte tarafından öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere sunulan ürün ve hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakülte tarafından öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere sunulan ürün ve hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi (hedefe ulaşma/hedefe yaklaşma/hedeften uzaklaşma)	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
Gösterge 6a3: ***Hizmetin/ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlik ve davranışları, tavsiye ve destek, ek bilgilendirme, şikayetleri ele alma, ürüne ve hizmete ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar)***										
(1) Fakültede, öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere dönük ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak, elde edilen sonuçlar ve göstergeler (fakültenin performansı)	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültede, öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere dönük ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(3) Fakültede, öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere dönük ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(4) Fakültede, öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere dönük ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerin söz konusu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültede öğrencilere ve öteki ilgili çevrelere dönük hizmetlerin sunumunda sağlanan hizmetlerin bu çevrelerce nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9

Çizelge 33-devam

Gösterge 6a4: ***Yararlanıcı bağlılığı (öğrencilerin ve öteki ilgili çevrelerin söz konusu hizmeti tekrar talep etme eğilimi, fakültenin öteki ürün ve hizmetlerini talep etme istekliliği, fakülteyi başkalarına önerme istekliliği)***										
(1) Öğrencilerin ve öteki yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıklarını belirlemek üzere seçilen ve uygulanan ölçme ve değerlendirme yaklaşımına dayalı olarak, öğrencilerden ve öteki yararlanıcılardan elde edilen sonuçlar ve göstergeler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Öğrencilerin ve öteki yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(3) Öğrencilerin ve öteki yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Öğrencilerin ve öteki yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Öğrencilerin ve öteki yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde edilen sonuçların bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi (hedefe ulaşma/hedefe yaklaşma/hedeften uzaklaşma)	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3

Çizelge 33'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütü ***a*** alt ölçütü, bu alt ölçüte bağlı dört alt göstergeden oluşmaktadır. Bu alt ölçüt, yukarıda da belirtildiği gibi fakültenin yararlanıcılarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği algılama ölçümlerini içermektedir.

Toplam beş maddeden oluşan ve fakültenin *genel imajına* ilişkin elde edilen sonuçların ele alındığı bu alt ölçüte ait ilk göstergenin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü kanıt niteliğindeki maddelerinin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Beşinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Yine toplam beş maddeden oluşan ve fakültenin sunduğu *ürün ve hizmetlere* ilişkin elde edilen sonuçların ele alındığı ikinci göstergenin beş maddesine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür.

Elde edilen bu bulguya dayalı olarak bu durum, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Üçüncü gösterge de ötekiler gibi toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu göstergede de fakültenin sunduğu *hizmet ve ürünün sunumu sonrası sağlanan destek* konusunda elde edilen sonuçlar ele alınmaktadır. Bu göstergede yer alan beş maddeye ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür.

Bu bulguya dayalı olarak, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütünün *a* alt ölçütüne ait son gösterge dördüncü alt göstergedir. Toplam beş maddeden oluşan bu gösterge fakültenin *yararlanıcı bağlılığı* konusunda elde ettiği sonuçlarla ilgilidir. Bu göstergenin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerinin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür.

Beşinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Bu durum, söz konusu göstergeyle ilgili oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve fakültenin yararlanıcılarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği *performans göstergelerini* içeren ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 34'te verilmiştir.

Çizelge 34'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütü ***b*** alt ölçütü, bu alt ölçüte bağlı dört göstergeden oluşmaktadır. Bu alt ölçüt, fakültenin yararlanıcılarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği performans göstergelerini içermektedir.

Çizelge 34
Eğitim Fakülteleri için Yararlanıcılarla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 6b1: ***Genel İmaj (alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin (kurumsal/bireysel) almış olduğu ödül ve unvanların sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin (kurumsal/bireysel) etkinlik alanıyla ilgili ödül/ödüllere aday gösterilme sayısı	-	-	-	-	3	9.7	1	3.2	27	87.1
(3) Fakültenin (kurumsal/bireysel), ulusal ve yerel yazılı-görsel-işitsel medyada olumlu duyurumlarla yer alma sayısı/sıklığı	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(4) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(6) Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi (hedefe ulaşma/hedefe yaklaşma/hedeften uzaklaşma)	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
Gösterge 6b2: ***Ürün ve Hizmetler (rekabet gücü, kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi)***										
(1) Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler ve tasarımda yenilik göstergelerine bağlı olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler ve tasarımda yenilik konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	-	-	-	-	1	3.2	1	3.2	29	93.5
(3) Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler ve tasarımda yenilik konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler ve tasarımda yenilik konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, öğrenci odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler ve tasarımda yenilik konusunda elde edilen sonuçların bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Gösterge 6b3: ***Ürün/Hizmet ve destek (eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme)***										
(1) Fakültenin, ürün/hizmet ve destek (eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı göstergelerine bağlı olarak) konusunda elde ettiği sonuçlar (Fakültenin performansı)	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, ürün/hizmet ve destek konusunda elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	-	-	5	16.2	26	83.8
(3) Fakültenin, ürün/hizmet ve destek konusunda elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(4) Fakültenin, ürün/hizmet ve destek konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	26	83.8
(5) Fakültenin, ürün/hizmet ve destek konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
Gösterge 6b4: ***Yararlanıcı bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma)***										
(1) Fakültenin, yararlanıcı bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma göstergelerine bağlı olarak) konusunda elde ettiği sonuçlar (Fakültenin performansı)	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yararlanıcı bağlılığı konusunda elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi (sonuçların nedenlerle açıklaması)	-	-	-	-	2	6.5	1	3.2	28	90.3
(3) Fakültenin, yararlanıcı bağlılığı konusunda elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, yararlanıcı bağlılığı konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(5) Fakültenin, yararlanıcı bağlılığı konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5

Toplam altı maddeden oluşan ve fakültenin *genel imajına* ilişkin elde edilen sonuçların ele alındığı bu ilk göstergenin birinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı maddelerine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 90.3'dür. Elde edilen bulgular, bu gösterge için oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, madde kabul edilme ölçütü olan % 75 değerinin üzerinde oranlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin sunduğu *ürün ve hizmetlere* ilişkin elde edilen sonuçların ele alındığı ve beş maddeden oluşan ikinci göstergenin bir, üç ve dördüncü maddelerinin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan ikinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.7, beşinci ve son maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 96.8'dir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin sunduğu *hizmet ve ürünün sunumu sonrası sağlanan destek* konusunda elde edilen sonuçların ele alındığı üçüncü gösterge de toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu göstergede yer alan birinci, ikinci ve beşinci maddelerin her birine ilişkin olarak da *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5 ve dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 93.5'dir. Bu bulguya dayalı olarak, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için yararlanıcılarla ilgili sonuçlar ölçütünün *b* alt ölçütüne ait son gösterge dördüncü göstergedir. Toplam beş maddeden oluşan bu gösterge fakültenin *yararlanıcı bağlılığı* konusunda elde ettiği sonuçlarla ilgilidir. Bu göstergenin birinci, üçüncü ve beşinci maddelerinin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 93.5, dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir.

Bu durum da, söz konusu göstergeyle ilgili oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

4.2.2. Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü

Mükemmellik modelinin *çalışanlarla ilgili sonuçlar* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu kriter eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi bu araştırmada yanıtı aranan bir başka sorudur.

Bu soruyu yanıtlamak için, öğretim elemanlarının araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar" alt başlığına ilişkin veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütü ***a*** ve ***b*** olmak üzere iki alt ölçüt ve bu alt ölçütlere dayalı göstergeler ve maddelerden oluşmaktadır. Söz konusu ölçütün sahip olduğu ve fakültenin çalışanlarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği *algılama ölçümlerini* içeren ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 7a1: ***Güdülenme (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarma fırsatı tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirmesi, fakültenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	3	9.7	2	6.5	26	83.8
Gösterge 7a2: ***Memnuniyet (fakültenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, fakültenin çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, fakültenin yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı)***										
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ilgili olarak elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3

Çizelge 35'te görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütünün ***a*** alt ölçütü iki göstergeden oluşmaktadır. Bu alt ölçüt, fakültenin çalışanlarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği algılama ölçümlerini içermektedir.

Fakültenin *çalışanlarının güdülenmesine* ilişkin elde edilen sonuçların ele alındığı ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden; birinci ve ikinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8 ve dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 90.3'tür. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

İkinci gösterge de toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergede fakültenin *çalışanların memnuniyetine* ilişkin elde ettiği sonuçlar ele alınmaktadır. İkinci

göstergede yer alan toplam dört kanıt niteliğindeki maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür.

Bu bulgu doğrultusunda, adı geçen göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütüne ilişkin olarak, söz konusu ölçütün sahip olduğu ve fakültenin çalışanlarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği *performans göstergelerini* içeren ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36
Eğitim Fakülteleri için Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 7b1: ***Başarılar (yetkinlik gereksinimleri ile varolan yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, verimlilik, amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	1	3.2	5	16.2	25	80.6
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	4	12.9	3	9.7	24	77.4
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	2	6.5	3	9.7	26	83.8
(5) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 7b2: ***Güdülenme ve katılım (iyileştirme takımlarına katılım, öneri süreçlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)***										
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1

Çizelge 36-devam

Gösterge 7b3: ***Memnuniyet (devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, fakültenin sağladığı olanaklardan yararlanma, eğlence, kreş vb.)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(5) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 7b4: ***Fakülte tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler (çalışanların yönetimsel işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)***										
(1) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	30	96.8
(2) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	30	96.8
(3) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	29	93.5
(4) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	3	9.7	2	6.5	26	83.8
(5) Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1

Çizelge 36'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütünün ***b*** alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır. Bu alt ölçüt, fakültenin çalışanlarla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği performans göstergelerini içermektedir.

Fakültenin *başarılarına* ilişkin elde ettiği sonuçların ele alındığı ilk gösterge toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden ikinci ve beşinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Yine bu göstergede yer alan birinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 96.8, üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 87.1 ve bu göstergedeki dördüncü ve son maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 93.5'dir. Bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

İkinci gösterge, toplam beş maddeden oluşmakta ve bu göstergede fakültenin *çalışanların güdülenmesi ve katılımı*na ilişkin elde ettiği sonuçlar ele alınmaktadır. İkinci göstergede yer alan beş kanıt niteliğindeki maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu durum, adı geçen göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Söz konusu alt ölçüte ait üçüncü göstergede fakültenin *çalışanlarının memnuniyeti* konusunda elde ettiği sonuçlar ele alınmaktadır. Bu gösterge beş maddeden oluşmaktadır. Bu beş kanıt niteliğindeki maddenin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı da % 100'dür.

Elde edilen bu bulgu, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakülte tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler konusunda fakültenin elde ettiği sonuçlar dördüncü ve son göstergede ele alınmaktadır. Bu gösterge de öteki göstergeler gibi toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu göstergede yer alan birinci, ikinci, üçüncü ve beşinci maddelerin her birine ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Dördüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 90.3'tür.

Elde edilen bu bulgular bu göstergeyi oluşturan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

4.2.3. Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü

Mükemmellik modelinin sekizinci ölçütü olan *toplumla ilgili sonuçlar* ölçütünün, eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi sorusunu yanıtlamak için, öğretim elemanlarının araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar" alt başlığına ilişkin yanıtlamaları çözümlenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılan her bir öğretim elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütü ***a*** ve ***b*** olmak üzere bu ölçüte bağlı iki alt kriter ve bu alt ölçütlere bağlı gösterge ve maddelerden oluşmaktadır. Bu ölçütün, eğitim fakültelerinin toplumla ilgili sonuçlar konusunda elde ettiği *algılama ölçümlerini* ele alan ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37
Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 8a1: ***Toplumsal sorumluluk sahibi bir fakülte olarak, fakültenin toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, yetkililerle ilişkiler ve etik davranışları***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(4) Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 8a2: ***Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)***										
(1) Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(2) Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	1	3.2	1	3.2	29	93.5
(3) Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

Çizelge 37-devam

Gösterge 8a3: ***Fakültenin etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmaları (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler, güvenlik, kirlilik ve zehirli atıklar)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5
(2) Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	3	9.7	4	12.9	14	45.2	10	32.2
(3) Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	3	9.7	4	12.9	14	45.2	10	32.2
(4) Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	4	12.9	3	9.7	15	48.4	9	29.0
Gösterge 8a4: ***Kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlaştırılması (ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve öteki girdilerin sağlanması, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)***										
(1) Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	2	6.5	5	16.1	12	38.7	12	38.7
(2) Fakültede, kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	3	9.7	4	12.9	13	41.9	11	35.5
(3) Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	4	12.9	3	9.7	15	48.4	9	29.0
(4) Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	1	3.2	4	12.9	14	45.2	12	38.7

Çizelge 37'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütünün *a* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, toplumsal sorumluluk sahibi bir fakülte olarak, toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, yetkililerle ilişkiler ve etik davranışları* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele alan ilk gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden; birinci, ikinci ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütü *a* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele almaktadır. Bu gösterge toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi

oluşturan maddelerden birinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. İkinci maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu bulgu, bu göstergede yer alan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar konusunda elde ettiği sonuçları ele alan gösterge, bu alt kriterde yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da dörttür. Bu göstergeyi oluşturan her bir maddeye ilişkin olarak da söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 77.4'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, madde kabul edilme oranı olarak belirlenen % 75 oranının az da olsa üzerinde değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle, elde edilen bulgular, söz konusu göstergeye ilişkin maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütü *a* alt ölçütünün dördüncü ve son göstergesi *fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlaştırılması* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele almaktadır. Bu gösterge de toplam dört maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı sırasıyla, birinci, ikinci ve üçüncü maddeler için % 77.4, dördüncü ve son madde için de % 83.9'dur. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, bu göstergede yer alan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, madde kabul edilme oranının (% 75) üzerinde bir değerle araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütüne ilişkin olarak, bu ölçütün sahip olduğu ve bu fakültelerin toplumla ilgili sonuçlar konusunda elde ettikleri *performans*

göstergelerini ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 38'de verilmiştir.

Çizelge 38
Eğitim Fakülteleri için Toplumla İlgili Sonuçlar Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 8b1: ***İşe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(4) Fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(5) Fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Gösterge 8b2: ***Basında yer alma***										
(1) Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(4) Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(5) Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 8b3: ***Yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma)***										
(1) Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
(3) Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(4) Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(5) Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 8b4: ***Kazanılan unvan ve ödüller***										
(1) Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(4) Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(5) Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 38'de görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütünün *b* alt ölçütü dört göstergeden oluşmaktadır.

Bu göstergelerden, *fakültenin, işe alma düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele alan ilk gösterge toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, birinci, ikinci, dördüncü ve beşinci maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Bu göstergede yer alan üçüncü maddeye ilişkin olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* seçeneklerini işaretleyen öğretim elemanlarının toplam oranı ise % 96.8'dir. Elde edilen bu sonuca dayalı olarak, bu gösterge için oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci göstergesi; *fakültenin, basında yer alma* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele almaktadır. Bu gösterge de toplam beş maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan her bir maddeye ilişkin olarak da, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu bulgu, bu gösterge için oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler konusunda elde ettiği sonuçları ele alan gösterge, bu alt kriterde yer alan üçüncü göstergedir. Bu göstergeye ait toplam madde sayısı da öncekiler gibi beştir. Bu göstergeyi oluşturan her bir maddeye ilişkin olarak söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı birinci, ikinci, dördüncü ve beşinci maddeler için % 100, üçüncü madde için de % 96.8'dir. Bu yönüyle, elde edilen bulgular, söz konusu göstergeye ilişkin olarak oluşturulan maddelerin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranlarda kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Eğitim fakülteleri için toplumla ilgili sonuçlar ölçütü *b* alt ölçütünün dördüncü ve son göstergesi, *fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller* ile ilgili elde ettiği sonuçları ele almaktadır. Toplam madde sayısı beş olan bu göstergeyi oluşturan maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* olduğu yönünde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu

bulguya dayalı olarak, bu göstergede yer alan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca büyük oranlarda kabul gördüğü söylenebilir.

4.2.4. Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü

Araştırmada yanıtı aranan son soru, mükemmellik modelinin dokuzuncu ölçütü olan *temel performans sonuçları* ölçütünün eğitim fakülteleri için taşıdığı anlamın ve bu ölçütün eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesidir.

Bu soruyu yanıtlamak için de, araştırma anketinin *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* adlı bölümünde yer alan "Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları" alt başlığına ilişkin olarak, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu amaçla, her bir öğretim elemanının anketin bu bölümüne verdikleri yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır.

Bu kriter de öteki sonuç kriterleri gibi ***a*** ve ***b*** olmak üzere iki alt kriter ve bu alt ölçütlere bağlı göstergeler ve maddelerden oluşmaktadır. Ölçütün, eğitim fakültelerinin temel performans sonuçları konusunda elde ettikleri *temel performans çıktılarını* ele alan ***a*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için temel performans sonuçları ölçütünün *a* alt ölçütü iki göstergeden oluşmaktadır.

Fakültenin, temel performans sonuçlarının *mali sonuçlar* boyutu ile ilgili elde ettiği sonuçların ele alındığı ilk gösterge toplam onbir maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı; birinci, ikinci, üçüncü, beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onbirinci maddeler için % 100, dördüncü ve onuncu maddeler için de % 96.8'dir. Elde edilen bu sonuçlara göre, bu göstergeyi oluşturan onbir kanıt niteliğindeki maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Çizelge 39
Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü A Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 9a1: ***Mali sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar, bütçe fazlası)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	2	6.5	28	90.3
(5) Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(6) Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(7) Fakültenin, araştırma-geliştirme projeleri vb. yollarla üniversite döner sermayesine olan katkı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(8) Fakültenin, çalışan başına gelir ortalaması ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(9) Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(10) Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(11) Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Gösterge 9a2: ***Mali olmayan sonuçlar (hizmet sektöründeki payı, hizmet/ürünü sektöre sunma süresi, iş hacmi, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve öteki kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)***										
(1) Fakültenin, hizmet sektöründeki pay ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	3	9.7	28	90.3
(2) Fakültenin, mezunlarını ya da hizmetlerini hizmet sektörüne sunma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, iş hacmi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranına ilişkin elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin. yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konusunda elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(6) Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(7) Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(8) Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(9) Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Eğitim fakülteleri için temel performans sonuçları ölçütü *b* alt ölçütünün ikinci ve son göstergesi toplam dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu göstergede de fakültenin m*ali olmayan sonuçlar* konusunda elde ettiği sonuçlar ele alınmaktadır. Bu göstergede yer alan birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci ve dokuzuncu maddelerin

her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Sekizinci maddeyle ilgili olarak *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının oranı ise % 96.8'dir.

Bu belirlemeye göre, adı geçen göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Eğitim fakülteleri için temel performans sonuçları ölçütünün, bu fakültelerin temel performans sonuçları konusunda elde ettikleri *temel performans göstergelerini* ele alan ***b*** alt ölçütü ile ilgili elde edilen değerler Çizelge 40'da verilmiştir.

Çizelge 40
Eğitim Fakülteleri için Temel Performans Sonuçları Ölçütü B Alt Ölçütü
(N=31)

Gösterge 9b1: ***Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi, olgunluk)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, süreçlerinin performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(2) Fakültenin, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(3) Fakültenin, olgunluk ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-		3	9.7	28	90.3
(4) Fakültenin, iyileştirmeler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(6) Fakültenin, yenilik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(7) Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(8) Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(9) Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(10)Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 40-devam

Gösterge 9b2: ***Dış kaynaklar (sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
(1) Fakültenin, sağlayıcı performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(2) Fakültenin, sağlayıcı fiyatı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	3	9.7	4	12.9	24	77.4
(3) Fakültenin, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(4) Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(5) Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	2	6.5	4	12.9	25	80.6
(6) Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	4	12.9	27	87.1
(7) Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	3	9.7	4	12.9	24	77.4
(8) Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	4	12.9	6	19.4	21	67.7
(9) Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
Gösterge 9b3: ***Mali (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu)***										
(1) Bu gösterge, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olan eğitim fakülteleri için bir anlam taşımamaktadır.	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
Gösterge 9b4: ***Binalar ve donanım (hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma)***										
(1) Fakültenin, binalar ve donanım ilgili hata oranları ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	2	6.5	4	12.9	5	16.1	20	64.5
(2) Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili ek kaynakların tüketimi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	2	6.5	29	93.5
(3) Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili yararlanma konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(4) Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
(5) Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
(6) Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	2	6.5	1	3.2	28	90.3
(7) Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8

Çizelge 40-devam

Gösterge 9b5: ***Teknoloji (entellektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)***	Hiç uygun değil		Pek uygun değil		Biraz uygun		Oldukça uygun		Tamamen uygun	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	3	9.7	5	16.1	23	74.2
Fakültenin, patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	-	-	3	9.7	3	9.7	10	32.2	15	48.4
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	1	3.2	8	25.8	22	71.0
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	-	-	2	6.5	5	16.1	5	16.1	19	61.3
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	-	-	4	12.9	7	22.6	20	64.5
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	-	-	1	3.2	3	9.7	3	9.7	24	77.4
Gösterge 9b6: ***Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri)***										
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	-	-	1	3.2	30	96.8
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak güncellik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	2	6.5	4	12.9	5	16.1	20	64.5
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak bilginin paylaşılması ve kullanımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçlar	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	-	-	-	-	1	3.2	3	9.7	27	87.1
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	-	-	-	-	3	9.7	3	9.7	25	80.6
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	-	-	1	3.2	3	9.7	7	22.6	20	64.5
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100

Çizelge 40'da görüldüğü gibi, eğitim fakülteleri için temel performans sonuçları ölçütünün *b* alt ölçütü altı göstergeden oluşmaktadır.

Fakültenin, temel performans sonuçları *süreçler* boyutu ile ilgili elde ettiği sonuçların ele alındığı ilk gösterge toplam on maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyi oluşturan on kanıt niteliğindeki maddenin de, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca oldukça yüksek oranda kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin *dış kaynaklara* ilişkin elde ettiği sonuçların ele alındığı ikinci gösterge toplam dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerin her birine ilişkin olarak, *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı; birinci, dördüncü ve altıncı maddeler için % 100; üçüncü ve

beşinci maddeler için % 93.5; ikinci, yedinci ve dokuzuncu maddeler için % 90.3 ve sekizinci madde için de % 87.1'dir. Elde edilen bu değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, m*ali, nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notuna* ilişkin elde ettiği sonuçların ele alındığı gösterge bu alt ölçüte bağlı üçüncü göstergedir. Ancak, söz konusu göstergenin, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olan eğitim fakülteleri için bir anlam taşımadığı gerekçesiyle, bu göstergeyle ilgili olarak madde oluşturulmamıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu göstergeye ilişkin olarak yanıtı aranan soru, söz konusu durumu uygun bulup bulmadıklarıdır. Bu soruya ilişkin olarak, *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı % 100'dür. Elde edilen bu değer, söz konusu göstergenin eğitim fakülteleri için bir anlam taşımadığı görüşünün, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından büyük ölçüde kabul gördüğü biçiminde yorumlanabilir.

