

Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında  
EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi  
- Eskişehir Örneği -

Elif Eroğlu

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

Temmuz 2007

Investigation Of The Applications of the EFQM Excellence Model  
At The Public Education and Health Institutions  
- The Eskişehir Case -

Elif Eroğlu

**MASTER OF SOCIAL SCIENCE THESIS**

**Department of Management**

July 2007

KAMU EĞİTİM VE SAĞLIK KURUMLARINDA  
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ  
- ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ -

Elif Eroğlu

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Lisansüstü Yönetmeliği Uyarınca  
İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalında  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır

Danışman: Prof. Dr. Nimetullah Burnak

Temmuz 2007

Elif EROĞLU' nun YÜKSEK LİSANS tezi olarak hazırladığı “Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi: Eskişehir Örneği” başlıklı bu çalışma, jürimizce lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye: Prof. Dr. Nimetullah BURNAK (Danışman)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRGİNER

Üye: Yrd. Doç. Dr. Nurullah UÇKUN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve  
..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Münevver YILANCI  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada, Eskişehir ilinde kamu eğitim ve sağlık kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları incelenmiştir. Kota örnekleme tekniği kullanılarak 11 eğitim kurumu ve 2 sağlık kurumunda anket çalışması yapılmıştır. Yönetici grubu, çalışan grubu ve müşteri grubu olmak üzere üç farklı denekte anket uygulanmıştır. Veriler SPSS paket programında ve Excel de değerlendirilmiştir. Yüzde dağılım Ki-Kare bağımsızlık testi ve T testi analizleri yapılmıştır.

Yapılan çalışmada, eğitim kurumlarında okul türlerine göre EFQM mükemmellik modelinin alt kriterlerinin uygulamasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve Sağlık hizmetleri de karşılaştırıldığında çalışanlar, süreçler ve çalışanlarla ilgili sonuçlar alt kriterlerinin uygulamasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Kurum türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılmasında, çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesinde, çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmasında, tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olmasında, iyi bir çalışma ortamına sahip olunmasında, kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarının değerlendirilmesinde, kurumdaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurulup, sunulmasında ve müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanmasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir.

## SUMMARY

The subject of this study is the investigation of the applications of the EFQM Excellence Model at the public education and health institutions in Eskişehir. The polls are taken from 11 education institutions and 2 health institutions by the using of quota sampling. Administrators, employees and customers are selected as the subjects of the polls. A package program called SPSS and Microsoft Excel are used to analyze the data taken from the polls. Percentage distribution,  $\chi^2$  (chi-square) independence tests and T test are applied over the data.

In this study, some differences have been detected between the applications of the sub-criteria of the EFQM Excellence Model depending on the school types of the education institutions. Comparing the education and health services, some differences have been determined between the applications of the sub-criteria employees, process and results of employees. It is also determined that, there are correlation between the types of the institutions and the applications of the EFQM Excellence Model sub-criteria, such as utilization from renovative organizations and approaches in order to improve working styles and creating learning opportunities for the employees and encouraging them for participating those activities, analyzing the performances of the employees and helping them to perform better.

In addition, having the equality of opportunities at the same rate between employees and having good working conditions are different in two institutions. Besides, evaluating the efforts of the employees who continue their self-education, announcing and serving the products and services of the foundation to the existing and potential customers are different.

Finally, some differences have been detected between the applications of identifying and meeting the customer needs of the actual communication with the foundations applications in two institutions.

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmada, bilgisi ve deneyimi ile bana yol gösteren, yönlendiren ve bu tezin oluşmasında büyük emeği ve katkıları olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Nimetullah BURNAK'a çok teşekkür ederim.

Anket uygulaması sırasında gerekli izinleri ve bilgileri sağlayan Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü ve Yerel Yönetimlerde görevli çalışanlara teşekkür ederim.