Fakültenin, temel performans sonuçları ölçütünün *b* alt ölçütüne bağlı olan ve fakültenin, b*inalar ve donanım* ile ilgili elde ettiği sonuçların ele alındığı dördüncü gösterge toplam yedi maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden, ikinci, üçüncü, dördüncü ve yedinci maddelerle ilgili olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı % 100; büyüklük oran sıralamasına göre, beşinci madde için % 96.8, altıncı madde için % 93.5 ve son olarak birinci madde için de % 80.6'dır. Elde edilen bu sonuca göre, bu göstergeyi oluşturan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin t*eknolojiye (entellektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)* ilişkin elde ettiği sonuçların ele alındığı beşinci gösterge toplam altı maddeden oluşmaktadır. Bu göstergeyi oluşturan maddelerin her birine ilişkin olarak, *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* biçiminde görüş bildiren öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklüklerine göre; üçüncü madde için % 96.3, birinci madde için % 90.3,

beşinci ve altıncı maddeler için % 87.1, ikinci madde için % 80.6 ve son olarak dördüncü madde için % 77.4'tür. Yapılan çözümlemelerle elde edilen değerlere göre, söz konusu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin her birinin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü söylenebilir.

Fakültenin, temel performans sonuçları ölçütünün *b* alt ölçütüne bağlı altıncı ve son gösterge olan, fakültenin, b*ilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri)* ile ilgili elde ettiği sonuçların ele alındığı gösterge de toplam sekiz maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden her birine ilişkin olarak, söz konusu maddelerin *oldukça uygun* ya da *tamamen uygun* oldukları biçiminde görüş belirten öğretim elemanlarının toplam oranı, büyüklük oran sırasıyla, birinci ve sekizinci maddeler için % 100, üçüncü, dördüncü ve beşinci maddeler için % 96.8, altıncı madde için % 90.3, yedinci madde için % 87.1 ve ikinci madde için de % 80.6'dır. Elde edilen bu değerler, bu göstergeyle ilgili olarak oluşturulan her bir kanıt niteliğindeki maddenin, madde kabul edilme oranı olarak kabul edilen % 75 oranının üzerinde oranlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu yönüyle, adı geçen göstergeyle ilgili olarak oluşturulan maddelerin her birinin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu söylenebilir.

Beşinci Bölüm
SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırmada yanıtı aranan sorulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuç

Bilgi çağı olarak da adlandırılan dönemi betimleyen en önemli özellik, durağan olmayan bir çevrede yaşama zorunluluğudur. Bilgi çağı örgütleri, yaşamak ve amaçlarına ulaşmak için, sürekli ve hızlı değişime çabuk uyum sağlamak zorundadırlar. Öte yandan, bilgi çağı, üst düzeyde ve son derece iyi yetiştirilmiş, kaliteli insan gücü talep etmektedir. Kaliteyi sağlama, temel bir belirleyici olmakla birlikte, bilgi çağı örgütleri eş zamanda, sürekli devam eden bir verimlilik artırma, çevresel talebe tepki verebilme, kurumsal değişimi gerçekleştirme ve rekabet edebilme mücadelesi içinde de olmak zorundadırlar. Günümüzde, etkinlik alanı ne olursa olsun tüm örgütlerin temel sorunu, verimlilik, etkililik ve kalite olmaktadır. Bu gerçekten hareketle, yirmibirinci yüzyıl toplumları öteki sistemlerin yanı sıra eğitim sistemlerini de sürekli değiştirerek bu gelişmelere uyum sağlamak için her alanda kendilerini yenileme, kaliteyi bir süreç haline getirme çabası içine girmektedirler.

Gelişmiş ülkelerde eğitim alanına yapılan yatırımların etkili olması ve başarılı sonuçlar verebilmesi için sürdürülen çalışmaların önemli bir bölümünün öğretmen eğitimi konusu üzerinde odaklandığı görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinin kalitesini geliştirmeye dönük çözüm üretme çabaları, gelişmiş ülkelerin öncelikli uğraş alanlarından birisidir.

Türkiye'de öğretmen eğitiminde yaşanan sorunların kökeninde, öğretmen yetiştirme politikalarında görülen istikrarsızlık ve ilgili tarafların öğretmen eğitimi üzerinde uzlaştıkları kalite ölçütlerinin belirlenmemiş olmasının yer aldığı söylenebilir.

Çeşitli yönleriyle eleştiri konusu olmakla birlikte Türkiye'de öğretmen eğitiminin niteliğini artırma ve sürekli bir iç ve dış denetim ile sistemli olarak geliştirilmesini, öğretmen eğitiminin niteliğinin güvence altına alınmasını, eğitim fakültelerinin hizmet sunduğu yararlanıcılara öğretmen eğitiminin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi amaçlayan ve öğretmen eğitiminde uygulanması öngörülen Türk akreditasyon sisteminin geliştirilmesi süreci son dönemde bu konuda atılmış olumlu bir adım olarak görülebilir. Ancak, Türkiye'de kaliteli öğretmen yetiştirme adına günümüze değin yapılan düzenlemelerin yapılandırılmış bir kalite sistemine dayalı ve bu sistemin gerekleri doğrultusunda gerçekleştirildiğini ve değerlendirildiğini söyleyebilmek olanaklı değildir. Sistemin bütününe ilişkin sürekli iyileşmeleri öngörmeyen düzenlemelerin bir bütün olarak sistemi başarıya ulaştırabilmesi düşünülemez. Bununla birlikte, öğretmen yetiştiren kurumlarda kalitenin gerektirdiği yeterliklere hangi ölçüde sahip olduklarını ortaya koyacak, bu yönüyle kurumsal gelişmeye ışık tutacak özdeğerlendirmeye dayalı bir modelin varlığından söz etmek de son derece güçtür.

Eğitim kurumlarında sunulan hizmetlerin niteliğinin kurumun amaçları doğrultusunda geliştirilmesi, Türkiye koşullarında uygulanabilir modeller oluşturulması gerekmektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nca (AKYV) geliştirilmiş olan mükemmellik modeli, kurum ya da kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlayan, iş mükemmelliğinin neresinde olduklarını görmelerine olanak sunan, Avrupa ölçeğinde bir standart olarak kabul gören bir modeldir. Kuruluşlar, özdeğerlendirme ve yanı sıra bu sürecin öngördüğü etkinlikler yoluyla kuvvetli ve iyileştirilebilir yanlarını görme fırsatı yakalamakta ve gerekli iyileştirmeleri yaparak niteliklerini geliştirme yoluna gitmektedirler. Öte yandan, bu modelin önemli üstünlüklerinden birisi de sürece bir sistem gözüyle ele alması ve bir sistemin tüm bileşenlerine dönük ölçütleri kapsamasıdır.

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim fakültelerinin bir sistem bütünlüğü içerisinde gelişmelerini sağlamak için, kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmaktır. Gerçekleştirilecek bu çalışma ile AKYV Mükemmellik Modelini, eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, eğitim fakülteleri için mükemmellik modeli, bu amaçla hazırlanan anket aracılığı ile eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak betimlenmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini, 2003-2004 öğretim yılında 16 farklı Türk üniversitesinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan ve mükemmellik modeli konusunda yetkin toplam 39 öğretim elemanı oluşturmuştur.

Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan veriler, araştırmacı tarafından AKYV Mükemmellik Modeli'ne bağlı kalarak geliştirilen *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakültelerine Uyarlaması Araştırması Anketi* ile toplanmıştır. Anket, *Kişisel Bilgiler* ve *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar* olmak üzere iki bölümden oluşturulmuştur.

Araştırma anketinin güvenirliğini belirlemek amacı ile yapılan Cronbach Alpha iç güvenirlik katsayısı hesaplamasında elde edilen değer .89 olarak bulunmuştur. Araştırma için geliştirilmiş olan anket, araştırmanın çalışma evrenine seçilen Türk üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına 30 Ekim-22 Aralık 2003 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlemelerinde "*WebSurveyor*" bilgisayar programı ve "SPSS 7.0 for Windows" paket programı kullanılmış ve frekans (f) ve yüzde (%) çözümlemeleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi sürecinde bir ölçüt belirlenmiştir. Söz konusu ölçüte göre, araştırma anketinde yer alan her bir maddeye ilişkin olarak, söz konusu maddenin araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek düzeyde kabul gördüğünü belirten "*oldukça uygun*" ya da "*tamamen uygun*" seçeneklerine ilişkin

işaretlemelerinin yüzde toplamı % 75 ve üzerinde olan maddeler (% 75-% 100) kabul edilen maddeler (yüksek oranda kabul gören maddeler), bu oranın altında kalan maddeler ise kabul edilmeyen (düşük oranda kabul gören) maddeler olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın temel amacına dayalı olarak, araştırmada yanıtı aranan sorular doğrultusunda, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının araştırma anketine verdikleri yanıtların çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada yanıtı aranan ilk temel soru AKYV Mükemmellik Modelinin girdi ölçütleri olan *liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar* ve *süreçler* ölçütlerinin eğitim fakültelerindeki kapsamının ve bu ölçütler eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu temel soruya ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Modelin girdi ölçütlerinin ilki olan *liderlik* ölçütü, ***a***, ***b***, ***c*** ve ***d*** olmak üzere toplam dört alt ölçütten oluşmuştur. Bu dört alt ölçüt toplam 23 gösterge ve bu göstergelerin kanıtı niteliğindeki toplam 84 maddeden oluşturulmuştur. Bu maddelerden 80'i araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuş, dört madde ise yeterli oranda kabul görmemiş ve modele uygun bulunmamıştır.

Modeli oluşturan ikinci ölçüt olan ve beş alt ölçüt ile 28 göstergeden oluşan *politika ve strateji* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 69 maddeden 63'ü araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda modele uygun bulunmuş, altı madde ise öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmamıştır.

Modelde üçüncü sırada yer alan ve beş alt ölçüt ile 30 göstergeden oluşan *çalışanlar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 46 maddeden 41'i araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda kabul görmüş, beş madde ise kabul görmemiş ve modele uygun bulunmamıştır.

Modelin dördüncü ölçütü olan ve beş alt ölçüt ile 33 göstergeden oluşan *işbirlikleri ve kaynaklar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 96 maddeden 81'i araştırmaya

katılan öğretim elemanlarınca yüksek oranda modele uygun bulunmuş, 15 madde ise kabul görmemiş ve modele uygun bulunmamıştır.

Modeli oluşturan beşinci ölçüt olan ve beş alt ölçüt ile 29 göstergeden oluşan *süreçler* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 69 maddeden 63'ü araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuş, altı madde ise modele uygun bulunmamıştır.

Mükemmellik modelini oluşturan girdi ölçütlerinin eğitim fakülteleri için kapsamının ve ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesine dönük olarak öğretim elemanlarından elde edilen sonuçlar doğrultusunda, mükemmellik modelinin girdi ölçütlerine ilişkin beş ana ölçüt, 24 alt ölçüt, 143 gösterge ve 328 kanıt niteliğindeki maddenin eğitim fakülteleri için yüksek oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yanıtı aranan ikinci temel soru AKYV Mükemmellik Modelinin sonuç ölçütleri olan *yararlanıcılarla ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar*, *toplumla ilgili sonuçlar* ve *temel performans sonuçları* ölçütlerinin eğitim fakültelerindeki kapsamının ve bu ölçütler eğitim fakülteleri için ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu temel soruya ilişkin olarak da aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Modelde altıncı sırada yer alan ve iki alt ölçüt ile sekiz göstergeden oluşan *yararlanıcılarla ilgili sonuçlar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 41 maddeden 41'i de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuştur.

Modelde yedinci sırada yer alan, yine iki alt ölçüt ile altı göstergeden oluşan *çalışanlarla ilgili sonuçlar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 28 maddenin 28'i de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuştur.

Modeli oluşturan sekizinci ölçüt olan ve iki alt ölçüt ile sekiz göstergeden oluşan *toplumla ilgili sonuçlar* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 36 maddenin 36'sı da araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuştur.

Modelde yer alan son ölçüt olan ve iki alt ölçüt ile sekiz göstergeden oluşan *temel performans sonuçları* ölçütü ile ilgili olarak oluşturulan toplam 38 maddenin 38'i de araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuştur.

Mükemmellik modelini oluşturan sonuç ölçütlerinin eğitim fakülteleri için kapsamının ve ne tür uygulamaları içerdiğinin belirlenmesine dönük olarak öğretim elemanlarından elde edilen sonuçlar doğrultusunda, mükemmellik modelinin sonuç ölçütlerine ilişkin dört ana ölçüt, sekiz alt ölçüt, 30 gösterge ve 143 kanıt niteliğindeki maddenin eğitim fakülteleri için yüksek oranda kabul gördüğü ve modele uygun bulunduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, modelde yer alan toplam dokuz ölçüt, bu ölçütlere bağlı 30 alt ölçüt ve 173 göstergeye dayalı olarak oluşturulan ve kanıt niteliği taşıyan 519 maddeden 483'ü (%93.1) araştırmaya katılan öğretim elemanlarınca modele uygun bulunmuş, 36'sı (%6.9) ise modele uygun bulunmamıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak, dokuz ölçüt, 30 alt ölçüt, 173 gösterge ve 483 kanıt niteliği taşıyan maddeden oluşan *Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli*'nin (EK: 2), eğitim fakültelerinde kurumsal özdeğerlendirme yapmaya olanak veren bir kalite ve özdeğerlendirme modelini oluşturduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu araştırma ile ilgili elde edilen sonuçlara dayalı olarak geliştirilen uygulamaya ve ileri araştırmalara dönük öneriler şunlardır:

Uygulamaya dönük öneriler:

- Bu araştırma ile ortaya konulan model, çeşitli üniversitelerin eğitim fakültelerinde uygulamaya konulabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan model, Yükseköğretim Kurulunca eğitim fakültelerinin kalitesinin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan modeli eğitim fakülteleri kurumsal özdeğerlendirme yapma, kalite sürecini model ve modelin gereklilikleri doğrultusunda bir sistem olarak yapılandırma ve ulusal ya da uluslararası kalite ödüllerine başvuru amacıyla kullanılabilirler.

- Modelin kullanımına dönük olarak aşağıdaki yapıdan yararlanılabilir.

Modelin tanımı:

Eğitim fakülteleri için mükemmellik modeli, eğitim fakültelerinin sistem bütünlüğü içerisinde, kurumsal performansa dönük istenilir sonuçlar yaratmalarını ve bunları sürdürmelerini olanaklı kılacak bir yol göstericidir. Model, dokuz ana ölçüt, bu ölçütlere bağlı 30 alt ölçüt, 173 gösterge ve bu göstergelere dayalı olarak oluşturulan ve kanıt niteliği taşıyan 483 maddeden oluşmaktadır.

Modelin temel sayıtlısı:

Modelin kapsadığı girdi ölçütlerini oluşturan politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynakların, çalışanların ve süreçlerin modelin öngördüğü liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi durumunda, fakültenin sunmakta olduğu ürün ve hizmetten yararlananlara, çalışanlara, topluma ve kurumsal performansa ilişkin amaçlanan sonuçlara ulaşılabilir.

Modelin eğitim fakülteleri için kullanım alanları:

Eğitim fakülteleri bu modeli (1) kurumsal özdeğerlendirme yapma, (2) kalite sürecini model ve modelin gereklilikleri doğrultusunda bir sistem olarak yapılandırma ve (3) ulusal ya da uluslararası kalite ödüllerine başvuru amacıyla kullanılabilirler.

Modelin özellikleri:

- *Eğitim fakülteleri için mükemmellik modeli, toplam kalite yönetimini temel alan bir sistematiğe sahiptir.*
- *Model, fakülteyi oluşturan bütün parçaları bir sistem olarak kapsayan ve ele alan, analizini sağlayan bir yapıdadır.*
- *Model, standartlara dayalı bir belgelendirme sistemi değildir. Bu yönüyle, yaptırım boyutu yoktur.*

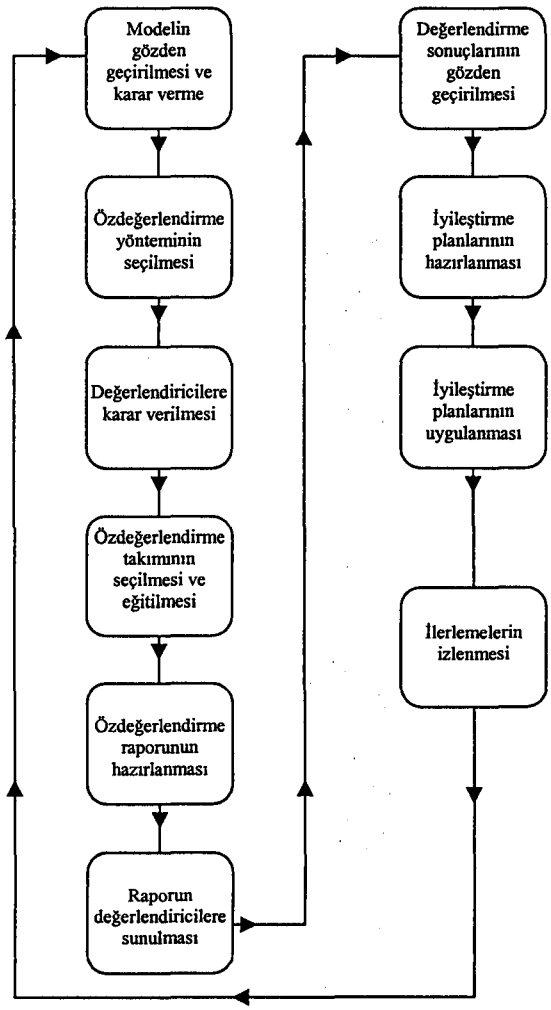
- *Model, eğitim fakültelerine çeşitli konularda katkı sağlamak amacı ile geliştirilmiş bir araçtır. Bu konular, eğitim fakültelerinin performanslarını iyileştirme, performanslarını en iyi uygulama standartları ile karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlama, etkinliklerini sistemli olarak gözden geçirme ve değerlendirme, gelişmeye açık alanlarının belirlenerek güçlendirilmesini sağlama, güçlü alanlarının desteklenmesini olanaklı kılma ve bu yolla kuruluşun gelişmesinin yönetilmesini sağlamadır.*
- *Model, mükemmelliğe ulaşmak için birçok farklı yaklaşım olabileceğinden hareketle, zorunluluk içermeyen genel bir çerçeve niteliğindedir.*

Eğitim Fakültelerinde modelin uygulama aşamaları:

A-Modelin kurumsal özdeğerlendirme amaçlı uygulama aşamaları:

Kurumsal özdeğerlendirme amaçlı uygulama on aşamadan oluşmaktadır.

- *İlk aşamada fakültenin modeli gözden geçirmesi ve kullanımına karar vermesi ön görülmektedir.*
- *İzleyen aşamada karar verilmesi gereken nokta, hangi özdeğerlendirme yönteminin seçileceğidir.*
- *Bu kararı da veren fakülte, özdeğerlendirmenin değerlendiricilerinin (puanlayıcı) kimler olması gerektiğine karar vermelidir.*
- *Özdeğerlendirme raporunu oluşturacak takımın seçilmesi ve eğitilmesi bir sonraki aşamada yapılması gereken işlemdir.*



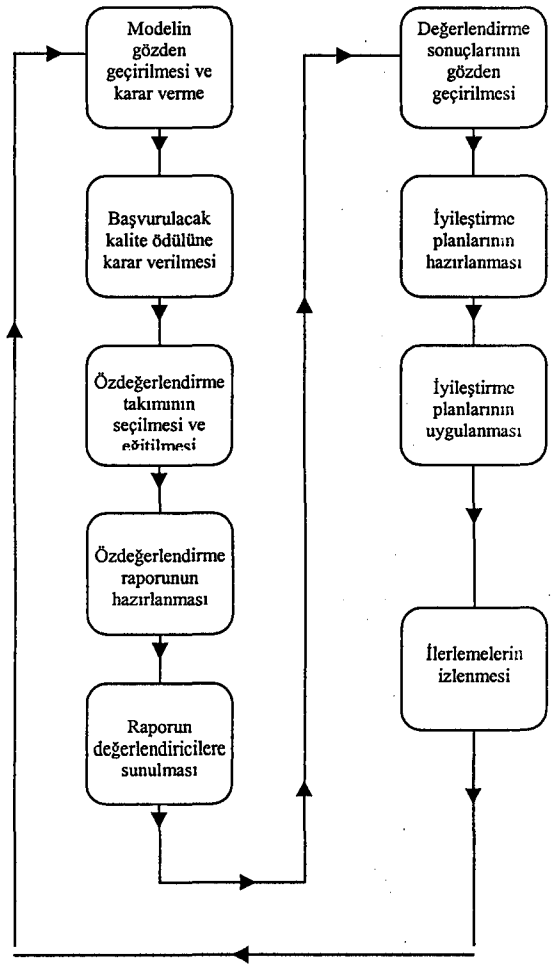
- *Seçilen özdeğerlendirme takımı bir sonraki aşamada özdeğerlendirme raporunu modelin gereklilikleri doğrultusunda hazırlarlar.*
- *Hazırlanan rapor önceki aşamalarda karar verilen değerlendiriciler grubuna sunulur.*
- *Değerlendiricilerden gelen dönüt doğrultusunda fakülte iyileştirme planları hazırlar.*
- *Bu aşamanın ardından hazırlanan iyileştirme planları uygulamaya konulmalıdır.*
- *Son aşamada ise uygulamaya konulan iyileştirme planlarının izlenmesi söz konusudur.*

Gerçekleştirilen tüm bu aşamalardan sonra fakülte istemesi durumunda aynı aşamaları içeren kurumsal özdeğerlendirme sürecini tekrar başlatabilir.

B-Modelin kalite ödülüne başvuru amaçlı uygulama aşamaları:

Mükemmellik modelinin ulusal ya da uluslararası kalite ödülüne başvuru amaçlı uygulanması toplam dokuz aşamadan oluşmaktadır.

- *İlk aşamada fakültenin modeli gözden geçirmesi ve kullanılmasına karar vermesi ön görülmektedir.*
- *İzleyen aşamada karar verilmesi gereken nokta, başvurulacak ulusal ya da uluslararası kalite ödülünün belirlenmesidir.*
- *Özdeğerlendirme raporunu oluşturacak takımın seçilmesi ve eğitilmesi bir sonraki aşamada yapılması gereken işlemdir.*



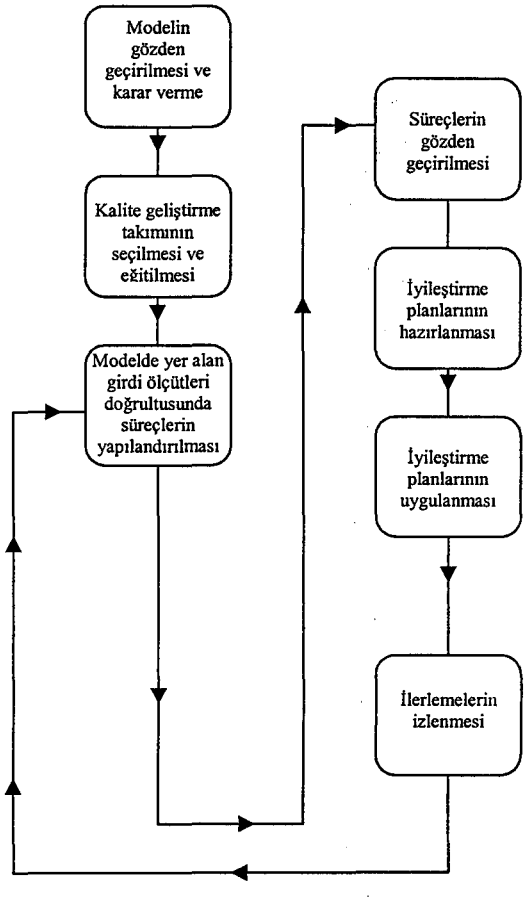
- *Seçilen özdeğerlendirme takımı bir sonraki aşamada özdeğerlendirme raporunu modelin gereklilikleri doğrultusunda hazırlarlar.*
- *Hazırlanan rapor önceki aşamalarda karar verilen kalite ödülüne uygun olarak ilgili değerlendiriciler grubuna sunulur.*
- *Değerlendiricilerden gelen dönüt doğrultusunda fakülte iyileştirme planları hazırlar.*
- *Bu aşamanın ardından hazırlanan iyileştirme planları uygulamaya konulmalıdır.*
- *Son aşamada ise uygulamaya konulan iyileştirme planlarının izlenmesi söz konusudur.*

Gerçekleştirilen tüm bu aşamalardan sonra fakülte istemesi durumunda iyileştirilmeye açık alanlarını geliştirerek kalite ödülüne başvuru sürecini tekrar başlatabilir.

C-Modelin kalite sürecini yapılandırma amaçlı uygulama aşamaları:

Mükemmellik modelinin kalite sürecini yapılandırma amaçlı uygulaması toplam yedi aşamadan oluşmaktadır.

- *İlk aşamada fakültenin modeli gözden geçirmesi ve kullanmaya karar vermesi ön görülmektedir.*
- *İzleyen aşamada karar verilmesi gereken nokta, fakültede kalite sürecini yaşama geçirecek takımın seçilmesi ve eğitilmesidir.*



- *Modeldeki girdi ölçütleri doğrultusunda süreçlerin yapılandırılması bir sonraki aşamada yapılması gereken işlemdir. Sonuç ölçütlerinin bu aşamada yer alınmamasının temel nedeni fakültede sonuçları yaratacak temel süreçlerin yapılandırılmasının henüz gerçekleşmiş olmasıdır.*
- *Bir sonraki aşamada yapılandırılan süreçlerin gözden geçirilmesi öngörülmektedir.*
- *Gözden geçirme sonucu elde edilen dönüt doğrultusunda fakülte iyileştirme planları hazırlar.*
- *Bu aşamanın ardından hazırlanan iyileştirme planları uygulamaya konulmalıdır.*
- *Son aşamada ise uygulamaya konulan iyileştirme planlarının izlenmesi söz konusudur.*

Gerçekleştirilen tüm bu aşamalardan sonra fakülte ilerlemeleri izlemenin ardından gerekli görülmesi durumunda ilgili süreçlerin yeniden yapılandırılması aşamasına tekrar döner.

İleri araştırmalara dönük öneriler:

- Bu araştırma ile ortaya konulan modelin eğitim fakülteleri için etkililiğini belirlemeye dönük araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan modelde yer alan her bir ölçüte ve bu ölçütlere dayalı alt ölçütlere, göstergelere ve kanıtlara ilişkin fakültelerce gerçekleştirilebilecek somut uygulamaların neler olabileceğini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan model temel alınarak, devlet üniversiteleri eğitim fakülteleri ile vakıf üniversiteleri eğitim fakültelerini modelin öngördüğü ölçütlere göre mükemmellik yönüyle karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan model temel alınarak, Türkiye'deki üniversitelerin eğitim fakülteleri ile öteki ülkelerin üniversitelerinin eğitim fakültelerini modelin

öngördüğü ölçütlere göre mükemmellik yönüyle karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.

- Bu araştırma ile ortaya konulan model temel alınarak, modelin öngördüğü ölçütler doğrultusunda eğitim fakültelerinin iyileştirilmeye açık alanları ile güçlü yanlarını ortaya koyan araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma ile ortaya konulan model temel alınarak, modelin öngördüğü ölçütler doğrultusunda eğitim fakültelerini ölçütlere göre karşılaştıran ilişkisel araştırmalar yapılabilir.

EKLER

EK 1

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM FAKÜLTELERİ İÇİN UYARLAMASI ARAŞTIRMASI ANKETİ

Değerli öğretim elemanı ,

"Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (AKYV) Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri için Uyarlaması" konulu bir araştırma yapılmaktadır. Bu anket, araştırma için gerekli verileri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Gerçekleştirilecek bu çalışma ile; eğitim fakültelerinin sistem bütünlüğü içerisinde niteliğini geliştirme ile ilgili olarak, bu fakültelerin bir model doğrultusunda kurumsal özdeğerlendirme yapabilmelerini olanaklı kılacak bir ölçütler takımı ve bunları kapsayan bir kalite ve özdeğerlendirme modeli oluşturmak amaçlanmaktadır. Eş deyişle, gerçekleştirilecek bu çalışma ile AKYV Mükemmellik Modelini, eğitim fakültelerinde kullanmaya elverişli biçime dönüştürmek amaçlanmaktadır.

Bu yönüyle, -modelin ana yapısına bağlı kalmak koşuluyla- modeli oluşturan dokuz ana kriter, ana ölçüte dayalı toplam otuziki alt ölçüt ve bu alt ölçütlere bağlı göstergelerin, eğitim fakülteleri bakımından taşıdığı anlamın ve yanı sıra kapsamının belirlenmesi gerekmektedir.

Bu amaçla, araştırmacı tarafından, alanyazının incelenmesi sonucu, modelde yer alan her bir ölçüt, alt ölçütler ve alt ölçütlere bağlı göstergelere dayalı olarak, her bir göstergenin kapsamı içerisinde ele alınması gerektiği düşünülen kanıt niteliği taşıyan maddeler oluşturulmuştur.

Sizden istenilen; modelde yer alan her bir ölçüt, alt ölçüt ve alt ölçütlere bağlı göstergelere dayalı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan her bir maddenin, ilgili olduğu ölçüt, alt ölçüt ve göstergelere uygunluğunu, eş deyişle ilgili ölçütler takımı içerisinde ele alınıp alınamayacağını, ayrıca, bunlara eklenmesi gereken öteki maddeleri belirtmenizdir.

Anketi tek oturumda yanıtlamanız olanaklı değilse, kaldığınız yerde anketi bırakabilirsiniz. Zaman bulup tekrar aynı adrese girdiğinizde karşınıza çıkacak olan "Resume" seçeneğini seçerek, ankete ilişkin işaretlemelerinize kaldığınız yerden devam edebilirsiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla.

Öğr.Gr. Bahadır ERİŞTİ
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü/
ESKİŞEHİR

e-mail: beristi@anadolu.edu.tr

Ek 1- devam

A) Kişisel Bilgiler

Yönerge: Aşağıda, sizinle ilgili kişisel bilgileri elde etmeyi amaçlayan dört soru yer almaktadır. Sizden istenilen, her bir soruya ilişkin olarak kişisel durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği bilgisayar ekranında işaretlemenizdir.

Görev yapmakta olduğunuz üniversite: *(Lütfen yazınız)*

	Öğr.Gr.	Öğr.Gr.Dr.	Y.Doç.Dr.	Doç.Dr.	Prof.Dr.
Akademik unvanınız	O	O	O	O	O

	Eğitim Programları ve Öğretim	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi	Diğer
Anabilim dalınız	O	O	O

	Yetersiz	Biraz yeterli	Oldukça yeterli	Çok yeterli
Mükemmellik Modeli konusundaki yeterliğinize ilişkin kişisel algınız	O	O	O	O

Ek 1- devam

B) Eğitim Fakülteleri için Mükemmellik Modeli: Ölçütler, Alt Ölçütler, Göstergeler ve Kanıtlar

Yönerge: Anketin bu bölümünde sizden istenilen, aşağıda yer alan her bir maddenin ait olduğu ölçüt, alt ölçüt ve göstergeye uygunluğunu, düşüncenizi en iyi yansıtan dereceyi bilgisayar ekranında işaretleyerek belirtmenizdir. Her bir madde grubuna ait ek düşünce ve önerilerinizi -eğer varsa- maddelerin hemen altında yer verilen yazı alanına yazarak belirtebilirsiniz.

ÖLÇÜT 1: LİDERLİK

Liderler, fakültenin misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar? Uzun vadede başarı için gerekli örgütsel değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun etkinlik ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler? Fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Alt Ölçüt 1a: Fakülte liderleri, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadırlar?

Gösterge 1a1: *Fakültenin misyon ve vizyonunu oluşturma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerini belirleme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Ölçütlere dayalı olarak fakülte liderlerini belirleme	O	O	O	O	O
• Fakültenin vizyon ve misyonunu belirleme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Ölçütlere dayalı olarak fakültenin vizyon ve misyonunu tanımlama	O	O	O	O	O
• Fakültenin vizyon ve misyonunu değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Fakültenin hedeflerini belirleme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Ölçütlere dayalı olarak fakültenin hedeflerini belirleme	O	O	O	O	O
• Fakültenin hedeflerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O

Ek görüşler: _____

Ek 1- devam

Gösterge 1a2: *Fakülte kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin etik kurallarını ve fakülte değerlerini belirleme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Ölçütlere dayalı olarak fakültenin etik kurallarını ve temel değerlerini belirleme	O	O	O	O	O
• Fakültenin etik kurallarını ve değerlerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri oluşturma	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakültenin etik kurallarını ve değerlerini yaşama geçirmede örnek niteliği taşıyan uygulamaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1a3: *Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin hedef kitle kapsamı (öğrenciler/yönetsel çalışanlar/akademik çalışanlar/öteki paydaşlar vb.)	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarından liderliklerini iyileştirme amaçlı yararlanma yöntem ve alanlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak liderliklerini iyileştirme amaçlı gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1a4: *İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve etkin biçimde rol alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarındaki rolü ve yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarında etkin rol aldıklarına ilişkin somut kanıtlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 1a5: *Örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
Fakülte liderlerinin fakültede kalite geliştirmeye dönük örgüt içi bir yapı oluşturma etkinlikleri	O	O	O	O	O
Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleme ve gerçekleştirme amaçlı örgütsel bir yapı oluşturmaya dönük uygulama çalışmaları	O	O	O	O	O
Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemek amacıyla yetki ve sorumlulukların devredilmesi ve paylaştırılmasına dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
Fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemeye ve kaliteyi geliştirmeye dönük önerileri yaşama geçirmek amacıyla fakülte bütçesinden ayrılan pay/oran	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1a6: *Öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültede, öğrenme etkinliklerine katılım çevreleri (öğrenciler/yönetsel çalışanlar/ akademik çalışanlar/ öteki paydaşlar vb.)	O	O	O	O	O
• Fakültede, öğrenme etkinliklerinin sonuçlarını değerlendirme amacıyla yapılan çalışmalar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerinin sonuçlarından yararlanma amaçları ve yolları	O	O	O	O	O
• Fakültede, öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve öğrenme sonuçlarından yararlanıldığını gösteren kanıtlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1a7: *İyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme ölçütleri ve yolları	O	O	O	O	O
• Fakültenin ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş iyileştirmeye dönük öncelikleri ve alanları	O	O	O	O	O
• Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen olan uygulama	O	O	O	O	O
• Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin kanıtlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 1b. Liderler fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Gösterge 1b1: *Fakültenin örgütsel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
Fakültenin sahip olduğu örgütsel yapı	O	O	O	O	O
Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme amacıyla yapılan çalışmalar	O	O	O	O	O
Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
Politika ve stratejiyi yaşama geçirme amacıyla fakülte örgütsel yapısını düzenlemenin fakülteye sağladığı katkılara ilişkin kanıtlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1b2: *Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 5a2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1b3: *Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejisini oluşturma, yayılımını sağlamaya ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanması amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin politika ve strateji oluşturma, yayılımını sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma amaçlı çalışmaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 1b4: *Temel etkinlik sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme konusunda bir süreç tasarlama ve uygulanmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma ve iyileştirme çalışmaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1b5: *Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme etkinlikleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin veya süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirmelerin, mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük düzenlemeler ve kapsamı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, gerçekleştirilecek iyileştirmelerin mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 1c. Liderler, yararlanıcılarla, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Gösterge 1c1: *Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin; öğrencilerin, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1c2: *İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma veya kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar alma konusundaki yaklaşımları	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda, kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar aldıklarını gösteren uygulamaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 1c3: *Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda etkin yer alma konusundaki yaklaşımları	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin başlatılmış ortak iyileştirme çalışmalarında etkin yer alma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1c4: *Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme ölçütleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1c5: *Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesine dönük katkı sağlama ölçütleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesi konusunda sağladıkları katkı türleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, mesleki kuruluşlarda, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 1c6: *Çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusundaki yaklaşımları	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 1d. Liderler fakülte çalışanlarını nasıl güdülemekte ve desteklemektedirler ?

Gösterge 1d1: *Fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1d2: *Erişilebilir olma, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O
Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 1d3: *Çalışanlara ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma ölçütleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirmekte oldukları gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1d4: *Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla yardım etme ve destek olma ölçütleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 1d5: *Fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını takdir etme ölçütleri	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

ÖLÇÜT 2: POLİTİKA VE STRATEJİ

Fakülte, misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir?

Alt ölçüt 2a: Politika ve strateji ile, paydaşların varolan ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentileri nasıl temel alınmaktadır?

Gösterge 2a1: ***Fakültenin varolan durumda ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı ve bu hizmet alanını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanının olası beklentilerinin tanımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sunmakta olduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, içinde bulunduğu hizmet alanının söz konusu ürün ve hizmetlere ilişkin gereksinmelerini belirleme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri toplama, değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2a2: ***Yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun uygun gereksinme ve beklentilerinin önceden tahmin edilebilmesi ve anlaşılması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amaçlı uygulamalar gerçekleştirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin edilebilme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2a3: ***Öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirmede ve tahmin etmede yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı çalışmalar gerçekleştirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

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

Gösterge 2b1: ***Fakülte içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerine ilişkin elde edilen verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama ve elde edilen verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2b2: ***Öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama ve elde ettiği verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2b3: ***Öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kurum ve kuruluşların performanslarının analiz edilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz ederek elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2b4: ***Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2b5: ***Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2b6: *Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2b7: ***Paydaşların düşüncelerinin değerlendirilmesi ve bu düşüncelerden yararlanılması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

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

Gösterge 2c1: ***Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak, fakültenin politika ve stratejisinin fakültenin misyon, vizyon ve değerleri ile uyumunun sağlanması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c2: *Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 1c1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2c3: ***Kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerin dengelenmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c4: ***Risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c5: ***Şimdiki ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, içinde bulunduğu dönemde ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özelliklerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özellikleri belirleme ve sınıflama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı tanımlanmış özellikleri	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2c6: ***Fakültenin politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumunun sağlanması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme etkinliklerinin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c7: ***Mükemmellik anlayışına ilişkin temel kavramların fakültenin politika ve stratejisine yansıtılması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin tanımlanmış kalite politikası	O	O	O	O	O
• Fakültenin, mükemmellik anlayışını politika ve stratejisine yansıtma biçimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin yürütmekte olduğu hizmetlere ve bu hizmetlerin yürütülmesine etki eden alt süreçlere ilişkin tanımlanmış politika ve stratejileri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ve bu hizmetlerin yürütülmesine etki eden alt süreçlere ilişkin tanımlanmış politika ve stratejilerinin kapsadığı alanlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c8: ***Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkililiğinin değerlendirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 2c10 içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2c9: *Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, kritik başarı faktörlerini belirleme yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kritik başarı faktörlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin tanımlanmış kritik başarı faktörleri	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2c10: *Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 2d: Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?

Gösterge 2d1: ***Fakültenin politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli olan kilit süreçlerin belirlenmesi ve oluşturulması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2d2: ***Kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2d3: *Kilit süreçlerin paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2d4: ***Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçlerin etkililiğinin gözden geçirilmesi***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 2e: Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?

Gösterge 2e1: ***Politika ve stratejinin uygun yollarla duyurulması ve yayılımının sağlanması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama uygulamalarını değerlendirme ve gözden geçirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2e2: ***Politika ve stratejinin, fakülte bütününde etkinliklerin planlanması ve amaçların belirlenmesi için bir temel olarak kullanılması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge 2c1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 2e3: ***Plan ve amaçların uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması***	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, plan ve amaç uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 2e4: *Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge 2e1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

ÖLÇÜT 3: ÇALIŞANLAR

Fakülte, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır? Bu etkinlikleri politika ve stratejisini, süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde nasıl planlamaktadır?

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

Gösterge 3a1: *İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji oluşturma yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejileri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejilerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3a2: *İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlanması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama uygulamalarını değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Gösterge 3a3: *İnsan kaynakları planları ile politika ve stratejisinin, fakültenin yapısı ve kalite süreçleri ile uyum içinde olmasının sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3a4: *İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme ilkeleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme ilkeleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşle [redacted]

Gösterge 3a5: *İşe alınanın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3a4 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3a6: *İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılması, çalışanlardan dönüt almaya yönelik başka araçlardan yararlanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3a1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Gösterge 3a7: Çalışma biçimini iyileştirmek amacıyla yenilikçi örgüt yıkıcılarından ve yöntemlerinden yararlanılması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1b1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

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

Gösterge 3b1: Çalışanların bilgi birikimleri ile yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırmaya dönük çalışmaların sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme, sınıflandırma ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlama çalışmaları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Gösterge 3b2: *Çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama çalışmalarının sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla gerçekleştirme amaçlı etkinlikleri	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 3b3: *Bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve fakülte bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 3b4: *Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3b2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 3b5: *Takım becerilerinin geliştirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

EK 1-devam

Gösterge 3b6: Birey ve takım düzeyindeki amaçların, fakültenin amaçları ile uyum içinde olmasının sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3b7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3b7: Birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3b8: Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1d5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 3c: Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

Gösterge 3c1: İyileştirme çalışmalarına birey ve takım düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Gösterge 3c2: Fakülte ici konferans ve toplantılar düzenleyerek kamuda çalışanların katılımını özendirmesi ve desteklemesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3c3: Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanaklarını sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3c4: Çalışanların kendi bastırma kanal dinlemeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3c5: Çalışanların takım halinde çalışmaları için özendirilmeleri	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Alt ölçüt 3d: Çalışanlar ile fakülte yönetimi arasında nasıl bir iletişim söz konusudur?

Gösterge 3d1: *İletişim gereksinimlerinin saptanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla elde ettiği verilere dayalı olarak oluşturduğu iletişim kanalları ve bu kanalların işleyiş süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarının iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3d2: *İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3d3: *Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3d4: *En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimini paylaşılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 2b2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Alt ölçüt 3e: Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?

Gösterge 3e1: Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlamaya dönük yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3e2: Çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmeleri	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek, tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı etkinliklerini değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden yararlanma alanları ve yolları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3e3: Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3e5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK 1-devam

Gösterge 3e4: Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ...	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 3e6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3e5: Sosyal ve kültürel etkinliklere özendirilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 3e6: Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmet sağlamaya dönük yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarına sağlayacağı kolaylık ve hizmetleri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmetler sağlama amaçlı gerçekleştirmekte olduğu etkinlikler	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmetler sağlamaya dönük gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme sonucunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/yararlanma alanları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

ÖLÇÜT 4: İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

Fakülte, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir?

Alt ölçüt 4a: Fakülte dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4a1: Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4a2: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşle [redacted]

Gösterge 4a3: Katma değer yaratacak sağlayıcı zincir işbirliklerinin oluşturulması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakültenin, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirlikleri oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4a4: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlamaya dönük yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4a5: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi desteklemeye dönük yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakülte, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4a6: İşbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve desteklemeye dönük etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4a7: *Süreçlerin iyileştirilmesiyle yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratma amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratma amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratma amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 4b: Mali kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4b1: *Mali kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin finansman politikası	O	O	O	O	O
• Fakültenin finansman politikası oluşturma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin temel mali kaynakları	O	O	O	O	O
• Fakültenin mali kaynakları yönetim araçları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4b2: *Mali strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin alternatif mali stratejileri	O	O	O	O	O
• Fakültenin alternatif mali stratejiler oluşturma sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakültenin alternatif mali stratejiler uygulama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4b3: *Maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların değerlendirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4b4: *Etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4b5: *Mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetmeye dönük etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Alt ölçüt 4c: Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4c1: *Varlıkların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 4c2: *Varlıkların toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 4c3: *Varlıkların güvenliğinin yönetilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1-devam

Gösterge 4c4: *Fakültenin varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme ve yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4c5: *Malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasının sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4c6: *Yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasının sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4c7: *Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4c8: *Yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma için önlem alma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4c9: *Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Alt ölçüt 4d: Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4d1: *Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri değerlendirme yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme ve değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4d2: *Teknoloji portföyünün yönetimi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyü yönetimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyünü yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4d3: *Varolan teknolojiden olabildiğince yararlanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, varolan teknolojiden olabildiğince yararlanma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4d4: *Teknolojide yenilikler yapılması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4d5: *Teknolojiden, İyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4d6: *Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin eski teknolojileri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, eski teknolojileri belirleme ve yenileriyle değiştirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Alt ölçüt 4e: Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4e1: Bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yapılandırma sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yönetme sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama, yapılandırma ve yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 4e2: Fakülte içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 4e3: *Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma yöntem ve araçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma ve bu konularda iyileştirmeler yapma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 4e4: *Yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyeti koruma ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyeti koruma ve geliştirme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma, geliştirme ve koruma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 4e5: *Bilgi birlemini kazanmanın, artırmanın ve etkili biçimde kullanmanın yollarını araması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 4e1 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

Ek 1-devam

Gösterge A6: *Gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

ÖLÇÜT 5: SÜREÇLER

Fakülte, politika ve stratejisini destekleyecek, yararlanıcılarını ve paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir?

Alt ölçüt 5a: Süreçler sistemli olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

Gösterge 5a1: *Politika ve stratejinin uygulama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçler de dahil olmak üzere fakültenin süreçlerinin tasarlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin tanımlanmış ana süreçleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin ana süreçlerinin sahipleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin tanımlanmış alt süreçleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin kritik süreçleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin kritik süreçlerine ait başarı faktörleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin ana ve alt süreçleri tanımlama sistematiği	O	O	O	O	O
• Fakülte süreçlerine ilişkin iş ve işlem basamaklarını gösteren akış şemaları	O	O	O	O	O
• Fakültenin süreçlerini, alt süreçlerini, kritik süreçlerini, süreçlerine ait başarı faktörlerini ve akış şemalarını değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5a2: *Kullanılacak süreç yönetim sisteminin kurulması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin uygulamakta olduğu süreç yönetim sisteminin yapısı/özellikleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin süreç yönetiminde yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin süreç yönetim sistemini değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1-devam

Gösterge 5a3: Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartların uygulanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin süreç yönetiminde uyguladığı kalite sistemleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin uyguladığı çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartlar	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5a4: Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans amaçlarının belirlenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakülte süreçlerinin performans göstergeleri	O	O	O	O	O
• Fakülte süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasına dönük göstergeleri	O	O	O	O	O
• Fakülte süreçlerinin tanımlanmış performans amaçları	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5a5: Süreçlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için fakültenin kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğan sorunları çözme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Alt ölçüt 5b: Süreçler, yararlanıcıları ve paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?

Gösterge 5b1: *Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve örnek değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük öneri sahipleri	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri ortaya çıkarmak amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri yaşama geçirme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme yaklaşımı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreç geliştirme ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5b2: *Performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen bilgilerin, önceliklerin, iyileştirme amaçlarının ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde ettiği verilerden yararlanma yolları ve amaçları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenmeye etkinliklerinden elde ettiği verilerden yararlanma sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenmeye etkinliklerinden elde ettiği verileri, önceliklerini ve iyileştirme hedeflerini belirleme amacıyla kullanmaya dönük gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5b3: *Çalışanların, yararlanıcıların ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 5b4: *Yeni süreç tasarımlarına çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 4d1 ve 5b1 göstergeleri içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5b5: *Değişiklikleri uygulama amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulamaya dönük yöntemler oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulama sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5b6: *Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5b7: *Süreç değişikleri konusunda tüm paydaşların haberdar edilmesinin sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5b8: *Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1-devam

Gösterge 5b9: Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin belirlenmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilen uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amacıyla yararlanmakta yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilen uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilen uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 5c: Ürün ve hizmetler yararlanıcı gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir?