Anketlerin dağıtım ve toplanmasında ellerinden gelen yardımı sağlayan Songül ÜNAL'a (Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu), Meral KOÇAKER'e (Dumlupınar İlköğretim Okulu), Fatma İYİLİK'e (Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi), Ramazan KUTLUAY'a (Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu), Sabriye ÖZTÜRK'e (Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu), Veli ÖZDEMİR'e (Ticaret Meslek Lisesi), Ahmet YAMAN'a (Porsuk İlköğretim Okulu), Emine TUÇ'a (Melahat Ünügür İlköğretim Okulu), Mehmet BİLGİL'e (Ahmet Sezer İlköğretim Okulu), Canan MADENOĞLU'na (Kılıçoğlu Anadolu Lisesi), Ahmet GÖKÇE'ye (Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi), Uzm.Dr. Burak ERDİNÇ'e (Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi) çok teşekkür ederim.

Tüm bu çalışmalarım sırasında her zaman yanımda olan ve desteğini benden esirgemeyen sevgili babam Yusuf EROĞLU'na, kardeşim Ersin EROĞLU'na, özellikle benim zamanımın yetmediği zamanlarda okullarda ve hastanelerde anket dağıtım ve toplanmasında büyük emeği geçen annem Nurcihan EROĞLU'na, tezin düzenlenmesi ve yazımında benimle birlikte büyük uğraş veren nişanlım Sertan BİNTAŞ'a, tez süresi boyunca işyerinde gerekli izni ve yardımı sağladığı için Müdürüm Murat PİROĞLU'na çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>SUMMARY</b> .....	v
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	vi
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	x
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	xi
<b>1 GİRİŞ</b> .....	1
<b>2 KALİTE ÇALIŞMALARINDA MODELLER</b> .....	3
2.1 Deming Modeli .....	6
2.2 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri .....	11
2.2.1 ISO 9000 : 1994 Modelleri .....	14
2.2.1.1 TS-EN-ISO 9001: Kalite sistemleri- tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli.....	14
2.2.1.2 TS-EN-ISO 9002: Kalite sistemleri - üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli.....	15
2.2.1.3 TS-EN-ISO 9003: Kalite sistemleri - son muayene ve deneyler için kalite güvencesi modeli .....	16
2.2.1.4 TS-EN-ISO 9004: Kalite yönetimi ve kalite sistemi elemanları – kılavuz .....	16
2.2.1.5 TS-EN-ISO 9005 Modeli: TS-ISO 9005 - Kalite sözlüğü	17
2.2.2 ISO 9000 : 2000 Modeli .....	17
2.3 Malcolm Baldrige Modeli (MBNQA) .....	19
2.4 EFQM Mükemmellik Modeli .....	23
<b>3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ</b> .....	31
3.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı.....	35
3.2 Radar Mantığı .....	36



## İÇİNDEKİLER (devam)

	<b><u>Sayfa</u></b>
3.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri .....	39
3.3.1 Çalışanlar (3.Kriter) .....	40
3.3.1.1 İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi (3-a alt kriteri) .....	40
3.3.1.2 Çalışanların bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi (3-b alt kriteri) .....	41
3.3.2 İşbirlikleri ve kaynaklar (4.kriter) .....	41
3.3.2.1 Binalar, donanım ve malzemelerin yönetilmesi (4-c alt kriteri) .....	42
3.3.2.2 Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi (4-e alt kriteri) .....	42
3.3.3 Süreçler (5.kriter) .....	43
3.3.3.1 Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin edilmesi ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmesi (5-b alt kriteri) .....	43
3.3.3.2 Ürün ve hizmetlerin müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanması ve geliştirilmesi (5-c alt kriteri) .....	44
3.3.3.3 Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, sunulması ve servisinin sağlanması (5-d alt kriteri) .....	45
3.3.3.4 Müşteri ilişkileri yönetilmesi ve geliştirilmesi (5-e alt kriteri) .....	45
3.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Sonuç Kriterleri .....	46
3.4.1 Müşterilerle ilgili sonuçlar (6.kriter) .....	46
3.4.1.1 Algılama ölçümleri (6-a alt kriteri) .....	47
3.4.1.2 Performans göstergeleri (6-b alt kriteri) .....	48
3.4.2 Çalışanlarla ilgili sonuçlar (7.kriter) .....	49
3.4.2.1 Algılama ölçümleri (7-a alt kriteri) .....	49