Gösterge 5c1: Yararlanıcıların ürün ve hizmetler konusunda şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, ürün ve hizmetler ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, memnuniyet anketleri ve öneri dönüş alma araçlarından yararlanılması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yaptığı çalışmaların sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 5c2: *Yararlanıcıların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5c3: *Yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5c4: *Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge 5c5: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 4a5 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Alt ölçüt 5d: Ürün ve hizmetler nasıl yürütülmekte ve sunulmaktadır?

Gösterge 5d1: Amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5d2: Ürün ve hizmetlerin varolan ve olası yararlanıcılara duyurulması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 5d3: Ürün ve hizmetlerin yararlanıcılara sunulması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma süreci	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1-devam

Gösterge 5d4: Gerekli durumlarda ürün ve hizmetlerin destekleniş sağlanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama yolları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Alt ölçüt 5e: Yararlanıcılarla ilişkiler nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

Gösterge 5e1: Yararlanıcıların fakülteyle güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme etkinliklerinin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5e2: Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen dönütün değerlendirilmesi	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçları ve yolları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirmeye dönük etkinliklerin sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 5e3: Yararlanıcıların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, 5e2 göstergesi içerisinde ele alınabilir.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1-devam

Gösterge Se4: *Yararlanıcıların ürün, hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetlerin ve diğer yararlanıcı ilişkilerinin izlenmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme sıklığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge Se5: *Yararlanıcılara sunulan ürün ve hizmetlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge Se6: *Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verilerin yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri kullanma amaçları ve yolları	O	O	O	O	O
• Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılmasına dönük kullanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

ÖLÇÜT 6: YARARLANICILARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Fakülte, sunduğu ürün ve hizmetlerin yararlanıcıları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 6a: Algılama ölçümleri; fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlerin yararlanıcılarının fakülteye ilişkin algılarını belirlemek amacıyla anketler, odak grupları, yararlanıcıların yaptığı değerlendirmeler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Gösterge 6a1: *Genel imaj (ersilebilirlik, iletişim, estetiklik, öğretici davranış, yakınlaşım, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve aileyiz)*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin genel imajını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak fakültenin, sunduğu hizmet ve ürünlerin yararlanıcılarından elde edilen sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 6a2: *Ürün ve hizmetler (kalite, değer, güvenirlik, yenilik, çevre üzerinde etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu)*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak yararlanıcılardan elde edilen sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 6a3: Hizmetin/ürünün sunumu sonası destek çalışmaların yeterli ve davranışları, tavsiye ve destek, yararlanıcıları bilgilendirme, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki faaliyetler	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak fakültenin yararlanıcılardan elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 6a4: Yararlanıcı bağlılığı (yararlanıcıların söz konusu hizmet ve ürünü tekrar talep etme eğilimi, fakültenin diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteklilik, fakülteyi başkalarına önerme isteklilik)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıklarını belirlemek üzere gerçekleştirdiği etkinliklere dayalı olarak yararlanıcılardan elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 6b: Performans göstergeleri; fakültenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; yararlanıcıların algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 6b1: Genel İmaj (alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin (kurumsal/bireysel) almış olduğu ödül ve unvanların sayısı	O	O	O	O	O
• Fakültenin (kurumsal/bireysel) etkinlik alanıyla ilgili ödül/ödüllere aday gösterilme sayısı	O	O	O	O	O
• Fakültenin (kurumsal/bireysel) ulusal ve yerel yazılı-görsel-işitsel medyada olumlu yer alma sayısı	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O
• Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Gösterge 6b2: Ürün ve hizmetler (rekabet gücü, kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, ürün ve hizmetlerde yenilik, hizmete sunma süresi)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik göstergelerine bağlı olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1- devam

Gösterge 6b3: *Hizmet/ürün ve destek (eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O
• Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 6b4: *Yararlanıcı bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, öneriler, fakülteden isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi	O	O	O	O	O
• Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

ÖLÇÜT 7: ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Fakülte, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 7a: Algılama ölçümleri; çalışanların fakülte ile ilgili algılarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Gösterge 7a1: *Güdülenme (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarma fırsatı tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirmesi, fakültenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 7a2: *Memnuniyet (fakültenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, fakültenin çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, fakültenin yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar ve göstergeler	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ilgili olarak elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 7b: Performans göstergeleri; fakültenin, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, fakülteye ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 7b1: *Başarılar (yetkinlik gereksinimleri ile varolan yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, verimlilik amaçlarına ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar ve göstergeler	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 7b2: *Güdülenme ve katılım (iyileştirme takımlarına katılım, öneri süreçlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar ve göstergeler	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 7b3: *Memnuniyet (devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, personel devir oranları, greves, ücret dışı haklardan yararlanma, fakültenin sağladığı olanaklardan yararlanma, eğlence, kreş vb.)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar ve göstergeler	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 7b4: *Fakülte tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler (çalışanların yönetimsel işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

ÖLÇÜT 8: TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

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

Alt ölçüt 8a: **Algılama ölçümleri, toplumun fakülte ile ilgili algılamalarıdır. Anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.**

Gösterge 8a1: *Toplumsal sorumluluk sahibi bir fakülte olarak, fakültenin toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, yetkililerle ilişkiler ve etik davranışları*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 8a2: *Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki toplumu katkı (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 8a3: *Fakültenin etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler, güvenlik, kirlilik ve zehirlenmeler)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 8a4: *Kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlaştırılması (taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması veya kaldırılması, hammadde ve öteki girdilerin sağlanması, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültede, kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 8b: Performans göstergeleri; fakültenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun fakülteye ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 8b1: *Istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O
• Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 8b2: *Basında yer alma*	**Hiç uygun değil**	**Pek uygun değil**	**Biraz uygun**	**Oldukça uygun**	**Tamamen uygun**
• Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/ farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O
• Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 8b3: Yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, planlama, hizmet/ürünü toplumasunma)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 8b4: Kazanılan unvan ve ödüller	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle açıklanması	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

ÖLÇÜT 9: TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Fakülte, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 9a: Temel performans çıktıları; fakültenin amaçlarıyla doğrudan bağlantılı bu ölçümler, fakülte tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır.

Gösterge 9a1: Mali sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar, bütçe fazlası)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların bu konuda önceden belirlenen hedeflerle açıklanması	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, araştırma-geliştirme projeleri vb. yollarla üniversite döner sermayesine olan katkı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, çalışan başına gelir ortalaması ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler:

Ek 1- devam

Gösterge 9a2: Mali olmayan sonuçlar (hizmet sektöründeki pay, hizmet/ürünü sektöre sunma süresi, iş hacmi, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve özel kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, hizmet sektöründeki pay ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, mezunlarını veya hizmetlerini hizmet sektörüne sunma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, iş hacmi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranına ilişkin elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin. yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konusunda elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Alt ölçüt 9b: Temel performans göstergeleri; fakültenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Gösterge 9b1: Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi, olgunluk)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, süreçlerinin performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, olgunluk ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, iyileştirmeler ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, yenilik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/ farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 9b2: Dış kaynaklar (sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, sağlayıcı performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sağlayıcı fiyatı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

Gösterge 9b3: Mali (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Bu gösterge, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olan eğitim fakülteleri için bir anlam taşımamaktadır.	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 9b4: Binalar ve donanım (hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, binalar ve donanım ilgili hata oranları ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili ek kaynakların tüketimi ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili yararlanma konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Gösterge 9b5: Teknoloji (entellektüel mülkiyetin ticari ürün, patent, yayın, kitapların sayısı)	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, entellektüel mülkiyet ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

Ek 1- devam

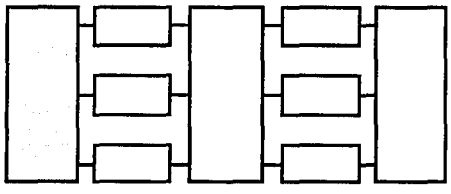
Gösterge 9b6: *Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri)*	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak güncellik ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak bilginin paylaşılması ve kullanımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçlar	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O
• Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi	O	O	O	O	O

Ek görüşler: [redacted]

EK: 2
EĞİTİM FAKÜLTELERİ İÇİN MÜKEMMELLİK MODELİ ÖLÇÜTLER, ALT ÖLÇÜTLER, GÖSTERGELER VE KANITLAR

Modelde Yer alan Semboller ve Anlamları	
✎	Fakültece yanıtlanması gereken soru maddelerini ifade eder. Bu sembolün yer aldığı her bir maddenin madde numarasını kullanarak söz konusu maddede yanıtlanması istenilen soruya ilişkin fakültenin durumu belirtilmelidir.
!	Modelin eğitim fakültelerine uyarlanması sürecinde, uzman görüşlerine dayalı olarak başka bir Göstergenin içerisinde ele alınabileceği belirlenen maddeleri ifade eder. Bu sembolün yer aldığı soru maddelerinin hangi Gösterge içerisinde ele alındığı belirtildiği için fakülte bu sembolün yer aldığı maddelere yanıt vermemelidir. Modelin, özdeğerlendirme veya ödül başvurusu amaçlı kullanılması durumunda, özdeğerlendirme raporu hazırlanırken bu tür maddeler, başlarındaki madde numaraları kullanılarak ve modelde ele alındığı biçimi ile rapora yazılabilir.
☒	Eğitim fakülteleri için geçerlilik taşımayan maddeleri ifade eder.

ÖLÇÜT 1: LİDERLİK



Liderler, fakültenin misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar? Uzun vadede başarı için gerekli örgütsel değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun etkinlik ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler? Fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Alt ölçüt 1a.: Fakülte liderleri, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadırlar?

Gösterge 1a1: Fakültenin misyon ve vizyonunu oluşturma
✎ Fakülte liderlerini belirleme ölçütleri nelerdir?
✎ Ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş fakülte liderleri kimlerdir?
✎ Fakültenin vizyon ve misyonunu belirleme ölçütleri nelerdir?
✎ Ölçütlere dayalı olarak tanımlanmış fakültenin vizyon ve misyonu nedir?
✎ Fakültenin vizyon ve misyonunu değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri nelerdir?
✎ Fakültenin hedeflerini belirleme ölçütleri nelerdir?
✎ Ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş fakültenin hedefleri nelerdir?
✎ Fakültenin hedeflerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 1a2: Fakülte kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma
✎ Fakültenin etik kurallarını ve fakülte değerlerini belirleme ölçütleri nelerdir?
✎ Ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş fakültenin etik kuralları ve temel değerleri nelerdir?
✎ Fakültenin etik kurallarını ve değerlerini değerlendirme ve gözden geçirme ölçütleri nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakültenin etik kurallarını ve değerlerini yaşama geçirmede örnek niteliği taşıyan uygulamaları nelerdir?

Gösterge 1a3: Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma
✎ Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkinliğini ölçme ve değerlendirme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin sıklığı nedir?
✎ Fakülte liderlerinin kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinliklerin hedef kitle kapsamı kimlerden (öğrenciler/ yönetsel çalışanlar/akademik çalışanlar/öteki paydaşlar vb.) oluşmaktadır?
✎ Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarından liderliklerini iyileştirme amaçlı yararlanma yöntem ve alanları nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, kendi liderliklerinin etkililiğini ölçme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak liderliklerini iyileştirme amaçlı gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Gösterge 1a4: Fakülteyi iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve etkin biçimde rol alma
✎ Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarındaki rolü ve yaklaşımı nedir?
✎ Fakülte liderlerinin fakülteyi iyileştirme çalışmalarında etkin rol aldıklarına ilişkin somut kanıtlar nelerdir?

Gösterge 1a5: Örgüt yapısını değiştirerek çalışanları yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve onları özendirme, öğrenme ve iyileştirme etkinliklerine kaynak sağlama
✎ Fakülte liderlerinin fakültede kalite geliştirmeye dönük örgüt içi bir yapı oluşturulmuş mudur?
✎ Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleme ve gerçekleştirme amaçlı örgütsel bir yapı oluşturmaya dönük uygulama çalışmaları nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemek amacıyla yetki ve sorumlulukların devredilmesi ve paylaştırılmasına dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
✎ Fakültede örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemeye ve kaliteyi geliştirmeye dönük önerileri yaşama geçirmek amacıyla fakülte bütçesinden ayrılan pay/oran nedir?

Ek 2-devam

Gösterge 1a6: Öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma
Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerini özendirme ve destekleme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
Fakültede, öğrenme etkinliklerine katılım çevreleri (öğrenciler/yönetsel çalışanlar/ akademik çalışanlar/öteki paydaşlar vb.) kimlerden oluşmaktadır?
Fakültede, öğrenme etkinliklerinin sonuçlarını değerlendirme amacıyla yapılan çalışmalar nelerdir?
Fakülte liderlerinin öğrenme etkinliklerinin sonuçlarından yararlanma amaçları ve yolları nelerdir?
Fakültede, öğrenme etkinliklerini özendirme, destekleme ve öğrenme sonuçlarından yararlanıldığını gösteren kanıtlar nelerdir?

Gösterge 1a7: İyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme, fakülte içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme
Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarında öncelikleri belirleme ölçütleri ve yolları nelerdir?
Fakültenin ölçütlere dayalı olarak belirlenmiş iyileştirmeye dönük öncelikleri ve alanları nelerdir?
Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen olan uygulamalar nelerdir?
Fakülte içi birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme amacıyla gerçekleştirilen uygulamalara ilişkin kanıtlar nelerdir?

Alt ölçüt 1b. Liderler fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar?

Gösterge 1b1: Fakültenin örgütsel yapısını fakültenin politikasını ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme
Fakültenin sahip olduğu örgütsel yapı nedir?
Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme amacıyla yapılan çalışmalar nelerdir?
Fakültede, fakültenin örgütsel yapısını, politika ve stratejisini yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?
Politika ve stratejiyi yaşama geçirme amacıyla fakülte örgütsel yapısını düzenlemenin fakülteye sağladığı katkılara ilişkin kanıtlar nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 1b2: Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama
! Bu gösterge, 5a2 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 1b3: Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
✎ Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejisini oluşturma, yayılımını sağlamaya ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanması amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin politika ve strateji oluşturma, yayılımını sağlama süreci nedir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesini sağlama sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma amaçlı çalışmaları nelerdir?

Gösterge 1b4: Temel etkinlik sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
✎ Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme konusunda bir süreç tasarlama ve uygulanmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme süreci nedir?
✎ Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, temel etkinlik sonuçlarını ölçme ve gözden geçirme sürecini değerlendirme sonuçlarından yararlanma ve iyileştirme çalışmaları nelerdir?

Gösterge 1b5: Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme etkinlikleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin veya süreçlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
✎ Fakültede gerçekleştirilecek iyileştirmelerin, mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük düzenlemeler ve kapsamı nedir?
✎ Fakülte liderlerinin, gerçekleştirilecek iyileştirmelerin mükemmellik yaklaşımı ve bu yaklaşımın içerdiği kavramlara dayalı olarak planlanıp uygulanmasını sağlamaya dönük gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 1c: Liderler yararlanıcılarla, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Gösterge 1c1: Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve beklentileri karşılama
✎ Fakülte liderlerinin, yararlanıcıların, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, yararlanıcıların, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşların ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini saptama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı nedir?
✎ Fakülte liderlerinin; yararlanıcıların, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin; yararlanıcıların, fakültenin işbirliği içerisinde olduğu kurum ve kuruluşları ve toplum temsilcilerinin fakülteden beklentilerini karşılama amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı nedir?

Gösterge 1c2: İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma
✎ Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma veya kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar alma konusundaki yaklaşımları nedir?
✎ Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda işbirlikleri kurma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin fakültenin politika ve stratejileri doğrultusunda, kurulmuş işbirlikleri içerisinde etkin rol ve sorumluluklar aldıklarını gösteren uygulamaları nelerdir?

Gösterge 1c3: Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma
✎ Fakülte liderlerinin ortak iyileştirme çalışmaları başlatma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin başlatılmış ortak iyileştirme çalışmalarında etkin yer alma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin ilgili olduğu iyileştirme alanları nelerdir?

Gösterge 1c4: Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme
✎ Fakültenin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme ölçütleri nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte paydaşlarını birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme amacıyla gerçekleştirmekte oldukları etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 1c5: Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma
✐ Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesine dönük katkı sağlama ölçütleri nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarının desteklenmesi konusunda sağladıkları katkı türleri nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, mesleki kuruluşlarda, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Gösterge 1c6: Çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma
✐ Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, çevrenin iyileştirilmesi ve fakültenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma konusunda gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 1d: Liderler fakülte çalışanlarını nasıl güdülemekte ve desteklemektedirler?

Gösterge 1d1: Fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını ve amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme
✐ Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı nedir?
✐ Fakülte liderlerinin, fakültenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını çalışanlara kişisel olarak iletme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Gösterge 1d2: Erişilebilir olma, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama
✐ Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?
✐ Fakülte liderlerinin, öğrencileri ve çalışanları etkin bir biçimde dinleme ve yanıtlama, erişilebilir olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı nedir?

Ek 2-devam

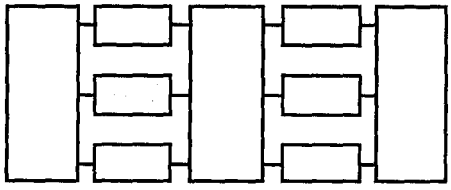
Gösterge 1d3: Çalışanlara ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
✎ Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma ölçütleri nedir?
✎ Fakülte liderlerinin, çalışanlara (akademik/yönetsel) ve öğrencilere kendi planlarını ve amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma amacıyla gerçekleştirmekte oldukları gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Gösterge 1d4: Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla yardım etme ve destek olma ölçütleri nedir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte çalışanlarını ve öğrencileri, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Gösterge 1d5: Fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalarda yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını takdir etme ölçütleri nedir?
✎ Fakülte liderlerinin, fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sıklığı nedir?
✎ Fakülte liderlerinin fakülte içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

ÖLÇÜT 2: POLİTİKA VE STRATEJİ



Fakülte, misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir?

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

Gösterge 2a1: Fakültenin varolan durumda ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı ve bu hizmet alanını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi
Fakültenin bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanı tanımlanmış mıdır?
Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanının olası beklentileri tanımlanmış mıdır?
Fakültenin, sunmakta olduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, içinde bulunduğu hizmet alanının söz konusu ürün ve hizmetlere ilişkin gereksinmelerini belirleme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma sıklığı nedir?
Fakültenin, bugün ve gelecekte içinde yer alacağı hizmet alanına ilişkin elde ettiği bilgileri toplama, değerlendirme ve bu bilgileri uygulamaya yansıtma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2a2: Yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinim ve beklentilerinin önceden tahmin edilebilmesi ve anlaşılması
Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin etme amaçlı uygulamalar gerçekleştirme sıklığı nedir?
Fakültenin, yararlanıcıların, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, öteki paydaşların ve toplumun gereksinme ve beklentilerini anlama ve önceden tahmin edilebilme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 2a3: Öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirmede ve tahmin etmede yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı çalışmalar gerçekleştirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin etkinlikleri de dahil olmak üzere hizmet alanındaki gelişmeleri değerlendirme ve tahmin etme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

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

Gösterge 2b1: Fakülte içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerine ilişkin elde edilen verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, fakülte içi performans göstergelerini toplama ve elde edilen verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları nelerdir?

Gösterge 2b2: Öğrenme etkinliklerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, kurumdaki öğrenme etkinliklerine ilişkin veri toplama ve elde ettiği verilerden yararlandığını gösteren uygulamaları nelerdir?

Gösterge 2b3: Öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kurum ve kuruluşların performanslarının analiz edilmesi
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz ederek elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, öteki eğitim fakültelerinin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarını analiz etme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 2b4: Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, toplumsal, yasal ve çevresel konuları izleme konusunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2b5: Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izleme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, ekonomik ve demografik göstergeleri izlemeyle ilgili elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2b6: Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi
! Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2b7: Paydaşların düşüncelerinin değerlendirilmesi ve bu düşüncelerden yararlanılması
✎ Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?
✎ Fakültenin, paydaşların düşüncelerini değerlendirme sonunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 2c: Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncelleşmektedir?

Gösterge 2c1: Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak, fakültenin politika ve stratejisinin misyon, vizyon ve değerler ile uyumunun sağlanması
! Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 2c2: Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
! Bu gösterge, 1c1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2c3: Kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerin dengelenmesi
✎ Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme süreci nedir?
✎ Fakültenin, kısa ve uzun dönemdeki baskı taleplerini dengeleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2c4: Risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması
✎ Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilme amacıyla alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma süreci nedir?
✎ Fakültenin, doğabilecek risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planları oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2c5: Şimdiki ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi
✎ Fakültenin, içinde bulunduğu dönemde ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özelliklerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı özellikleri belirleme ve sınıflama süreci nedir?
✎ Fakültenin, yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı tanımlanmış özellikleri nelerdir?

Gösterge 2c6: Fakültenin politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumunun sağlanması
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme etkinliklerinin sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların politika ve stratejileri ile uyumlu duruma getirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 2c7: Mükemmellik anlayışına ilişkin temel kavramların fakültenin politika ve stratejisine yansıtılması
✎ Fakültenin tanımlanmış kalite politikası
✎ Fakültenin yürütmekte olduğu hizmetlere ve bu hizmetlerin yürütülmesine etki eden alt süreçlere ilişkin tanımlanmış politika ve stratejileri nelerdir?

Gösterge 2c8: Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkililiğinin değerlendirilmesi
! Bu gösterge, 2c10 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2c9: Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
✎ Fakültenin, kritik başarı faktörlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin tanımlanmış kritik başarı faktörleri nelerdir?

Gösterge 2c10: Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini değerlendirme amacıyla elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimleri nelerdir?

Alt ölçüt 2d: Politika ve stratejinin yayılımı, kritik süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?

Gösterge 2d1: Fakültenin politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli olan kritik süreçlerin belirlenmesi ve oluşturulması
! Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2d2: Kritik süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi
! Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2d3: Kritik süreçlerin paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması
! Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 2d4: Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçlerin etkililiğinin gözden geçirilmesi
! Bu gösterge, 5a1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Alt ölçüt 2e: Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?

Gösterge 2e1: Politika ve stratejinin uygun yollarla duyurulması ve yayılımının sağlanması
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama süreci nedir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama uygulamalarını değerlendirme ve gözden geçirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejisini ilgililere duyurma ve yayılımını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

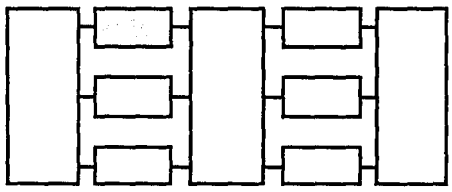
Gösterge 2e2: Politika ve stratejinin, fakülte bütününde etkinliklerin planlanması ve amaçların belirlenmesi için bir temel olarak kullanılması
! Bu gösterge 2c1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 2e3: Plan ve amaçların uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması
✎ Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma süreci nedir?
✎ Fakültenin, plan amaç ve hedeflerinin uyumunu sağlama, öncelikleri belirleme, uzlaşma sağlama ve duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 2e4: Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi
! Bu gösterge 2e1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

ÖLÇÜT 3: ÇALIŞANLAR



Fakülte, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır? Bu etkinlikleri politika ve stratejisini, süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde nasıl planlamaktadır?

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

Gösterge 3a1: İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması
✎ Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejileri nelerdir?

Gösterge 3a2: İnsan kaynaklarına ilişkin politika strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımının sağlanması
✎ Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışan temsilcilerinin katılımını sağlama süreci nedir?

Gösterge 3a3: İnsan kaynakları planları ile politika ve stratejisinin, fakültenin yapısı ve kilit süreçleri ile uyum içinde olmasının sağlanması
! Bu gösterge, 1b3 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3a4: İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi
✎ Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme ilkeleri nelerdir?
✎ Fakültenin, işe alma süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı
✎ Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme ilkeleri nelerdir?
✎ Fakültenin, kariyer geliştirme süreçlerini yönetme sürecini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?

Ek 2-devam

Gösterge 3a5: İşe almanın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması
! Bu gösterge, 3a4 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3a6: İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri yapılması, çalışanlardan dönüt almaya yönelik başka araçlardan yararlanılması
! Bu gösterge, 3a1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3a7: Çalışma biçimini iyileştirmek amacıyla yenilikçi örgüt yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması
! Bu gösterge, 1b1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

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

Gösterge 3b1: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması
✎ Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme ve sınıflandırmaya dönük çalışmaların sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini belirleme, sınıflandırma ve bunlarla fakültenin gereksinimleri arasında uyum sağlama çalışmaları nelerdir?

Gösterge 3b2: Çalışanların fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
✎ Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama çalışmalarının sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların, fakültenin şimdiki ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılar duruma getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını oluşturma ve uygulama amacıyla gerçekleştirme amaçlı etkinlikleri nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 3b3: Bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve fakülte bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
! Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3b4: Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi
! Bu gösterge, 3b2 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3b5: Takım becerilerinin geliştirilmesi
! Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3b6: Birey ve takım düzeyindeki amaçların, fakültenin amaçları ile uyum içinde olmasının sağlanması
! Bu gösterge, 3b7 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3b7: Birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi
✎ Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçların gözden geçirilmesi amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/biçimi nedir?
✎ Fakültenin, birey ve takım düzeyindeki amaçları gözden geçirme uygulamalarında elde ettiği verilerden yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 3b8: Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması
! Bu gösterge, 1d5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Alt ölçüt 3c: Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

Gösterge 3c1: İyileştirme çalışmalarına birey ve takım düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi
! Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 3c2: Fakülte içi konferans ve törenler düzenlenerek bunlara çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
! Bu gösterge, 1a6 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3c3: Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması
! Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3c4: Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri
! Bu gösterge, 1a5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 3c5: Çalışanların takım olarak çalışmaları için özendirilmeleri
! Bu gösterge, 1a7 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Alt ölçüt 3d: Çalışanlar ile fakülte yönetimi arasında nasıl bir iletişim söz konusudur?

Gösterge 3d1: İletişim gereksinimlerinin saptanması
✎ Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 3d2: İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi
✎ Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla elde ettiği verilere dayalı olarak oluşturduğu iletişim kanalları ve bu kanalların işleyiş süreci nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların iletişim gereksinmelerini belirleme amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikleri değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?

Gösterge 3d3: Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması
! Bu gösterge, 3d1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 3d4: En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması
! Bu gösterge, 2b2 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Alt ölçüt 3e: Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?

Gösterge 3e1: Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması
✎ Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanları ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasını sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?

Gösterge 3e2: Çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmeleri
✎ Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla yararlandıkları yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamaları değerlendirme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek, tanınmaları ve takdir edilmelerini sağlama amaçlı etkinliklerini değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden yararlanma alanları ve yolları nelerdir?

Gösterge 3e3: Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması
! Bu gösterge, 3e5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

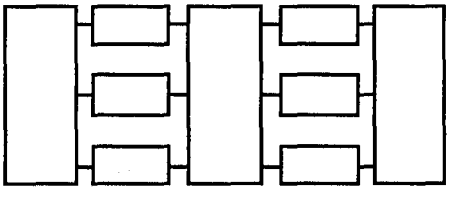
Gösterge 3e4: Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi
! Bu gösterge, 3e6 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 3e5: Sosyal ve kültürel etkinliklerin özendirilmesi
Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?
Fakültenin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaya özendirmeye dönük etkinliklerini değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?

Gösterge 3e6: Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması
Fakültenin, çalışanlarına sağlayacağı kolaylık ve hizmetleri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, çalışanlarına kolaylık ve hizmetler sağlama amaçlı gerçekleştirmekte olduğu etkinlikler nelerdir?
Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?
Fakültenin, çalışanlarına sağlamakta olduğu kolaylık ve hizmetleri değerlendirme sonucunda elde ettiği verilerden yararlanma amaçları/yararlanma alanları nelerdir?

ÖLÇÜT 4: İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR



Fakülte, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemesini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir?

Alt ölçüt 4a: Fakülte dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4a1: Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi
Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme süreci nedir?
Fakültenin, politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 4a2: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi
Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerini değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4a3: Katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirliklerinin oluşturulması
Fakültenin, katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirlikleri oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirlikleri oluşturma süreci nedir?
Fakültenin, katma değer yaratacak sağlayıcı zinciri işbirlikleri oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4a4: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması
Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlamaya dönük yaklaşımı nedir?
Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikimi paylaşımı sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4a5: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi
Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi desteklemeye dönük yaklaşımı nedir?
Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakülte, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi destekleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4a6: İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme anlayışının oluşturulması ve desteklenmesi
Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve desteklemeye dönük etkinliklerin sıklığı nedir?
Fakültenin, işbirliklerinden yararlanarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturma ve destekleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 4a7: Süreçlerin iyileştirilmesi ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması
Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratma amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, süreçlerini iyileştirme ve yararlanıcı-sağlayıcı zincirinde katma değer yaratma amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 4b: Mali kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4b1: Mali kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması
Fakültenin finansman politikası nedir?
Fakültenin finansman politikası oluşturma süreci nedir?
Fakültenin temel mali kaynakları nelerdir?
Fakültenin mali kaynakları yönetim araçları nelerdir?

Gösterge 4b2: Mali strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması
Fakültenin alternatif mali stratejileri nelerdir?
Fakültenin alternatif mali stratejiler oluşturma süreci nedir?
Fakültenin alternatif mali stratejiler uygulama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4b3: Maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların değerlendirilmesi
Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme yaklaşımı nedir?
Fakültenin maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, maddi ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımları değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4b4: Etkili ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanılması
Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma yöntem ve araçları nelerdir?
Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma süreci nedir?
Fakültenin etkin ve verimli bir mali kaynak yapısı oluşturmak amacıyla mali mekanizmalardan yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devamı

Gösterge 4b5: Mali kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi
✎ Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin mali kaynaklara ilişkin riskleri yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 4c: Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4c1: Varlıkların politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılması
✎ Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma süreci nedir?
✎ Fakültenin varlıklarını politika ve stratejiyi destekleyecek biçimde kullanılma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c2: Varlıkların toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi
✎ Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme süreci nedir?
✎ Fakültenin, varlıklarını toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımını yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c3. Varlıkların güvenliğinin yönetilmesi
✎ Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme süreci nedir?
✎ Fakültenin, varlıklarının güvenliğini yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c4: Fakültenin varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi
✎ Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?

Ek 2-devam

✎ Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi yönetme süreci nedir?
✎ Fakültenin, varlıklarının toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkiyi ölçme ve yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c5: Malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasının sağlanması
✎ Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, malzeme stoklarının yeterli düzeyde olmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c6: Yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasının sağlanması
✎ Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yardımcı kaynakların iyi bir biçimde kullanılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c7: Atıkların azaltılması ve geri dönüşümlerin sağlanması
✎ Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama süreci nedir?
✎ Fakültenin, atıkları azaltma ve geri dönüşümlerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c8: Yenilemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması
✎ Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma için önlem alma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yenilenemeyen küresel kaynakları koruma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4c9: Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerinin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 4d: Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4d1: Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme yöntem ve araçları nelerdir?
✎ Fakültenin, politika ve stratejileri doğrultusunda, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojileri belirleme ve değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4d2: Teknoloji portföyünün yönetimi
✎ Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyü yönetimi nedir?
✎ Fakültenin sahip olduğu teknoloji portföyünü yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4d3: Varolan teknolojiden olabildiğince yararlanılması
✎ Fakültenin, varolan teknolojiden olabildiğince yararlanma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4d4: Teknolojide yenilikler yapılması
! Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 4d5: Teknolojiden iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması
! Bu gösterge, 4d1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 4d6: Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi
✎ Fakültenin eski teknolojileri belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, eski teknolojileri belirleme ve yenileriyle değiştirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 4e: Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Gösterge 4e1: Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
✎ Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama yöntem ve araçları nelerdir?
✎ Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yönetme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde yönetme süreci nedir?
✎ Fakültenin, bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplama, yapılandırma ve yönetme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4e2: Fakülte içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması
✎ Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, fakülte içindeki ve fakülte dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerini sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4e3: Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması
✎ Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma yöntem ve araçları nelerdir?
✎ Fakültenin, bilginin geçerliliğini, bütünselliğini ve güvenliğini güvence altına alma ve bu konularda iyileştirmeler yapma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

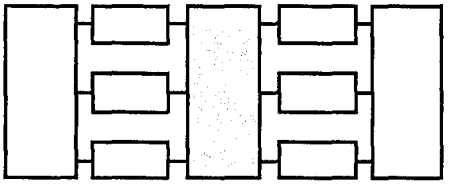
Gösterge 4e4: Yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
✎ Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyeti koruma ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yararlanıcılara en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyet oluşturma, geliştirme ve koruma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 4e5: Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili biçimde kullanmanın yollarının aranması
! Bu gösterge, 4e1 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 4e6: Gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması
Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma süreci nedir?
Fakültenin, gerekli bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarını kullanarak fakülte içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünce oluşturma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

ÖLÇÜT 5: SÜREÇLER



Fakülte, politika ve stratejisini destekleyecek, yararlanıcılarını ve paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir?

Alt ölçüt 5a: Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

Gösterge 5a1: Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kritik süreçler de dahil olmak üzere fakültenin süreçlerinin tasarlanması
Fakültenin tanımlanmış ana süreçleri nelerdir?
Fakültenin ana süreçlerinin sahipleri kimlerdir?
Fakültenin tanımlanmış alt süreçleri nelerdir?
Fakültenin tanımlanmış kritik süreçleri nelerdir?
Fakültenin kritik süreçlerine ait başarı faktörleri nelerdir?
Fakülte süreçlerine ilişkin iş ve işlem basamaklarını gösteren akış şemaları nelerdir?
Fakültenin süreçlerini, alt süreçlerini, kritik süreçlerini, süreçlerine ait başarı faktörlerini ve akış şemalarını değerlendirme ve gözden geçirme sıklığı nedir?

Gösterge 5a2: Kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması
Fakültenin uygulamakta olduğu süreç yönetim sisteminin yapısı/özellikleri nedir?
Fakültenin süreç yönetim sistemini değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 5a3: Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartların uygulanması
Fakültenin süreç yönetiminde uyguladığı kalite sistemleri nelerdir?
Fakültenin uyguladığı çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemleri ile ilgili standartlar nelerdir?

Gösterge 5a4: Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans amaçlarının belirlenmesi
Fakülte süreçlerinin performans göstergeleri nelerdir?
Fakülte süreçlerinin tanımlanmış performans amaçları nelerdir?

Gösterge 5a5: Süreçlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, fakültenin kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması
Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme amacıyla yararlanmakta olduğu yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğabilecek sorunları çözme süreci nedir?
Fakültenin, fakülte içi ve işbirliği içinde olduğu kurum ve kuruluşlarla yürütmekte olduğu etkinliklerde doğan sorunları çözme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 5b: Süreçler, yararlanıcıları ve paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?

Gösterge 5b1: Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve öteki değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük öneri sahipleri kimlerdir?
Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri ortaya çıkarmak amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, süreç geliştirmeye ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme yaklaşımı nedir?
Fakültenin, süreç geliştirme ya da iyileştirmeye dönük önerileri planlama ve önceliklendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 5b2:	**Performans sonuçlarından, algılama verilerinden ve öğrenme etkinliklerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme amaçlarının ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması**
✎	Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenme etkinliklerinden elde ettiği verilerden yararlanma yolları ve amaçları nelerdir?
✎	Fakültenin, performans sonuçları, algılama verileri ve öğrenmeye etkinliklerinden elde ettiği verileri, önceliklerini ve iyileştirme hedeflerini belirleme amacıyla kullanmaya dönük gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5b3:	**Çalışanların, yararlanıcıların ve işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması**
!	Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 5b4:	**Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması**
!	Bu gösterge, 4d1 ve 5b1 göstergeleri içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 5b5:	**Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması**
✎	Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulamaya dönük yöntemler oluşturma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎	Fakültenin yeni ya da değiştirilmiş süreçlerini uygulama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5b6:	**Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi**
!	Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 5b7:	**Süreç değişikleri konusunda tüm paydaşların haberdar edilmesinin sağlanması**
!	Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 5b8:	**Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması**
!	Bu gösterge, 5b5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Ek 2-devam

Gösterge 5b9: Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması
Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilen uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amacıyla yararlanmakta yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin süreçlerinin geliştirilmesine dönük gerçekleştirilen uygulamaların, öngörülen sonuçları sağlayıp sağlamadığını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Alt ölçüt 5c: Ürün ve hizmetler yararlanıcı gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir?

Gösterge 5c1: Yararlanıcıların ürün ve hizmetler konusunda şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, ürün ve hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, memnuniyet anketleri ve öteki dönüt alma araçlarından yararlanılması
Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amacıyla yaptığı çalışmaların sıklığı nedir?
Fakültenin, sunduğu ürün ve hizmetler konusunda yararlanıcıların şimdiki ve gelecekteki gereksinme ve beklentilerini, algılamalarını öğrenme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5c2: Yararlanıcıların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi
Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
Fakültenin ürün ve hizmetlerin yararlanıcıların gelecekteki gereksinme ve beklentileri doğrultusunda zenginleştirilmesine dönük yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5c3: Yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amacıyla yararlandığı yöntem araçlar nelerdir?
Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme süreci nedir?
Fakültenin, yararlanıcıların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetleri tasarlama ve geliştirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 5c4: Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması
! Bu gösterge, 4a6 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Gösterge 5c5: İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi
! Bu gösterge, 4a5 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

Alt ölçüt 5d: Ürün ve hizmetler nasıl yürütülmekte ve sunulmaktadır?

Gösterge 5d1: Amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması
✎ Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama süreci nedir?
✎ Fakültenin, belirlenmiş amaçlara ve alandaki gelişmelere uygun ürün ve hizmetler üretme ve sunumunu sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5d2: Ürün ve hizmetlerin varolan ve olası yararlanıcılara duyurulması
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma süreci nedir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini varolan ve olası yararlanıcılara duyurma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5d3: Ürün ve hizmetlerin yararlanıcılara sunulması
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma süreci nedir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetlerini yararlanıcılara sunma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5d4: Gerekli durumlarda ürün ve hizmetler için destek katkı sağlanması
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama yolları nelerdir?
✎ Fakültenin, ürün ve hizmetler için destek katkı sağlama amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 5e: Yararlanıcılarla ilişkiler nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

Gösterge 5e1: Yararlanıcıların fakülteyle güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme etkinliklerinin sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteyle olan güncel iletişim gereksinimlerini belirleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5e2: Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen dönütün değerlendirilmesi
✎ Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçları ve yolları nelerdir?
✎ Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirmeye dönük etkinliklerin sıklığı nedir?
✎ Fakültenin, şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde ettiği dönütü değerlendirme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5e3: Yararlanıcıların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
! Bu gösterge, 5e2 göstergesi içerisinde ele alınmıştır.

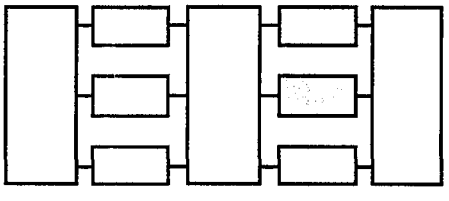
Gösterge 5e4: Yararlanıcıların ürün, hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetlerin ve diğer yararlanıcı ilişkilerinin izlenmesi
• Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
• Fakültenin yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme sıklığı nedir?
• Fakültenin, yararlanıcıların ürün hizmet ve öteki süreçlerden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla ürün ve hizmetleri ve yararlanıcı ilişkilerini izleme amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Gösterge 5e5: Yararlanıcılara sunulan ürün ve hizmetlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi
✎ Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amacıyla yararlandığı yöntem ve araçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yararlanıcılara sunduğu ürün ve hizmetin sunumu ve sonrasında yaratıcılık ve yenilikçiliği sürdürmek amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

Ek 2-devam

Gösterge 5e6:	**Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verilerin, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması**
✎	Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri kullanma amaçları ve yolları nelerdir?
✎	Fakültenin, düzenli olarak yapılan anketleri, önceden belirlenmiş amaçlar ve yararlanıcılarla olan günlük ilişkiler sırasında toplanan verileri, yararlanıcıların fakülteyle olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılmasına dönük kullanma amaçlı gerçekleştirdiği etkinlikler nelerdir?

ÖLÇÜT 6: YARARLANICILARLA İLGİLİ SONUÇLAR



Fakülte, sunduğu ürün ve hizmetlerin yararlanıcıları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 6a: **Algılama ölçümleri; fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlerin yararlanıcılarının fakülteye ilişkin algılarını belirlemek amacıyla anketler, odak grupları, yararlanıcıların yaptığı değerlendirmeler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.**

Gösterge 6a1:	**Genel İmaj (erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yaklaşım, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış)**
✎	Fakültenin genel imajını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak fakültenin, sunduğu hizmet ve ürünlerin yararlanıcılarından elde edilen sonuçlar nelerdir?
✎	Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎	Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎	Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 6a2:	**Ürün ve hizmetler (kalite, değer, güvenirlik, yenilik, çevre üzerinde etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu)**
✎	Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak yararlanıcılardan elde edilen sonuçlar nelerdir?

Ek 2-devam

✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin, bu hizmet ve ürünlerin yararlanıcıları tarafından nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 6a3: Hizmetin/ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlik ve davranışları, tavsiye ve destek, yararlanıcıları bilgilendirme, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek)
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığını belirlemek üzere gerçekleştirilen etkinliklere dayalı olarak fakültenin yararlanıcılardan elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakülte tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sunumu sırasında ve sonrasında sağlanan destek hizmetlerinin yararlanıcılarca nasıl algılandığı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 6a4: Yararlanıcı bağlılığı (yararlanıcıların söz konusu hizmet ve ürünü tekrar talep etme eğilimi, fakültenin öteki ürün ve hizmetlerini talep etme istekliliği, fakülteyi başkalarına önerme istekliliği)
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıklarını belirlemek üzere gerçekleştirdiği etkinliklere dayalı olarak yararlanıcılardan elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, yararlanıcıların fakülteye olan bağlılıkları konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 6b: Performans göstergeleri; fakültenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; yararlanıcıların algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 6b1: Genel İmaj (alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)
Fakültenin (kurumsal/bireysel) almış olduğu ödül ve unvanların sayısı nedir?
Fakültenin (kurumsal/bireysel) etkinlik alanıyla ilgili ödül/ödüllere aday gösterilme sayısı nedir?
Fakültenin (kurumsal/bireysel) ulusal ve yerel yazılı-görsel-işitsel medyada olumlu yer alma sayısı nedir?
Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin genel imajı konusunda elde edilen sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi nasıl açıklanabilir?

Gösterge 6b2: Ürün ve hizmetler (rekabet gücü, kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, ürün ve hizmetlerde yenilik, hizmete sunma süresi)
Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik göstergelerine bağlı olarak elde ettiği sonuçlar ve göstergeler nelerdir?
Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, rekabet gücü, ürün ve hizmet kusur ve hata oranları, yararlanıcı odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler ve ürün ve hizmetlerde yenilik konusunda elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi nasıl açıklanabilir?

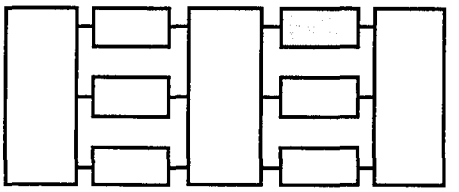
Ek 2-devam

Gösterge 6b3: Hizmet/ürün ve destek (eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı)
Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin eğitim isteği, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi nasıl açıklanabilir?

Gösterge 6b4: Yararlanıcı bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, öneriler, fakülteden isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma)
Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin yararlanıcılarla olan ilişkinin sürekliliği, öneriler, isteklerin sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, yararlanıcıyı elde tutma ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu sonuçları yaratan nedenlerle olan ilişkisi nasıl açıklanabilir?

Ek 2-devam

ÖLÇÜT 7: ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR



Fakülte, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 7a: Algılama ölçümleri; çalışanların fakülte ile ilgili algılarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde ettiği verilerdir.

Gösterge 7a1: Güdülenme (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarma fırsatı tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirmesi, fakültenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme)
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak fakülte çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 7a2: Memnuniyet (fakültenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, fakültenin çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, fakültenin yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı)
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Ek 2-devam

Alt ölçüt 7b: Performans göstergeleri; fakültenin, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, fakülteye ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 7b1: Başarılar (yetkinlik gereksinimleri ile varolan yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, verimlilik, amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakülte çalışanlarının başarıları ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 7b2: Güdülenme ve katılım (iyileştirme takımlarına katılım, öneri süreçlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının güdülenmesi ve katılımı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

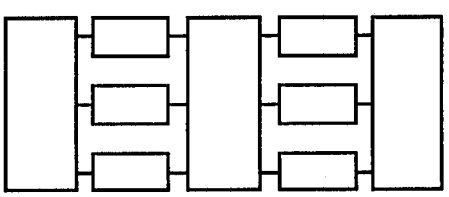
Gösterge 7b3: Memnuniyet (devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, fakültenin sağladığı olanaklardan yararlanma, eğlence, kreş vb.)
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?

Ek 2-devam

✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlarının memnuniyeti ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 7b4: Fakülte tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler (çalışanların yönetimsel işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
✎ Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetlere dayalı olarak, fakültenin, çalışanlara sağlanan hizmetler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

ÖLÇÜT 8: TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR



Fakülte, içinde bulunduğu yerel, ulusal ya da uluslararası toplumla ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 8a: **Algılama ölçümleri, toplumun fakülte ile ilgili algılamalarıdır. Anketler, raporlar, kamu oyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde ettiği verilerdir.**

Ek 2-devam

Gösterge 8a1: Toplumsal sorumluluk sahibi bir fakülte olarak, fakültenin toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, yetkililerle ilişkiler ve etik davranışları
Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, toplumsal sorumluluk konusunda gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 8a2: Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)
Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katkı konusu ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 8a3: Fakültenin etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmaları (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler, güvenlik, kirlilik ve zehirli atıklar)
Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, etkinlikleri süresince ortaya çıkabilecek rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Ek 2-devam

Gösterge 8a4: **Kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlaştırılması (taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması veya kaldırılması, hammadde ve öteki girdilerin sağlanması, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)**
Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültede, kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması konusunda elde edilen sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, kaynakların korunmasını sağlayan ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Alt ölçüt 8b: Performans göstergeleri; fakültenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun fakülteye ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Gösterge 8b1: İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması
Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

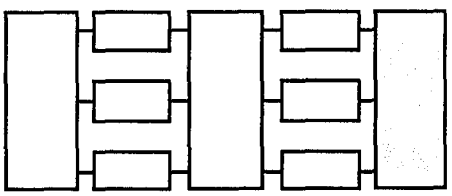
Gösterge 8b2: Basında yer alma
Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, basında yer alma ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Ek 2-devam

Gösterge 8b3: Yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma)
Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçlar nedir?
Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, yetkili ve resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 8b4: Kazanılan unvan ve ödüller
Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

ÖLÇÜT 9: TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI



Fakülte, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Alt ölçüt 9a: Temel performans çıktıları; fakültenin amaçlarıyla doğrudan bağlantılı bu ölçümler, fakülte tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır.

Gösterge 9a1: Mali sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar, bütçe fazlası)
Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçlar nelerdir?

Ek 2-devam

✎ Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?
✎ Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, bütçesinin gerçekleşme düzeyi ile ilgili ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
✎ Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, araştırma-geliştirme projeleri vb. yollarla üniversite döner sermayesine olan katkı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, çalışan başına gelir ortalaması ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde edilen sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, ek bütçe/kaynak yaratma, üniversite döner sermayesine olan katkı, çalışan başına gelir ortalaması konusunda elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Gösterge 9a2: Mali olmayan sonuçlar (hizmet sektöründeki payı, hizmet/ürünü sektöre sunma süresi, iş hacmi, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve öteki kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)
✎ Fakültenin, hizmet sektöründeki pay ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, mezunlarını veya hizmetlerini hizmet sektörüne sunma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, iş hacmi ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranına ilişkin elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin. yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konusunda elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/ farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?

Ek 2-devam

✎ Fakültenin, hizmet sektöründeki pay, iş hacmi, vizyon ve misyonla tanımlanan başarı oranı, mezunlarını sektöre sunma süresi, yasalara ve yönetmeliklere uyum ve denetim konularında elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Alt ölçüt 9b: Temel performans göstergeleri; fakültenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Gösterge 9b1: Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi, olgunluk)
✎ Fakültenin, süreçlerinin performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, olgunluk ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, iyileştirmeler ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, yenilik ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
✎ Fakültenin, süreçlerinin performansı, süreçlerini geliştirmeye dönük etkinliklerinin yayılımı, olgunluk, yenilik, iyileştirmeler, hizmeti/ürünü ortaya çıkarma süresi ile ilgili elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 9b2: Dış kaynaklar (sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması)
✎ Fakültenin, sağlayıcı performansı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?

Ek 2-devam

✎ Fakültenin, sağlayıcı fiyatı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
✎ Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
✎ Fakültenin, sağlayıcı performansı, sağlayıcı fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların katkılarının tanınması ile ilgili elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 9b3: Mali (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu)
☒ Bu gösterge, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olan eğitim fakülteleri için bir anlam taşımamaktadır.

Gösterge 9b4: Binalar ve donanım (hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma)
✎ Fakültenin, binalar ve donanım ilgili hata oranları ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili ek kaynakların tüketimi ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, binalar ve donanım ile ilgili yararlanma konusu ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
✎ Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
✎ Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla benzerliği/farklılığı ne şekildedir?

Ek 2-devam

Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, binalar ve donanımla ilgili hata oranları, ek kaynakların tüketimi, yararlanma konularında elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 9b5: Teknoloji (entellektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği/farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, entellektüel mülkiyet ve patent ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

Gösterge 9b6: Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri)
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak güncellik ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak bilginin paylaşılması ve kullanımı ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçlar nelerdir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, dönemlere/yıllara göre gelişimi ne şekildedir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, farklı kurumlarda aynı konuda elde edilen sonuçlarla olan benzerliği /farklılığı ne şekildedir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçların, bu konuda önceden belirlenen hedeflerle ulaşma derecesi nedir?
Fakültenin, bilgi ve bilgi birikimi ile ilgili olarak erişilebilirlik, güncellik, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entellektüel birikimin değeri ile ilgili elde ettiği sonuçlar, bu sonuçları yaratan nedenlerle nasıl açıklanabilir?

KAYNAKÇA

Aasen, Petter. "History of Education in Norwey: Alternative Perspectives in Research", **Education and Society.** 13, 2: 31-40, 1995.

Abacıoğlu, Asuman. "Öğretmen Yetiştirecek Öğretmen Yok!", **Cumhuriyet.** 07 Mayıs 1999, s. 18.

Acuner, Taner. "Türk Kamu Yönetimi ile TKY Arasında Kan Uyuşmazlığı Var mı?", **10. Ulusal Kalite Kongresi "Sivil Toplum Kuruluşları ve İyi Yönetişim".** (13-15 Kasım 2001). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2001, ss. 1147-1160.

Açıkalın, Aytaç, "2020 Yılında Benim Okulum", **Eğitim Yönetimi.** 1, 1: 7-21, Kış 1995.

Adem, Mahmut. "Öğretmen Eğitiminde Meslek Bunalımı", **Abece.** 142: 11-12, 1994.

_____. **Ulusal Eğitim Politikamız ve Finansmanı.** Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1995.

Ağca, Hüseyin. "Milli Eğitim Şuralarının Genel Değerlendirilmesi ve Kararların Mukayesesi", **Milli Eğitim.** 88: 50-58, 1989.

Akar, İlhan. "Türkiye'de Öğretmen İstihdam Politikası ve Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi 1. Eğitim Kongresi Bildirileri.** İzmir: Buca Eğitim Fakültesi Yayınları, 1991, ss. 1-9.

Akbulut, Ural. "Açılış Konuşması", **Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmen Eğitiminde Kalite Paneli** (22 Kasım 2000). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2001, ss. 13-14.

Akgül, Aziz. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye.** 5, 26: 37-58, Mart-Nisan 1999.

Akgül, Aziz ve Oktay Vural. "Sanayi ve Ticaret Bakanlığında Toplam Kalite Yönetim Uygulaması", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi.** (26-27 Mayıs 1998). II. Cilt Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1999, ss.191-200.

Akgün, Nuri ve Salih Memişoğlu. **Eğitim Planlaması ve Ekonomisi Üzerine Seçme Yazılar.** Editörler: Yıldız Kaya ve Nuri Akgün. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları, 1997.

Akın, Bahadır. "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", **Verimlilik Dergisi.** 1: 67, 1999.

Akkanat, Hulusi. "Eğitim Projesine Giriş", **Us Düşün Dergisi.** Sayı: 2: 13-15, 1998.

Aksu, M. Bilgin. "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazırbulunuşluk Düzeyi", **Eğitim Araştırmaları.** 8: 54-65, Ağustos 2002.

Aktan, Can C. "Yönetim Yapısında Değişim", **Yeni Türkiye.** 4, 20: 1167-1174, Mart-Nisan 1998.

Aktan, Can C. ve Mehtap Tunç. "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye.** 4, 19: 118-134, Ocak-Şubat 1998.

Aktaş, Ziya. "Bilgi Toplumu ve Eğitim", **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildirileri** (14-16 Şubat 2002). Editör: İrfan Erdoğan. Antalya: Özel Okullar Derneği Yayınları, 2002, ss. 97-101.

Akyüz, Yahya. "Tarihi Süreç İçinde Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme Sorunu", **Türkiye'de Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumlarının Dünü-Bugünü-Geleceği Sempozyumu.** (8-11 Haziran 1987). Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları, 1987, ss. 31-38.

_____. **Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1988'e).** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1989.

_____. **Türk Eğitim Tarihi.** İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, 1994.

_____. "Tarihsel Seyir İçerisinde Öğretmen Yetiştirmede Kalite", **Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmen Eğitiminde Kalite Paneli.** (22 Kasım 2000). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2001, ss. 25-31.

Alacadağlı, Esmeray ve Hikmet Yavuzyiğit. "Bürokratik Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi.** (26-27 Mayıs 1998). II. Cilt. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1999, ss. 99-112.

Alıcıgüzel, İzzettin. **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim.** Ankara: Sistem Yayıncılık, 1998.

Alkan, Cevat. **Eğitim Teknolojisi: Kuramlar, Yöntemler.** Ankara: Yargıçoğlu Matbaası, 2000.

Altan, Zülküf M. "Eğitim Kurumları, Yenilik ve Bilgi", **Eğitim ve Bilim.** 22, 109: 45-48, Temmuz 1998.

American Society of Quality.(ASQ). "What is Quality?". İnternet Adresi: http://qualitypress.asq.org/library/whatisquality.html Erişim Tarihi: 28.11.2002.

Anayasa Mahkemesi "Anayasalar". İnternet Adresi: http://www.anayasa.gov.tr/ANAYASALAR/ana82.htm, Erişim Tarihi: 24.08.2002.

Andersen, Henrik V, Gavin Lawrie ve Michael Shulver. "Balanced Scorecard ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli–Stratejik Yönetim Aracı Olarak Hangisi Daha İyi?", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 509-512.

ARGON. "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Türkiye Ortaklığı". İnternet Adresi: http://www.argonltd.com.tr/milliegitimigelistirmeprojesiturkiyeortakligi.htm). Erişim Tarihi: 28.12.2002.

Argüden, Yılmaz. "Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard". İnternet Adresi: http://www.arge.com.tr/tr/mmbalancedscorecard.html/ Erişim Tarihi: 03.01.2003.

Arslan, Akın. "Öğretmen Formasyonunda Yeniden Yapılanma", **Milli Eğitim.** 137: 136-149, Şubat-Mart 1998.

_____. "Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek için Yeniden Yapılanmak", **10. Ulusal Kalite Kongresi "Sivil Toplum Kuruluşları ve İyi Yönetişim".** (13-15 Kasım 2001). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2001., ss. 1018-1027.

Ataç, Engin. "21. Yüzyılda Üniversite Yönetiminde Kalite", **8.Ulusal Kalite Kongresi. "2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi".** (3-4 Kasım 1999). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1999, ss. 104-108.

Ataman, Yasemin. "Öğretmen Yetiştiren Eğitim Fakültelerine Öğretim Elemanı Yetiştirilmesi ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Yeni Türkiye.** 2, 7: 382-389, 1996.

Ataünal, Aydoğan. **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü Yayınları, 1993.

Ateşoğulları, Şükran. **Milli Eğitim Mevzuatı.** Ankara: Aral Yayınları, 1997.

Aydın, Ayhan. "Şura Kararlarının Nitelikleri", **Eğitim ve Bilim.** 22, 107: 4-8, 1998.

Aytaç, Serpil. "İşgücü İhtiyacının Karşılanmasında Üniversitelerin İş Dünyası ile İlişkileri", **Bakış.** 60: 50-53, Mayıs-Haziran 1997.

Bacal, Robert. "TQM as a Change Process". 1998. İnternet Adresi: http://www.articles911.com/Work_Related/Managing Change/ http://www.work911.com/articles/tqm2.htm. Erişim Tarihi: 16.07.2002.

Balcı, Ali. **Örgüt Geliştirme.** Ankara: Pegem AYayıncılık, 1995.

_____. "Yükseköğretimde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi", **8.Ulusal Kalite Kongresi. "2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi".** (3-4 Kasım 1999). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1999, ss. 27-44.

Baransel, Attila. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri.** Cilt:1. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1993.

Başar, Hüseyin. **Etkili Okul.** Ankara: Şafak Matbaası, 1994.

Başaran, İbrahim E. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış.** Ankara: Gül Yayınevi 1992.

_____. **Türkiye Eğitim Sistemi.** Gül Yayınevi, Ankara: 1993.

Başbakanlık. "57. Hükümet Programı". İnternet Adresi: http://www.basbakanlik.gov.tr/bakanlarkurulu/57/program57.html Erişim Tarihi: 07.05.2002.

_____. "Elli Sekizinci Hükümet Programı". İnternet Adresi: http://www.basbakanlik.gov.tr/bakanlarkurulu/58/program.html/ Erişim Tarihi: 21.12.2002.

Başgöz, İlhan. **Türkiye'nin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk.** Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1995.

Başlıgil, Hüseyin ve Hayri Baraçlı. "Yönetim Sistemi", **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu 1.** (12-13 Ekim 1995). Cilt: 1. Ankara: 1995, ss.1189-1192.

Bates, A.W. **Managing Technological Change: Strategies for College an Universities.** San Francisco: CA: Jossey Bass Inc., 2000.

Baykal, Ali. "Eğitimde Kalite ve Kalite Eğitimi", **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildirileri.** (14-16 Şubat 2002). Editör: İrfan Erdoğan. Antalya: Özel Okullar Derneği Yayınları, 2002, ss. 104-116.

Bayrak, Coşkun. "Değişme ve Yenileşme", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** 10, 1: 7-20, Bahar 2000.

Bayrak, Coşkun ve Esmahan Ağaoğlu. "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri", **Eğitim Yönetimi.** 4, 13: 23-37, Kış 1998.

Belet, Nur. "Teknolojik Yeterlilik (Yetkinlik) ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Yeni Boyutları", **3. Verimlilik Kongresi.** (14-16 Mayıs 1997). Ankara: Milli Prodükdivite Merkezi Yayınları, 1997, ss.128-144.

Bengisu, Murat. "TKY ve Her Alanda Yaratıcılık", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 21-30.

Berry, Geoff. "A Quality Systems Model for The Management of Quality in NSW Schools", **Managing Service Quality.** 8, 2: 97-111, 1998.

Beşkese, Ahmet. "Ulusal Kalite Ödülümüz için Alternatif Bir Model", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 31-50.

Binbaşıoğlu, Cavit. **Türkiye'de Eğitim Bilimleri Tarihi.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995.

_____. "Türkiye'de Eğitim Bilimleri Tarihi Araştırmaları: Tarihsel Boyutuyla Öğretmen Kalitesini Etkileyen Bir Etken Olarak Meslek Dersleri", **Milli Eğitim.** 137: 110-119, Ocak-Şubat-Mart 1998.

Bircan, İsmail. "Eğitimde Nitelik Geliştirmede Finansman ve Ücret Politikası", **Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu: Eğitimde Nitelik Geliştirme.** (13-14 Nisan 1991). İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, 1991, ss. 135-138.

Bircan, İsmail, Aişe Akpınar ve İzzet Çevik. **Eğitimdeki Eğilimler, 21'inci Yüzyıl Türkiye'sinde Çıraklık Eğitiminin Rolü.** Ankara: TESK Yayınları, 2000. İnternet Adresi: http://www.tesk.org.tr/yayinlar/tyayin/88/giris.html Erişim Tarihi: 26.10.2002.

Black, S. A. and H. C. Crumley. "Self-Assessment: What's In It For Us?", **Total Quality Management.** 8, 2: 90-93, June 1997.

Blasi, Gardner ve ötekiler. "The Glion Decleration: The University at the Millenium". Switzerland: The Glion Colloquium. İnternet Adresi: http://www.weberfamily.ch/glion/en.htm#text Erişim Tarihi: 10.03.2002.

Bohoris, G. A. "A Comperative Assessment of Some Major Quality Awards", **International Journal of Quality and Reliability Management.** 12, 7: 30-43, 1995.

Bounds, Gregory Lyle Yorks, Mel Adams and Gipsie Ranney. **Beyond Total Quality Management, Toward The Emerging Paradigm.** New York: McGraw-Hill International Editions, 1994.

Bozkurt, Rıdvan. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Düşünceler", **Anahtar.** 9, 105: 4-8, Eylül 1997.

Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

Braham, Barbara J. **Öğrenen Organizasyon Yaratmak.** Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Buckingham, Jennifer. "The Importance of Teacher Quality", **Issue Analysis.** 2; 22-28: February 2002.

Buldur, Alp B. "Kalite Yönetiminin Değişim Yönetimi" **10. Ulusal Kalite Kongresi "Sivil Toplum Kuruluşları ve İyi Yönetişim".** (13-15 Kasım 2001). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2001a, ss. 341-359.

Bumin, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi.** Ankara: Bizim Büro Basımevi, 1990.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Genişletilmiş Yedinci Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1987.

_____. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Bülbül, Sudi. "Öğretmen Yetiştirmede Yeni Yapılanma", **Eğitimde Yansımalar V. "21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu".** (25-27 Kasım 1999). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları. Yayın No: 3, 1999, ss. 252-256.

Büyükaslan, Ali M. "Toplumsal Kalkınma ve Eğitim", **Eğitim Yönetimi.** 1, 4: 535-544, 1995.

Büyükbaş, Nihat. "Eğitim Kurumlarında TKY Anlayışının Yerleşmesi için Yapılacak Çalışmalar". İnternet Adresi: http://elazig.meb.gov.tr/toplam.htm Erişim Tarihi: 30.08.2001.

Büyükkaragöz, Savaş ve Şahin Kesici. "Eğitimde Öğretmenin Rolü ve Öğretmen Tutumlarının Öğrenci Davranışları Üzerindeki Etkisi", **Milli Eğitim.** 137: 68-73, Ocak-Şubat-Mart 1998.

Cafoğlu, Zuhal. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, 1996.

_____. "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye.** Kalite Özel Sayısı. 5, 26: 303-314, Mart-Nisan 1999.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

Can, Niyazi. "Öğretmen ve Yöneticinin Etkinliğinin Öğretimdeki Rolü", **Eğitim Yönetimi.** 4, 13: 55-69, Kış 1998.

Carmichael, Rob ve ötekiler. "Student Learning: The Heart Of Quality in Education and Training", **Assessment and Evaluation in Higher Education.** 26, 5: 449-463, 2001.

Carnoy, M. "Structural Adjustment and The Changing Face of Education", **International Labour Riview.** 134, 6: 653-674, 1995.

Celep, Cevat. "Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması.** Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998, ss. 147-154.

Celkan, Hikmet Y. "Öğretmen Yetiştirme Modelinde Yeni Bir Boyut", **Milli Eğitim.** 137: 30-32, 1998.

Centel, Tankut. "Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri", **Yeni Türkiye.** 4, 20: 1098-1102, Mart-Nisan 1998.

Cicioğlu, Mustafa. **Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Ortaöğretim.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1985.

o

Connor, P. E. "Total Quality Management–A Selective Commentary On its Human Dimension In", **Public Administration Review.** 567, 6: 501-509, November-December 1997.

Conti, Tito. **Kurumsal Özdeğerlendirme.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları Yayın No: 20, 1998.

Costin, Harry. "Exploring the Concept Underlying Total Quality Management", **Strategies for Quality Improvement.** Second Edition. Ed: Harry Costin. Orlando: The Dryden Press. Harcourt Brace and Company, 1999a, ss. 7-26.

_____. "Quality in Education", **Strategies for Quality Improvement.** Second Edition. Ed: Harry Costin. Orlando: The Dryden Press. Harcourt Brace and Company, 1999b, ss. 560-567.

Coulambidou, L. ve B.G.Dale. " The Use of Quality Management Self-Assesment in The UK.: A State of The Art Study", **Quality World Technical Supplement.** 21, 9: 110-118.1995.

Çağlar, Adil. "21. Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin İyimser Bazı Öngörüler". **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 81-94.

Çaha, Havva. "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme", **Yeni Türkiye.** 21. Yüzyıl Özel Sayısı. 4, 20: 1034-1058, Mart-Nisan 1998.

Çakar, Tarık ve Mahmut Serdar. "Kalite Yönetim Sistemleri", **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi.** 6, 2: 87-91, Temmuz 2002.

Çalık, Temel. "Türk Milli Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.** 17, 2: 51-62, 1997.

Çelik, Vehbi. "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Eğitim Yönetimi.** 16: 443-465, Güz 1998.

_____. **Okul Kültürü ve Yönetimi.** İkinci Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.

Çetin, C. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.** İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Çoban, Ahmet. "21. Yüzyıla Girerken Öğretmen Eğitiminin Boyutları", **Milli Eğitim.** Sayı: 149: 84-87, Ocak-Şubat-Mart 1998.

_____. "Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumlarının İnsan Kaynağı Olarak Anadolu Öğretmen Liseleri", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998) Cilt II. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 423-430.

Çubukçu, Zuhal. "Anadolu Öğretmen Liseleri Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998) Cilt I. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 657-664.

De Bono, Edward. **Rekabetüstü.** Çeviren: Oya Özel. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

Deming, W. Edwards. **Krizden Çıkış.** Çeviren: Cem Aktaş. İstanbul: Arçelik A.Ş., 1996.

Demir, Kamile. "Eğitim Fakültelerinde Nitelik Bunalımı", **Eğitim Araştırmaları.** 1: 27-30, Mart 2000.

Demir, Ramazan. **Üniversitenin Bugünü ve Yarını.** Ankara: Palme Yayıncılık, 1996.

Demirbolat, Ayşe. "Demokrasi ve Demokratik Eğitim", **Eğitim Yönetimi.** 18: 229-244, Bahar 1999.

_____. "Eğitim-Demokrasi İlişkisi". **Eğitim Bilimine Giriş.** Editör: Leyla Küçükahmet. Ankara: Gazi Kitapevi, 2002, ss. 139-167.

Demirel, Özcan. **Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı.** Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

_____. **Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme.** Beşinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.

Demirtaşlı-Çıkrıkçı, Nükhet. "Eğitimde Kalite Kontrol Süreci Olarak Ölçme ve Değerlendirme: Sorunlar ve Öneriler", **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması.** Editör: Mithat Çoruh. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1999, ss. 103-109.

Devlet Planlama Teşkilatı. (DPT). **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000).** Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı Yayın ve Basım Şube Müdürlüğü, 1996.

_____. "Genel Gerekçe". İnternet Adresi: http://ekutup.dpt.gov.tr/haber/2002/06/GenelGerekce.doc Erişim Tarihi: 16.09.2002.

_____. "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu". Ankara: 2000. İnternet Adresi: http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik550.pdf Erişim Tarihi: 11.08.2002.

Devrimci Cumhuriyet'in Eğitim Politikaları. İstanbul: Kaynak Yayınları, 1998.

Dikmen, Selahattin. "Anadolu Öğretmen Liselerinde Planlı Okul Gelişim Modeli ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi.** 21: Kasım 2001. İnternet Adresi: http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi21/dikmen.htm. Erişim Tarihi: 17.09.2002.

Dilaver, H. Hüseyin. **Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme ve İstihdam Şartları.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995.

Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme.** İstanbul: 1992.

Doğan, Hıfzı. "Bilgi Teknolojileri ve Eğitim", **Türkiye Cumhuriyetinin 75. Yılında Toplumumuz ve Eğitim Sempozyumu Bildirileri.** Editör: Nejla Tural. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1999a, ss. 107-133.

_____. "Kalite Sistemini Uygulayarak Okulların Etkililiğini ve Verimliliğini Geliştirme", **Eğitimde Yansımalar V. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu.** (25-27 Kasım 1999). Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları. Ankara: 1999b, ss. 126-136.

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphanesi

Doğan, İsmail. **Türkiye'de Bilim ve Kültür.** Ankara: İmaj Yayınları, 1997

_____.**İletişim ve Yabancılaşma-Yazılı Kültürümüzde İlkler.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

_____. "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon Sorunu: Eğitim Fakülteleri Üzerine Bir Deneme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 5, 20: 503-519, Güz 1999b.

_____. "Küresel Değerler ve Eğitim: Türkiye Örneği", **Eğitimde Yansımalar V. "21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu".** (25-27 Kasım 1999). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları. Yayın No: 3, 1999b, ss. 42-58.

Doğan, Mehmet. "Öğretmen Yetiştirme Politikası", **Cumhuriyet Bilim Teknik Dergisi.** 635: 15-16, Mayıs 1999.

Dönmezer, İbrahim. **Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Bilimleri Paneli.** (23 Kasım 2000). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 2001, ss. 63-64.

Drucker, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum.** Çeviren: Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1993a.

_____. **Gelecek için Yönetim: 1990'lar ve Sonrası.** Çeviren: Fikret Üçcan. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 1993b.

_____. **Gelecek İçin Yönetim.** Beşinci Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Şubat 1998.

_____. **21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları.** İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

Duman, Tayyip. "Türkiye'de Ortaöğretime Öğretmen Yetiştirme Problemi". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.

_____. **Türkiye'de Ortaöğretime Öğretmen Yetiştirme.** İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1991.

_____. "Cumhuriyetimizin 75. Yılında Öğretmen Yetiştirme Sistemimiz ve Sorunları", **Milli Eğitim.** 139: 36-41, Temmuz-Ağustos-Eylül 1998.

Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

EAIE. "Comments on the Bologna Declaration. The European Higher Education Area, Joint Declaration of the European Ministers of Education". Bologna: 19 June 1999. İnternet Adresi: http://www.eaie.nl/about/comments / Bologna.html Erişim Tarihi: 01.04.2002.

Eğitim Araştırmaları ve Geliştirme Dairesi. (EARGED). "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi". İnternet Adresi: http://earged.meb.gov.tr/ulus.html). Erişim Tarihi: 11.08.2002.

Easton, G. S. and S.L. Jarrell. " The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Emperical Investigation", **Journal of Business.** 71, 2: 253-307, 1998.

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç.** Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1999.

Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası. (EĞİTİMSEN). "Öğretmen ve Eğitim Uzmanı Yetiştiren Yüksek Öğretim Kurumlarında Parasız Yatılı veya Burslu Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlara İlişkin Kanun". Resmi Gazete. 20215; 4 Temmuz 1989. İnternet Adresi: http://www.egitimsen.org.tr/hukuk/3580.html. Erişim Tarihi: 18.07.2002.

_____. "Hükümet Programları". İnternet Adresi: http://www.egitimsen.org.tr/yayinlar/hukumetprg/tbmm.htm Erişim Tarihi: 14.09.2002.

Ekin, Nusret. **Küreselleşme ve Gümrük Birliği.** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1996.

Ekinci, Yusuf. **Hükümet ve Siyasi Parti Programlarında Milli Eğitim (1920-1994).** Ankara: 1994.

Elsayed, Magda. "Yirmibirinci Yüzyılda Öğretmenin Rolü Konusunda Geleceğe Yönelik Bir Bakış Açısı". **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27Ağustos-2 Eylül 1997). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997, ss. 61-83.

Ensari, Hoşcan. "21. Yüzyıl İçin Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Toplam Kalite Yönetimi". **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 151-188.

Ercan, Fuat. "Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Eğitim", **İktisat Dergisi.** 376: 46-58, Şubat 1998.

Erçetin, Şule Ş. "Biz Akademisyenler Geleceğin Yükseköğretim Kurumlarını Yaratmaya Hazır mıyız?", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 25: 75-86, Kış 2001.

Erdem, A. Rıza. **21. Yüzyıla Girerken Nasıl Bir İnsan Modeli Yetiştirelim.** Ankara: Anı Yayıncılık, 1998.

_____. "Yükseköğretimde Yenileşme: Girişimci Yetiştiren ve Bilgi-Teknoloji Üreten Üniversite", **Eğitim Araştırmaları.** 7: 27-32, Nisan 2002.

Erden, Münire. "Eğitimin Toplumsal Temelleri". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Ersan Sözer. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, ss. 55-68.

Erdoğan, İrfan. "Eğitimde Değişim Yönetimi", **Eğitim Yönetimi.** 11: 199-206, Bahar 1997.

_____. "Açık Toplum". İnternet Adresi: http://www.liberal-dt.org.tr/at/at-ie4.htm. Erişim Tarihi: 06.06.2002.

Eren, A. "Eğitim Sürecinde Öğrenci", **Bilim ve Teknik.** 47: 36-42, Ekim 2001.

Ergün, Mustafa. **Atatürk Devri Türk Eğitimi.** Ankara: Ankara Üniversitesi Dil tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları, 1982.

_____. "Bilgi Toplumunda Öğretmen Yetiştirme", **Milli Eğitim.** 138,3: 111-117, Nisan-Mayıs-Haziran 1998. İnternet Adresi: http://www.egitim.aku.edu.tr/ergun6.htm. Erişim Tarihi: 25.11.2002

Erkut, Haluk. **Stratejilerle Yönetim.** İstanbul: 1997.

Eroğlu, Erhan. "Çağdaş Bir Yönetim Aracı: Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri", **Kurgu Dergisi.** 15: 380-392, 1998.

Ersen, Kutay A. "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye.** Kalite Özel Sayısı. 5, 26: 329-330, Mart-Nisan 1999.

Ertürk, Selahattin. **On Yıl Öncesine Kıyasla Öğretmen Davranışları.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı APK Dairesi Yayınları, 1970.

Esen, Öner H. **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı.** İstanbul: Bayrak Matbaacılık, 1985.

Eskildsen, Jacob K. and Jens J. Dahlgaard. "A Causal Model For Employee Satisfaction", **Total Quality Management.** 11, 8: 1081-1094, 2000.

Eşme, İsa. "Eğitim Fakültelerinde Yapılanma", **Cumhuriyet.** 10 Haziran 1997. s. 11.

European Foundation for Quality Management. (EFQM). **Mükemmelliği Ölçme: Soru Listesi Yaklaşımı.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1999a.

_____. **Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1999b.

_____. **EFQM Mükemmellik Modeli 2000: Kamu Sektörü** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000.

_____. The EFQM Excellence Model Glossary of Terms. İnternet Adresi: http://www.efqm.org/levels/eqa/gloss_terms.htm. Erişim Tarihi: 11.09.2003.

Evans, James R. and William M. Lindsay. **The Management and Control of Quality.** Second Edition. New York: West Publication Company, 1993.

Evans, Cay ve ötekiler. **Teacher Quality: Issues and Research.** Shreveport, Louisiana: Louisiana State University, 2002, ss. 200-204.

Farrar, Mell. "Structuring Success: A Case Study in the Use of the EFQM Excellence Model in School Improvement", **Total Quality Management.** 11, 4/5/6: 691-696, 2000.

Fedayi, Cemal. "Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek", **Yeni Türkiye.** 4, 20: 1230-1239, Mart-Nisan 1998.

Feingenbaum, Armand. V. **Total Quality Control.** New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1983.

Fındıkçı, İ. "Enformasyon Bilgi Toplumu Dosyası: Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen", **Bilgi ve Toplum Dergisi.** 1: 83-84, Nisan 1998.

Finn, M. and L. Porter. "TQM Self-Assessment in the UK", **The TQM Magazine.** 6, 6: 56-61, 1994.

Freed, Jann E. Ve ötekiler. "A Culture For Academic Excellence: Implementing The Quality Principles in Higher Education". 1997. İnternet Adresi: http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed406962.html Erişim Tarihi: 07.10.2002.

Gadd, K. W. "Business Self-Assesment: A Strategic Tool for Building Process Robustness and Achieving Integrated Management", **Business Process Re-Engineering Management Journal.** 1, 3: 66-85, 1995.

Galbraith, John K. **Ekonomi Kimden Yana.** Çeviren: Belkıs Çorapçı ve Nilgün Himmetoğlu. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1990.

Garvin, David A. "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review.** 78-91. July-August, 1993. İnternet Adresi: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=93402 Erişim Tarihi: 14.09.2002.

Gelişli, Yücel. "Anadolu Öğretmen Liselerinin Kuruluşu ve Gelişimi". İnternet Adresi: http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/gelisli.htm Erişim Tarihi: 27.09.2002.

Glasser, William. **Okulda Kaliteli Eğitim.** Çeviren: Ulaş Kaplan. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Goldberg, Jacqueline S. ve ötekiler. "Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance", **Quality Management Journal.** 9, 4: 8-22, October 2002.

Gonzalez, Kevin. "ETS Poll: Americans Willing to Pay for Teacher Quality, Still Demand Standards and Accountability". İnternet Adresi: http://www.ets.org/news/02061301.html Erişim Tarihi: 12.12.2002.

Gök, Fatma. "75.Yılda İnsan Yetiştirme Eğitim ve Devlet", **75 Yılda Eğitim.** İstanbul: İş Bankası-Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1998, ss. 1-8.

Gökçe, Erten. "Eğitim Programlarının Geliştirilmesinde Öğretmenin Rolü", **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27 Ağustos–3 Eylül 1995). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997, ss. 204-216.

Gökmen, Oya. "Ulusal Kalite Hareketi ve Özdeğerlendirme", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 1012-1015.

Güler, Ali. **Türkiye'de Üniversite Reformları.** Ankara: Adım Yayıncılık, 1994.

Günçer, Barbaros. "Öğretmen Eğitiminde Akreditasyon". İnternet Adresi: http://www.cagdas.freehosting.net/mak2.htm Erişim Tarihi: 09.07.2002.

_____. "Akreditasyon". İnternet Adresi http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/akr2/giris/giris.html Erişim Tarihi: 17.08.2002.

Güneş, Hasan ve Hasan Demirtaş. "Üçüncü Bin Yılda Üniversiteler ve Toplumsal Kalkınma", **Eğitim Araştırmaları.** 7: 33-44, Nisan 2002.

Güngördü, Ayşenur. "Öğretmenlik Deneyimi ve Öğretmenlik Uygulaması: Fakülte-Okul İşbirliği", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 19: 455-459, 1999.

Gürel, Nalan, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Sosyo-Ekonomik Etkileri", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi.** 1, 2: 211-217, Kış 1995.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Gürkan, Tanju. **İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Tutumları ile Benlik Kavramları Arasındaki İlişki.** Ankara: Sevinç Matbaası, 1993.

_____. "Öğretmenlik Mesleği İle İlgili Temel Kavramlar". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Ersan Sözer. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Yayın No: 700, 2000, ss. 1-14.

Gürsel, Aysu A. "Öğretmen Formasyonu'nda Yeniden Yapılanma, Sürece Endeksli Formasyon", **Milli Eğitim.** 137: 136-149, Ocak-Şubat-Mart 1998.

Gürüz, Kemal. "Türk Yükseköğretim Sistemi". İnternet Adresi: www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/baskan.ppt Erişim Tarihi: 11.06.2002.

Hakan, Ayhan ve ötekiler. "İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı", **İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı Öğretim Kılavuzu.** Editör: Ayhan Hakan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 4-26.

Halis, Muhsin. "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsraf Faktörleri", **Yeni Türkiye.** Kalite Özel Sayısı. 5, 26: 21-32, Mart-Nisan 1999.

Hammer, M. ve J. Champy. **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto.** İstanbul: Sabah Kitapları, 1997.

Han, Ergül ve Ayşen Kaya. **Kalkınma Ekonomisi Teori ve Politika.** Eskişehir: ETAM A.Ş., 2002.

Harvey, L. ve Green, D. "Assessing Quality in Higher Education: A Transbinary Research Project", **Assessment and Evaluation in Higher Education.** 18, 2: 143–148, 1993.

Helms, M. M. "Perspectives on Quality and Productivity For Competitive Advantage", **The TQM Magazine.** 5, 8: 5-11, 1996.

Hendrik, K. B. ve V. R. Singhal. "Quality Awards and the Market Share Value of the Firm: An Emperical Investigation", **Management Science.** 42, 3: 415-436, 1996.

Hergüner, Gülten. "Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar", **Eğitim Yönetimi.** 4, 13: 11-21, Kış 1998.

Hesapçıoğlu, Muhsin. "Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları". **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 39-80.

Hesapçıoğlu, Muhsin, Ayşen Bakioğlu ve Resul Baltacı. "Öğretmen Eğitiminde Sorumluluk ve Akreditasyon", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi.** 1, 1: 146-159, Haziran 2001.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** Çeviren: Osman Tekok. Ankara: Turhan Kitabevi, 1981.

Hoic-Boic, N., J. Krstov and J. Ledic. "Education for Information Society: An Attempt from the University Of Rijeka". İnternet Adresi: http://www.A Applogic +mobmain (1) html. Erişim Tarihi: 09.06.2002.

Holloway, B. "Gaining the Benefits of Self-Assesment", **Quality World.** 21, 6: 404-406.1995.

Hughes, Adrian and David N. Halsal. "Comparison of The 14 Deadly Diseases And The Business Excellence Model", **Total Quality Management.** 13, 2: 255- 263, 2002.

Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy. **Leadership, Enhancing The Lessons of Experience.** New York: Richard D. Irwin, Inc., 1993.

Hussey, D. E. **Kurumsal Değişimi Başarmak.** Çeviren: Tülay Savaşer. Birinci Basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Hutchins, Gregory B. **Introduction to Quality: Management, Assurance and Control.** Editor: Harry Hostin. Singapore: Macmillian Publishing Company, 1991.

Ilgaz, Deniz. "Bilgi Avrupası ve Türkiye". **Cumhuriyet.** 10 Nisan 2000, s. 12.

Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1995.

_____. "What is Total Quality Control? The Japanese Way". **Strategies For Quality Improvement.** Second Edition. Editor: Harry Costin. Orlando: The Dryden Press. Harcourt Brace and Company, 1999, ss. 155-165.

İlköğretim Genel Müdürlüğü. (İÖGM). "Genel Hedefler". İnternet Adresi: http://iogm.meb.gov.tr/. Erişim Tarihi: 05.05.2002.

İnal, Kemal. **Eğitimde İdeolojik Boyut.** Ankara: Doruk Yayınları, 1996.

İpekligil, Özlem. "Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İç ve Dış Rekabet Gücündeki Yeri ve Önemi", **8. Ulusal Kalite Kongresi. "2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi".** (3-4 Kasım 1999). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları. 1999, ss. 252-264.

İyibozkurt, E. **Güncel Sorunlarımız Ekonomik Küreselleşme ve Ekonomimiz.** Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997.

Jackson, N. "Quality and Learning Who is Minding the Agenda?", **In Critical Issues, Essential Priorities Conference Papers.** (23-25 November 1995). Melbourne: LaTrobe University, 1995, ss. 51-59.

Kafalı, Kemal. "Türk Bilim Politikası", **Milli Güvenlik Akademisi Sempozyumu.** (15 Haziran 1992). İstanbul: 1992, ss. 2-7.

Kalite Derneği. (KALDER). **Kamu Sektörü ve EFQM Mükemmellik Modeli.** Ankara: 2000a.

_____. **Öğrenen Organizasyonlar II.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları. Yayın No: 16, 2000b.

_____. "Nitelikli Öğretmen Sorunu", **Eğitimde Yansımalar V. "21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu".** (25-27 Kasım 1999). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları, 1999, ss. 267-279.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1994.

_____. "Birey ve Bilgi Toplumu", **III. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu.** (21-22 Mart 2002). İzmir: Kalite Derneği Yayınları, 2002, ss. 1-15.

Kaya, Yahya K. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz.** Dördüncü Basım. Ankara: Hacettepe. Üniversitesi, 1984.

_____. **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış.** İkinci Basım. Ankara: Yargı Basımevi, 1993.

_____. "Kalkınmada Eğitimin Rolü", **Abece.** 102: 26-28, 1995.

Kazgan, Gülten. **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen.** Ankara: Altın Kitaplar Yayınevi, 1997.

Kent, Robert. H. "No Change Without Control". İnternet Adresi: http://www.mansis.com/page1226.htm# Erişim Tarihi: 18.07.2002.

Kılıç, Mehmet. "Milli Eğitim Şuralarında Türkçenin Eğitimi ve Öğretimi ile İlgili Hususlar", **Milli Eğitim.** 128: 48-53, 1995.

Kılıç, Ruhi. "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Kapsamında MLO Uygulamasının Değerlendirilmesi", **Eğitim ve Bilim.** 22, 109: 32-36, Temmuz 1998.

Kılıç, Salih. "Bilgi Çağında Değişim", **Yeni Türkiye.** 4, 20: 1080-1085, Mart-Nisan 1998.

Kıncal, Remzi. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Erzurum: 1999.

Kıran, Hüseyin. "Yeniden Yapılanma Sürecinde Eğitim Fakültesi-Fen Edebiyat Fakültesi İkilemi", **Eğitim Araştırmaları.** 7: 87-95, Nisan 2002.

Kızılçelik, Sezgin ve Mehmet Eser. "Öğretmen Yetiştirme Düzenimizde Yetiştiricinin Rolü", **Eğitim Araştırmaları.** 2: 45-51, Ekim 2000.

Kinnell-Evans, Margaret. "Quality: is It Just A Management Fad?", **Assistant Librarian Journal.** 1997, ss. 88-93. İnternet Adresi: http://www.britishcouncil.org/turkey/turkish/infoexch/aslan.htm Erişim Tarihi: 02.11.2002.

Kitapçı, Altan. **Yükseköğretim Mevzuatı.** İstanbul: Yaylım Yayıncılık, 1996.

Knudsen, Inge. "Project Report: Trends in Learning Structures". 7 June 1999. İnternet Adresi: http://www.rks.dk/trends5.htm Erişim Tarihi: 26.09.2002.

Kocabaş, İbrahim ve Muhammed Turhan. "Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket için Performans Yönetimi", **Standart.** 41, 490: 51-58, Ekim 2002.

Koç, Nizamettin. "Açılış Konuşması". **Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Bilimleri Paneli.** (23 Kasım 2000). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 2001, ss. 1-5.

Korkut, İhsan ve Salih Korucu. "Cumhuriyetin 75. Yılında Eğitimde Toplam Kalite", **Milli Eğitim.** 139: 68, 1998.

Köksal, Hayal. "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi.** 1, 3: 377-387, 1995.

_____. "Geçmişten Günümüze, Sanayiden Eğitime Toplam Kalite ve Kalite Okulları", **Eğitim ve Bilim.** 22, 108: 41-44, 1998.

_____. **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Globus Dünya Basımevi, 1998.

Köksoy, Mümin. **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi için Öneriler.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları, 1997.

Köymen, Ülkü. "Nitelikli Öğretmen Yetiştirme Modeli", **Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu: Eğitimde Nitelik Geliştirme.** (13-14 Nisan 1991). İstanbul: Kültür Koleji Yayınları,1991, ss. 87-90.

Kulaksızoğlu, Adnan. "Ortaöğretimde Niteliğin Artırılması için Öğretmen Yetiştirilmesi Konusunda Bir Model Önerisi", **Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu: Eğitimde Nitelik Geliştirme.** (13-14 Nisan 1991). İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, 1991. ss. 78-81.

Kuran, Kezban. "Öğretmenlik Mesleği Nitelikleri ve Özellikleri". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Adil Türkoğlu. Ankara: Mikro Yayınları, 2002, ss. 253-277.

Kurtulmuş, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm.** İstanbul: İz Yayıncılık,1996.

Kuru, Celal. "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme Politikaları", **I. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu.** (16-17 Haziran 1994). Bursa: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1994, ss. 86-97.

_____. "Türkiye'de Öğretmen Eğitimi", **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27 Ağustos-3 Eylül 1995). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1997, ss. 138-145.

Kutal, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu. **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi.** İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Kuzucu, Ahmet. "Genel Değerlendirme", **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildirileri (14-16 Şubat 2002).** Editör: İrfan Erdoğan. Antalya: Özel Okullar Derneği Yayınları, 2002, ss. 143-148.

Küçükahmet, Leyla. **Öğretmen Yetiştirme Programları ve Uygulamaları.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları, 1993.

Lampikoski, Kari. "Who Determines Quality in Distance Education?". İnternet Adresi: http://www.globaldistancelearning.com/Management/Governance/q-02.html Erişim Tarihi: 12.12.2002.

Langford, David. P. "The Barriers to Quality are At The Top, Total Quality Learning". İnternet Adresi: http://www.wtp.net/langford/ Erişim Tarihi: 09.12.2002.

Langford, David P. Ve Barbara Cleary. Eğitimde Kalite Yönetimi. Çeviren: Meltem Süngür. İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 1999.

Lascelles, D. and Peacock, R. "Using The Model as A Strategic Planning Guide, Self Assessment", **The Magazine Of Continuous Quality Improvement.** 1: 13-19, 1997.

Lindsay, A. W. "Concepts of Quality in Higher Education", **Journal of Tertiary Education Administration.** 14, 2: 153–163, 1992.

Maharasoa, Maboreng and Drıekıe Hay. "Higher Education and Graduate Employment in South Africa", **Quality in Higher Education.** 7, 2: 139-147, 2001.

Marangoz, Cafer. "Bilgi". İnternet Adresi: http://bilimpolitikasi.tripod.com/Konular/bilgi1.html Erişim Tarihi: 01.04.2002.

March, Artemis. " A Note on Quality: The Views of Deming, Juran and Crosby", **Strategies For Quality Improvement.** Second Edition. Ed: Harry Costin. Orlando: The Dryden Press. Harcourt Brace and Company, 1999, ss. 137-154.

McNeil, John. "21. Yüzyılın Öğretmen Eğitimi", **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27 Ağustos-3 Eylül 1995). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997, ss. 34-45.

Mcnutt, John. "National Information Infastructure Policy and the Future of the American Welfare State: Implications for the Social Welfare Policy Curriculum", **Journal of Social Work Education.** 32, 3: 375-388, Fall 1996.

Meek, Lynn V. ve Grant Harman. **Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education.** Australia: Department of Education, Training and Youth Affairs. University of New England, 2000.

Meral, Mustafa ve ötekiler. "Eğitimde Kalite ve Öğretmenlik Uygulamalarının Öğretmenin Niteliğine Etkisi", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998) Cilt I. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 312-320.

Metin, Mustafa. "Eğitim Fakültelerinde Öğretmen Yetiştirme Modeli Üzerinde Bir Araştırma", **Nasıl Bir Eğitim Sistemi Eğitim Sempozyumu.** (10-12 Nisan). İzmir: Bilsa Yayınları, 1997, ss. 317-329.

Middlehurst, R. "Quality: an Organising Principle for Higher Education", **Higher Education Quarterly.** 46, 1: 21- 38, Winter 1992.

Milli Eğitim Bakanlığı. (MEB). **Milli Eğitim Temel Kanunu.** Ankara: Milli Eğitim Yayınevi, 1985.

_____. **XII. Milli Eğitim Şurası: Öneriler, Konuşmalar, Kararlar.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1989.

_____. **XIII. Milli Eğitim Şurası: Öneriler, Konuşmalar, Kararlar.** Ankara: Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü Mesleki ve Teknik Açıköğretim Okulu Matbaası, 1990.

_____. **XI. Milli Eğitim Şurası: Öneriler, Konuşmalar, Kararlar.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1991.

_____. **Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yayınları, 1992.

_____. **XIV. Milli Eğitim Şurası: Öneriler, Konuşmalar, Kararlar.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları , 1993a.

_____. **Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon ve İşbirliği Toplantısı.** Ankara: Milli Eğitim Yayınevi, 1993b.

_____. **Okul Öncesi Eğitimi.** Ankara: Milli Eğitim Yayınları, 1993c.

_____. **Öğretmen Yetiştirme Toplantısı.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi, 1993d.

_____. **Müfredat Laboratuar Modeli.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Yayınları, 1995a.

_____. **Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme (1848-1995).** Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995b.

_____. **Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995c.

_____. **XV. Milli Eğitim Şurası: Öneriler, Konuşmalar, Kararlar.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1996.

_____. **Öğretmen Yetiştirme ve Eğitiminin Temel Esasları.** Ankara: 1997a.

_____. **Okul Gelişim Planı.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Yayınları, 1997b.

_____. **16. Milli Eğitim Şurası "İl Komisyon Raporları".** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1998a.

_____. **Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişme ve Hedeflerlerle Milli Eğitim.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1998b.

_____. **Hükümet Programlarında Eğitim.** Ankara: 1998c.

_____. **Milli Eğitim Şuraları (1939-1996).** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1998d.

_____. **16. Milli Eğitim Şurası Kararları.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1999.

_____. **Öğretmen Yeterlikleri.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama Koordinasyon Dairesi Yayınları, 2002.

_____. "Türkiye ve Dünya Bankası Ortaklığı: Milli Eğitimi Geliştirme Projesi". İnternet Adresi: http://adana.meb.gov.tr/sayfalar/megp.htm / Erişim Tarihi: 21.09.2002.

Milliyet. Milli Eğitim Bakanlığının Derdi Öğretmen. **Milliyet.** 30 Kasım 1998, s. 13.

Milli Prodüktivite Merkezi. (MPM). "Verimlilik Nedir?". 2000. İnternet Adresi: http://www.mpm.org.tr/verimlilik.htm Erişim Tarihi: 26.10.2002.

Mills, D. Q. ve B. Friesen. "The Learning Organization", **European Management Journal**. 10, 2: 146-156, June 1992.

Miyauchi, Ichiro. **Quality Management in Japan.** İstanbul: 1999.

Moeller, Johannes. "Avrupa Kamu Sektöründe Mükemmellik", **Eğitimde Sürekli Kalite Geliştirme: Uluslararası Başarı Örnekleri Sempozyumu.** (6 Eylül 2002). İstanbul: TÜSSİDE Yayınları, 2002, ss. 1-2.

Muluk, Zehra ve ötekiler. **Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi.** İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000.

Mutlu, Latif. "Eğitimde Kalite Arayışları ve Özel Okullar", **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildirileri.** (14-16 Şubat 2002). Editör: İrfan Erdoğan. Antalya: Özel Okullar Derneği Yayınları, 2002, ss. 41-48.

Müftüoğlu, Tamer. **İşletme İktisadı.** Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.

Nabitz, Udo ve ötekiler. "Improving The Efqm Model: An Empirical Study On Model Development And Theory Building Using Concept Mapping", **Total Quality Management.** 12, 1: 69-81, 2001.

Nakhai, B. and J. Neves. "The Deming, Baldridge and European Quality Awards", **Quality Progress.** 27, 4: 33-37, 1994.

Nartgün, Sezgin Ş. "Bilgi Toplumu Olma Yolundaki Türkiye'de Eğitim", **Eğitim Araştırmaları.** 6: 131-135, Ocak 2002.

OECD. "OECD Türkiye Raporu. 2000". İnternet Adresi: http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupe/ues/coskun.htm. Erişim tarihi: 11.04.2000.

Oğuz, Orhan. "Yükseköğretim Üzerine Bazı Tespitler ve Yeniden Yapılanma Önerileri", **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 111-150.

Oğuzkan, Ferhan. "Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Yetiştirilmesi", **Cumhuriyet Döneminde Eğitim.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1983, ss. 593-623.

_____. "Öğretmen Eğitimi", **Eğitim Bilimleri Sempozyumu.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1984, ss. 55-63.

Okçabol, Rıfat. "Türkiye'de Öğretmen Profili Araştırması ve Öğretmen Yetiştirmede Yeni Arayışlar", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998) Cilt I. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 685-694.

Oktay, Ayla. "Türkiye'de Öğretmen Eğitimi", **Milli Eğitim.** 137: 22-27, Ocak-Şubat-Mart 1998.

_____. "Sunuş", **21.Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi.** Yazar: Hoşcan Ensari. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, ss. vii-ix.

_____. "21. Yüzyılda Yeni Eğilimler ve Eğitim". **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 15-38.

Olkun, S. "Örgütsel Değişmenin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", **Eğitim Yönetimi.** 2: 505-574, Güz 1996.

Olmesdahl, Peter. "Preoccupatıon With Quality", **Teaching in Higher Education.** 4, 3: 419-424. October 1999.

Organization for Economic Cooperation and Development. (OECD). "Türkiye Raporu 2000". İnternet Adresi: http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupe/ues/coskun.htm Erişim Tarihi: 12.04.2002.

Ory, John C. "Changes in Evaluating Teaching in Higher Education", **Theory into Practise.** 30, 1: 28-36, 1991.

Özalp, Reşat ve Aydoğan Ataünal. "Milli Eğitimde Kongreler ve Şuralar". **Cumhuriyet Döneminde Eğitim.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1983, ss. 105-141.

Özdemir, Servet. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi.** 1: 49-52, 1997.

_____. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme.** Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Özdemir, Servet ve Necati Cemaloğlu. "Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 17: 91-103, Kış 1999.

Özden, Yüksel. "Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması", **Eğitim Yönetimi.** 4, 13: 39-47, 1998.

_____. **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler.** Ankara: Pegem A Yayınları, 1999.

Özen, Saadettin. "Türk Yükseköğretim Sisteminin Etkinlik, Verimlilik, Katma Değer Sorunları ve Yöntemleri", **Eğitimde Yansımalar V. "21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu".** (25-27 Kasım 1999). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları, 1999, ss. 143-153.

Özer, Bekir. **Öğretmen Davranışlarının Uzaktan Eğitim Yoluyla Kazandırılması.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1993.

_____. "Öğrenmeyi Öğretme", **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme.** Editör: Mehmet Gültekin. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları Yayın No: 716, 2001, ss. 161-174.

Özgen, Hüseyin ve Murat Türk. "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi.** 29, 2: 72-74, Haziran 1996.

Öztürk, Cemil. **Türkiye'de Dünden Bugüne Öğretmen Yetiştiren Kurumlar.** İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları, Mart 1999.

_____. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme", **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi.** İstanbul: Sedar Yayıncılık, 2001, ss. 223-280.

Öztürk, Kemal N. "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi.** 7, 4: 113-125, 1998.

Özyar, Aydın. "Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretimde Öğretmen Yetiştirme Politikaları", **Eğitimde Yansımalar IV "Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim**

1. Ulusal Sempozyumu". (27-28 Kasım 1998). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları, 1998, ss. 60-68.

_____. "Açılış Konuşması", **Öğretmen Yetiştirme ve Eğitiminde Kalite Paneli.** (22 Kasım 2000). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2001, ss. 15-19.

_____. "Öğretmen Okullarının 154. Kuruluş Yıldönümü", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi.** 3, 25, Mart 2002. İnternet Adresi: http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi25/ozyar.htm. Erişim Tarihi: 21.07.2002.

Pak, Dok-Kyu. "Gelecek Yüzyıllar İçin Öğretmen Eğitimi Modelleri", **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27 Ağustos-3 Eylül 1995). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997, ss. 92-103.

Pamuk, Belgin. "Osmanlı Bankası Özdeğerlendirme Çalışmaları", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 115-124.

Peker, Ömer. "Eğitimin Yerelleşmesi ya da Özerkleşmesi", **Amme İdaresi Dergisi.** 28, 3: 31-38, Eylül 1995.

_____. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi.** 5, 6: 46, 1996.

Peter, J. ve Wills, G. "ISO 9000 As a Global Educational Accreditation Structure", **Journal of Quality Assurance.** 6, 2: 83-89, 1998.

Pfreffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan.** Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları,1995.

Pınar, İbrahim. **Anayasa ve Seçim Kanunları.** Ankara: Seçkin Yayınevi, 1999.

Porter, Michael E. **Rekabet Dersleri.** İstanbul: Kapital Yayınları, 1990.

Pounder, James S. "Evaluating the Relevance of Quality to Institutional Performance Assessment in Higher Education", **Evaluation.** 6, 1: 66–78, 2000.

Power, J. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Nisan 1996.

Pupius, Mike. "Eğitimde Mükemmelliğe Ulaşmak", **Eğitimde Sürekli Kalite Geliştirme: Uluslararası Başarı Örnekleri Sempozyumu.** (6 Eylül 2002). İstanbul: TÜSSİDE Yayınları, 2002, ss. 1-9.

Resmi Gazete. 10859. 20 Temmuz 1961. İnternet Adresi: http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa61.htm Erişim Tarihi: 14.05.2002.

_____. 14574. 24 Haziran 1973. İnternet Adresi: http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/kanunlar.durumu?kanun_no=4702 Erişim Tarihi: 22.05.2002.

_____. 17863. 7 Kasım 1982. İnternet Adresi: http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/Anayasa2001.htm. Erişim Tarihi: 08.09.2002.

_____. 18095. 1983. İnternet Adresi: http://www.yargitay.gov.tr/bilgi/kanun_liste/PC3836622.HM5.text.html Erişim Tarihi: 14.06.2002.

_____. 21226. 12 Mayıs 1992. İnternet adresi: http://www.ttkb.meb.gov.tr/yapi/default.htm. Erişim Tarihi: 15.07.2002

_____. 23084. 18 Ağustos 1997. İnternet adresi: http://www.ttkb.meb.gov.tr/kanunlar.htm. Erişim Tarihi: 11.09.2002.

_____.24162. 06 Eylül 2000. http://samsun.meb.gov.tr/mevzuat/ortaogretim.html. Erişim Tarihi: 03.10.2002.

Ritchie, L. and B. G. Dale. "An Analysis of Self-Assessment Practices Using the Business Excellence Model". **Journal of Engineering Manufacture.** 214, 7: 593-602, August 2000.

Rouda, R. and M. E. Kusy. "Organization Development: The Management of Change". İnternet Adresi: http://alumni.caltech.edu/~rouda/T3_OD.html Erişim Tarihi: 24.09.2002.

Rowe, Kenneth J. "The Importance of Teacher Quality", **Issue Analysis.** 22; 28: 1-12, February 2002.

Rudy, David W. ve ötekiler "Self- And Peer Assessment in A First-Year Communication and Interviewing Course", **Evaluation and The Health Professions.** 24, 4: 436-445, December 2001.

Russell, Steve. "ISO 9000: 2000 and The EFQM Excellence Model: Competition or Co-Operation?", **Total Quality Management.** 11, 4/5/6: 657-665, 2000.

Saatçioğlu, Ömer. "Türk Yükseköğretim Sisteminin İnsan gücü Yetiştirme Politikamıza Katkısı", **Eğitimde Yansımalar V "21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu".** (25-27 Kasım 1999). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları, 1999, ss. 137-142.

Sack, J. L. "Candidates Tout Teacher-Quality Proposal", **Education Week.** 23: 25-29, February 2000.

Sağlam, Mustafa. **Avrupa Ülkelerinin Eğitim Sistemleri.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

_____. "Öğretmen Adaylarının Temel Özellikleri ile Öğretmenlik Mesleğini Seçme Nedenleri ve Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları", **XI. Eğitim Bilimleri Kongresi**'nde sunulan bildiri. (Kıbrıs: 23-26 Ekim 2002). (Teksir).

Sakaoğlu, Necdet. **Cumhuriyet Dönemi Eğitim Tarihi.** İstanbul: İletişim Yayınları, 1996.

Sallis, Edward. **Total Quality Management in Education.** Second Edition. London: Kogan Page Limited, 1996.

Sanders, Donald A. ve ötekiler. **ISO 9000. Nedir? Niçin? Nasıl?** Çeviren: Gönül Yenersoy. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Schermerhorn, John R. **Management for Productivity.** Third edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 1989.

Schiller, Herbert. **Zihin Yönlendirenler.** İstanbul: Pınar Yayınları, 1993.

Schiller, John. "Öğretmen Eğitimi Doktora Programlarında Başvurularda Esnek Öğrenim ve Öğretmen Öğrenci Arasındaki İlişki", **Uluslararası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı.** (27 Ağustos-3 Eylül 1995). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997, ss. 158-166.

Selvi, Hakan. "Öğrenen Organizasyonlar". İnternet Adresi: http://www.5mworld.com/ekim_2000/Makale-ogrenen.htm Erişim Tarihi: 18.07.2002.

Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin.** Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993.

Sönmez, Veysel. **Eğitim Felsefesi.** Ankara: Anı Yayınları, 1998.

Sözer, Ersan. **Türk Üniversitelerinde Öğretmen Yetiştirme Sistemlerinin Öğretmenlik Davranışlarını Kazandırma Yönünden Etkililiği.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1991.

_____. Cumhuriyet Döneminde Türk Eğitim Sistemi ve Eğitimin Bilim Olarak Gelişimi. Basılı Ders Notu. Eskişehir: 1995.

_____. "Türk Eğitim Sisteminde Öğrenci Akışının Düzenlenmesi", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** 6, 1: 1-15, Bahar 1996.

Spangehl, Steve. "Some Words About the Word Quality". **Academic Quality Improvement Project.** The Higher Learning Comission. İnternet Adresi: http://www.aqip.org/AQIPparticipants.html Erişim Tarihi: 10.12.2002.

Suer, Ahmet, ve ötekiler. **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü.** İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998.

Summers, Dona C. S. **Quality.** New Jersey: Prentice Hall Inc. A Viacom Company, 1997.

Sünbül, Sedat. "Bir Meslek Olarak Öğretmenlik". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Özcan Demirel ve Zeki Kaya. Ankara: Pegem Yayınları, 2002, ss. 244-277.

Şahin, Ahmet. "Eğitim Sisteminde TKY ve İsrafın Önlenmesi", **Yeni Türkiye.** Kalite Özel Sayısı. 5, 26: 315-328, Mart-Nisan 1999.

Şahin, Mustafa. "Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme Politikalarında Yabancı Eğitim Uzmanlarının Etkisi", **Milli Eğitim.** 137: 91-100, Ocak-Şubat-Mart 1998.

Şanal, Mustafa. "Toplumsal Değişim Süreci İçerisinde Öğretmenler ve Öğretmen Rollerindeki Değişmeler", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 17: 53-64, Kış 1999.

Şeren, Mehmet. "Milli Eğitim Bakanlığınca Desteklenen Parasız Yatılı ve Burslu Öğrencilerin Kişisel Özellikleri ve Öğrenim Gördükleri Kurumları Tercih Nedenleri", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998) Cilt I. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 171-178.

Şirin, Hüseyin. "Eğitim Sisteminde Özel Dershaneler", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 23: 387-410, 2000.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001.

Şişman, Turan. "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi", **Standart.** 41, 489: 16-21, Eylül 2002.

Tanrıöğen, Abdurrahman. "Öğretmenlik Mesleğinde Yeni Yönelimler". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Adil Türkoğlu. Ankara: Mikro Yayınları, 2002, ss. 279-288.

Taş, Halil. "Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları", **Milli Eğitim.** 145, Ocak-Şubat-Mart 2000. İnternet Adresi: http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/145/tas.htm. Erişim Tarihi: 23.09.2002.

Taşar, Mustafa. "Türkiye ve 21. Yüzyıl", **Türkiye'nin Düşünce Gündemi.** Ankara: 2002. İnternet Adresi: http://www.mustafatasar.gen.tr/yayinlar/dusunce_g/egitim.htm. Erişim Tarihi: 28.12.2002.

Tavmergen, İge Pınar. "Turizm Eğitiminde Kalite", **Anahtar.** 140,12:18-19, Ağustos 2000.

Taylor, Wiliam L. "Assesment as a Means to a Quality Education", **Georgetown Journal on Poverty Law and Policy.** 8, 2: 311-320, Summer 2001.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi.** Ankara: Saypa Kitabevi, 1993.

Tebliğler Dergisi. 47, 2493. Kasım 1998.

Tebliğler Dergisi. 62, 2506. Kasım 1999.

Tekışık, Hüseyin H. "Onbeşinci Milli Eğitim Şurası", **Çağdaş Eğitim.** 222: 2-21, 1996.

Temel, Ali. "Öğretmenin Niteliğindeki Değişmeler ve Öğretmen Yetiştirme", **Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu: Eğitimde Nitelik Geliştirme.** (13-14 Nisan 1991). İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, 1991.

Teo, W. F. and B. G. Dale. "Self-Assesment: Methods, Management and Process", **Journal of Engineering Manufacture.** 211, B5: 365-375, 1997.

Tezbaşaran, Ata. "Öğretmen ve Eğitim Bilimcileri Yetiştirmede Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversite İşbirliği". **Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Bilimleri Paneli.** (23 Kasım 2000). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 2001, ss. 37-52.

Tezcan, Mahmut. **Toplumsal Değişme.** Ankara: 1997.

Toffler, Alvin. **Gelecek Korkusu: Şok.** Çeviren: Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1996.

Toprak, Mustafa. "Eğitim Fakültelerindeki Yeniden Yapılanma Olgusuna Eleştirel Bir Bakış", **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.** (9-11 Eylül 1998). Cilt II. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, ss. 611-616.

Torlak, Ömer. "Eğitim Hizmetleri Pazarlaması Açısından Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Kalitesini Algılamalarının Önemi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** 7, 27: 399-416, Yaz 2001.

Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: 1990.

Turan, Refik. "İyi Öğretmen ve Öğretmen Eğitimi", **Milli Eğitim.** 137: 67-68, Ocak-Şubat-Mart 1998.

Turan, Selahattin. "Demokratik Bir Toplum ve Okulda Bir Lider Olarak Öğretmenin Rolü", **Eğitim Araştırmaları.** 3-4: 120-125, Mart 2001.

Türk Dil Kurumu. (TDK). **Türkçe Sözlük.** Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 2002.

Türk Standartlar Enstitüsü. (TSE). **TS 9005 Kalite Sözlüğü.** Ankara: Türk Standartlar Enstitüsü Yayınları, 1991.

Türkiye Bilimler Akademisi. (TÜBA). **Yükseköğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu: TÜBİTAK-TTGV Bilim Teknoloji Sanayi Tartışmaları Platformu, Avrupa Birliği Bilim Teknoloji Mühendislik Alanlarına İlişkin Akreditasyon Kural ve Kurumları Çalışma Grubu Raporu.** Ankara: 1996.

Türkiye Bilimsel Teknolojik Araştırma Kurumu. (TÜBİTAK). "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD Örnekleri". İnternet Adresi: http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/ek3.html Erişim Tarihi: 11.05.2002.

_____. "Yükseköğretimde Kalite Yönetimi". İnternet Adresi: http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/bol2.html Erişim Tarihi: 09.04.2002.

Türkiye Büyük Millet Meclisi. (TBMM). "Ulusal Program". İnternet Adresi: http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupa/ab/abab/ABProgKabul.htm Erişim Tarihi: 18.08.2001.

_____. "Hükümet Programları". İnternet Adresi: http://www.tbmm.gov.tr/ambar/hukumet Erişim Tarihi: 26.08.2002.

_____. "Elli Dokuzuncu Hükümet Programı". İnternet Adresi: http://www.tbmm.gov.tr/ambar/HP59.htm/ Erişim Tarihi: 26.05.2003.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Ankara: Seçkin Yayınevi, 1995.

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği. (TÜSİAD). **Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması.** İstanbul: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, 1999.

Türkoğlu, Adil. "Eğitim Fakültelerinde Öğretim Üyesi Sorunu", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi "Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye'de Eğitim Fakültelerinin Yeri ve Rolü Uluslararası Sempozyumu Özel Sayısı".** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2: ss. 220-234, 1987.

Uçan, Ali. "Türkiye'de Öğretmenlik Mesleğine Genel Bir Bakış", **Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmen Eğitiminde Kalite Paneli (22 Kasım 2000).** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2001, ss. 53-102.

Uline, Cynthia L. ve ötekiler. "School Effectiveness: The Underlying Dimensions", **Educational Administration Quarterly.** 34, 4: 124-136, 1998.

United Nations Educational Scientific and Cultural Organitation. (UNESCO). "ICE Decleration". İnternet Adresi: http://www.ibe.unesco.org/International/ICE/45declae.htm Erişim Tarihi: 03.02.2002.

_____. "Strengthening of The Role of Teachers in a Changing World". İnternet Adresi: http://www.ibe.unesco.org/International/ICE/45declae.htm Erişim Tarihi: 21.02.2002.

Ünal, Semra. "Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Uygulamalarda Karşılaşılan Güçlükler", **Eğitim Yönetimi.** 5, 19: 341-351, 1999.

Van der Wiele, T. ve ötekiler. "Self-Assesment: A Study of Progress in Europe's Leading Organization", **Quality Management Practices.** 13, 1: 84-104, 1996.

Varış, Fatma. **Eğitim Bilimine Giriş.** Editör: Fatma Varış. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1991.

Watkins, E. and R. Golembiewski. "Rethinking Organization Development for Learning Organizations", **The International Journal of Organizational Analysis.** 3, 1: 86-101, January 1995.

Wiboonuppatum, Rangsun. "Evaluating the Quality of an Elementary School in Rural Thailand: Villagers' Perspectives", **International Education Journal.** 3, 2: 110-119, 2002.

Wilkes, N. and B. G. Dale. "Attitudes To Self-Assessment And Quality Awards: A Study In Small And Medium-Sized Companies", **Total Quality Management.** 9, 8: 731-739, December 1998.

Woodhouse, D. "Quality Assurance: International Trends, Preoccupations and Features", **Assessment and Evaluation in Higher Education.** 21: 347-356, 1996.

World Bank. "Entering the 21st Century, World Development Report 1999/2000". İnternet Adresi: http://www.worldbank.org/wdr/2000/overview.html Erişim Tarihi: 28.08.2002.

Wright, Alex. "Public Service Quality: Lessons Not Learned", **Total Quality Management.** 8, 5: 313-320, October 1997.

Yalçınkaya, Münevver. "Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim", **Eğitimde Yansımalar IV "Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu".** (27-28 Kasım 1998). Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekışık Araştırma-Geliştirme Merkezi Yayınları, 1998, ss. 6-13.

Yaprak, Şenol. "İşletmelerde Örgüt Geliştirme Süreci ve Teknikleri", **Standart.** 39, 468: 65-68, Aralık 2000.

Yaşar, Şefik. "Bir Meslek Olarak Öğretmenlik". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** Editör: Ersan Sözer. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Yayın No: 700, 2000, ss. 15-26.

Yazıcı, Selim. "Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik", **Verimlilik Dergisi.** 3: 79-92, 2000.

Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Yetiş, Nüket. "Eğitimde Sürekli kalite Geliştirme Konferansı". (18 Haziran 2001). Çoğaltılmış Konferans Notları. Eskişehir: 2001, ss. 1-12.

Yetiş, Nüket ve ötekiler. **Avrupa Kalite Ödülü 2000: Kamu Sektörü Kategorisinde Türkiye'den İlk Başvuru.** İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknoloji VakfıYayınları, Mayıs 2002.

Yıldırım, Cemal. "Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss. 12-20.

Yıldırım, Cemal M. "Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Erdemir Deneyimi", **9. Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'.** (21-22 Kasım 2000). İstanbul: Kalite Derneği Yayınları, 2000, ss 775-786.

Yıldırım, İbrahim. "Kaliteli Öğretmen Yetiştirme ve Hizmetiçi Eğitimin Yeri", **Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmen Eğitiminde Kalite Paneli.** (22 Kasım 2000). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2001, ss. 103-118.

Yılman, Mustafa. "Eğitim Politikaları Bağlamında 21. Yüzyılın Temel Sorunları ve Öğretmen Eğitimi", **Nasıl Bir Eğitim Sistemi Eğitim Sempozyumu.** (10-12 Nisan). İzmir: Bilsa Yayınları, 1997, ss. 555-564.

Yücel, Hakkı İ. "Bilim Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", **Yeni Türkiye.** 20: 1334-1351, Mart-Nisan 1998.

Yükseköğretim Kurulu. (YÖK). **Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yeniden Düzenlenmesi.** Ankara: 1998a.

____. **Eğitim Fakültesi Öğretmen Yetiştirme Lisans Programları.** Ankara: 1998b

____. **Türkiye'de Öğretmen Eğitiminde Standartlar ve Akreditasyon.** Ankara: 1999.

_____. "Avrupa Birliği ve Türkiye". İnternet Adresi: www.yok.gov.tr/avrupabir/avrupa.doc/ Erişim Tarihi: 11.07.2002.

_____. "Yükseköğretimde Kalite". İnternet Adresi: http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/raporlar.htm/ Erişim Tarihi: 13.10.2002.

_____. "Mevzuat". İnternet Adresi: http://www.yok.gov.tr/mevzuat/yonet/yonet22.html. Erişim Tarihi: 12.09.2002.

_____. "Doktora Programı Rapor Hazırlama Rehberi". İnternet Adresi: http://www.yok.gov.tr/egitim/lisansdoktora/doktora/raporhazirlama_rehberi.htm. Erişim Tarihi: 19.11.2002.