## İÇİNDEKİLER (devam)

	<b><u>Sayfa</u></b>
3.4.2.2 Performans göstergeleri (7-b alt kriteri) .....	51
<b>4 SEÇİLEN KAMU KURULUŞLARINDA EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARI .....</b>	<b>53</b>
4.1 Araştırmanın Kapsamı .....	53
4.2 Araştırmanın Yöntemi .....	53
4.3 Veri Toplama Yöntemi .....	56
<b>5 BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>58</b>
5.1 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi .....	58
5.2 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi .....	59
5.3 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Hipotez Testleri .....	118
5.4 Sağlık Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi .....	140
5.5 Sağlık Kurumlarında Uygulanan Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi .....	140
5.6 Eğitim ve Sağlık Kurumlarının Karşılaştırılması .....	168
5.6.1 Ki-kare Bağımsızlık Testi .....	168
5.6.2 T Testi .....	180
<b>SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....</b>	<b>185</b>
<b>KAYNAK DİZİNİ .....</b>	<b>190</b>
<b>EKLER</b>	

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b><u>Şekil</u></b>		<b><u>Sayfa</u></b>
3.1	EFQM Mükemmellik Modeli .....	36
3.2	RADAR Mantığı.....	39

## ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Cizelge</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Kalite Güvencesi Standartlarının Ortaya Çıkışı .....	11
2.2 1997 Malcolm Baldrige Ödülü .....	20
2.3 Deming ve Baldrige Ödülü'nün Karşılaştırılması .....	21
2.4 Yüksek Eğitim Kurumlarında TKY ve Özdeğerlendirmede Deneysel Çalışmalar .....	24
2.5 Ödül Kriterlerinin Karşılaştırılması .....	26
2.6 Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar.....	28
5.1 Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	58
5.2 Okulların Kalite Modellerinin Yüzde Dağılımları .....	60
5.3 Okulların Kalite Çalışmalarını Devam Etme Süresinin Yüzde Dağılımları .....	61
5.4 Okulların Kalite Modellerini Tercih Etme Nedeninin Yüzde Dağılımları .....	63
5.5 Okulların Kalite Çalışmalarında Üst Yönetimin Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	64
5.6 Okulların Kalite Çalışmalarında Çalışanların Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	65
5.7 Okulların Kalite Çalışmalarında Okul Aile Birliği ve Koruma Derneği Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	67
5.8 Okulların Çalışmalarını Değerlendirmek Üzere Toplantılar Düzenleme Sıklığının Yüzde Dağılımları .....	68
5.9 Okulların Kalite Çalışmalarını Sağlanan Finansal Kaynak Miktarı Yüzde Dağılımları .....	69
5.10 Okulların Disiplin Sorunu ve Olaylarının Aylık Ortalama Sayısının Yüzde Dağılımları .....	71
5.11 Okulların Çeşitli Sebeplerle (Mezuniyet Dışında) Yılda Ortalama Ayrılan Öğrenci Sayısının Yüzde Dağılımları .....	72

## ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.12 Okulların Çeşitli Sebeplerle Yılda Ortalama Ayrılan Öğretmen Sayısının Yüzde Dağılımları .....	73
5.13 Okullardaki Yöneticilerin Uyum İçinde Çalışmalarının Yüzde Dağılımları .....	74
5.14 Okullardaki Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Alternatif ve Gelişmekte Olan Teknolojilerin Belirlenip Değerlendirilme Yüzde Dağılımları .....	76
5.15 Okulların Yaptıkları Hizmet Nedeniyle Çok Taleple Karşılaşması Yüzde Dağılımları .....	77
5.16 Okulların Proje Çalışmalarına Ağırlık Verme Yüzde Dağılımları .....	78
5.17 Okulların Sınıfta Kalma, Sınıf Tekrarı Az Olma Yüzde Dağılımları ...	79
5.18 Okulların Mezun Ettiği Öğrencileri İzlemesi Onlarla İletişime Devam Etme Yüzde Dağılımları .....	81
5.19 Okulların Öğrencilerine Daha İyi Eğitim Verebilmek İçin Her Türlü Çabayı Gösterme Yüzde Dağılımları .....	82
5.20 Okullardaki Çalışanların Kurum İçi Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Ekip Çalışması Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	83
5.21 Okullarda Çalışanları İsteklendirici (Motivasyonlarını Artırıcı) Sosyal Faaliyetlerin Düzenlenme Durumuna Çalışanların Katılımı .....	85
5.22 Okul Yöneticilerinin, Öğretmenleri, Öğrencileri ve Diğer Çalışanları Okul Yönetimine Aktif Olarak Katma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	86
5.23 Okul Liderlerinin Öğretmenlerin, Öğrencilerin, Velilerin ve Diğer İlgililerin Beklentilerini, Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışma Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	87
5.24 Tüm Çalışanlardan Geri Bildirim Almaya Yarayacak Araçlardan (Anket, Mülakat vb.) Yararlanılma Sıklığı .....	89

## ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
5.25 Çalışma Tarzını İyileştirmek Amacıyla Yenilikçi Organizasyon Ve Yaklaşımlardan Yararlanılma (Örneğin Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi) Durumuna Çalışanların Katılımı .....	90
5.26 Kurumun Tüm Çalışanları İçin Öğrenme Olanakları Oluşturulma Ve Bu Tür Çalışmalara Katılımın Özendirilme Durumuna Çalışanların Katılımı .....	91
5.27 Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi Ve Daha İyi Performans Göstermeleri İçin Onlara Yardımcı Olunma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	93
5.28 Çalışanlar İle Okul Yöneticileri Arasında Olumlu Bir İletişim Ve İlişki Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	94
5.29 Mevcut Teknolojiden Tüm Çalışanların Yararlanmasının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	95
5.30 Kurumda Yapılacak Değişikliklerde Çalışanların Bu Konu İle İlgili Eğitim Almalarının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	97
5.31 Kurum İçinde Çalışanlar Arasında İyi Bir İletişim Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	98
5.32 Tüm Çalışanlar İçin Eşit Oranda Fırsat Eşitliği Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	99
5.33 Okulların İyi Bir Çalışma Ortamına Sahip Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	100
5.34 Okulların Kendi Eğitimlerini Sürdüren Çalışanların Bu Çabalarını Değerlendirmesi Durumuna Çalışanların Katılımı .....	102
5.35 Velilerin Okuldan Hizmet Alma Süreleri Yüzde Dağılımı.....	103
5.36 Okulların Veri Toplamak ve Elde Edilen Veriler Işığında Okulda Gerekli Önlemleri Almak Amacıyla Yaptıkları Anketlerin Sıklığı.....	104
5.37 Velilerin Okulla Güncel İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi Ve Karşılanması Durumuna Velilerin Katılımı .....	105

## **ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)**

<b><u>Cizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.38 Velilerin Gelecekteki Gereksinim ve Beklentileri Doğrultusunda Ürün ve Hizmetlerin İyileştirilmesi, Geliştirilmesi vb. İçin Gerekli Çalışmaların Yapılma Durumuna Velilerin Katılımı .....	107
5.39 Okuldaki Ürün ve Hizmetlerin Mevcut ve Olası Velilere (Topluma) Duyurulup, Sunulması Durumuna Velilerin Katılımı .....	108
5.40 Öğrencinin Devamsızlık Bilgilerine Rahatlıkla Ulaşılması Durumuna Velilerin Katılımı .....	109
5.41 Okul Liderlerinin Velilerin Beklentilerini ve Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışmalar Yapması Durumuna Velilerin Katılımı .....	111
5.42 Okuldaki Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Okul Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Ortak Çalışma Başlatması ve Bu Çalışmalarda Yer Alması Durumuna Velilerin Katılımı .....	112
5.43 Okul Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Okulda Çeşitli Konferans, Seminer vb. Çalışmalar Yapmaları ve Bu Çalışmaların Yapılmasını Sağlamaları Durumuna Velilerin Katılımı .....	113
5.44 Okuldaki Malzemelerin Yeterlilik Durumuna Velilerin Katılımı .....	115
5.45 Okul İçinde ve Dışında Tüm İlgililerin Uygun Bilgiye ve Bilgi Birikimine Gerekli Gibi Ulaşımının Sağlanması Durumuna Velilerin Katılımı .....	116
5.46 Okulun Şikayetleri Ele Alması ve Uygun Biçimde Değerlendirerek Çözüm Yollarını Araması Durumuna Velilerin Katılımı .....	117
5.47 Okulun (Erişebilirlik, İletişim, Esneklik, Yanıt Verebilme Gibi) Genel İmajının İyi Düzeyde Olması Durumuna Velilerin Katılımı .....	120
5.48 Okulun Kaliteli Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri Yapmaya Çalışması Durumuna Velilerin Katılımı .....	121
5.49 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 9. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	122

**ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)**

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.50 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 10. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	122
5.51 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 11. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	122
5.52 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 14. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	124
5.53 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 15. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	124
5.54 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 16. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	124
5.55 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 17. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	127
5.56 Yönetici Grubuna Uygulanan Anketin 18. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	127
5.57 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 6. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	128
5.58 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 7. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	128
5.59 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 8. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	128
5.60 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 11. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	130
5.61 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 12. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	130
5.62 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 13. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	130
5.63 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 14. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	132



## ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.64 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 1. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	132
5.65 Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 15. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	132
5.66 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 10. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	135
5.67 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 6. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	135
5.68 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 11. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	135
5.69 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 4. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	138
5.70 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 5. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	138
5.71 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 3. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	138
5.72 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 12. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	139
5.73 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 13. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	139
5.74 Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 14. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	139
5.75 Hastane Anketlerinin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	140
5.76 Hastanelerin Kalite Modellerinin Yüzde Dağılımları .....	142
5.77 Hastanelerin Kalite Çalışmalarını Devam Etme Süresinin Yüzde Dağılımları .....	142

## ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.78 Hastanelerin Kalite Modellerini Tercih Etme Nedeninin Yüzde Dağılımları .....	142
5.79 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında Üst Yönetimin Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	143
5.80 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında Çalışanların Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	143
5.81 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında İşbirlikçilerin Desteğinin Yüzde Dağılımları .....	143
5.82 Hastanelerin Çalışmalarını Değerlendirmek Üzere Toplantılar Düzenleme Sıklığının Yüzde Dağılımları .....	145
5.83 Hastanelerin Kalite Çalışmalarını Sağlanan Finansal Kaynak Miktarı Yüzde Dağılımları .....	145
5.84 Hastanelerin Disiplin Sorunu ve Olaylarının Aylık Ortalama Sayısının Yüzde Dağılımları .....	145
5.85 Hastanelerden Çeşitli Sebeplerle Yılda Ortalama Ayrılan Doktor Sayısının Yüzde Dağılımları .....	146
5.86 Hastanelerdeki Yöneticilerin Uyum İçinde Çalışmalarının Yüzde Dağılımları .....	146
5.87 Hastanelerdeki Sağlık Faaliyetleri İçin Alternatif ve Gelişmekte Olan Teknolojilerin Belirlenip Değerlendirilme Yüzde Dağılımları .....	146
5.88 Hastanelerin Yaptıkları Sağlık Hizmeti Nedeniyle Çok Taleple Karşılaşması Yüzde Dağılımları .....	147
5.89 Hastanelerin Proje Çalışmalarına Ağırlık Verme Yüzde Dağılımları ...	147
5.90 Hastanelerin İyileştirdiği Hastaları İzlemesi Onlarla İletişime Devam Etme Yüzde Dağılımları .....	147
5.91 Hastanelerin Hastalarına Daha İyi Hizmet Verebilmek İçin Her Türlü Çabayı Gösterme Yüzde Dağılımları .....	150

### **ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)**

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.92 Hastanedeki Çalışanların Kurum İçi Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Ekip Çalışması Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	150
5.93 Hastanelerde Çalışanları İsteklendirici (Motivasyonlarını Artırıcı) Sosyal Faaliyetlerin Düzenlenme Durumuna Çalışanların Katılımı....	150
5.94 Hastane Yöneticilerinin, Doktorları, Hemşireleri ve Diğer Çalışanları Hastane Yönetimine Aktif Olarak Katma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	151
5.95 Hastane Liderlerinin Doktorların, Hemşirelerin, Hastaların ve Diğer İlgililerin Beklentilerini, Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışma Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	151
5.96 Hastanelerde Tüm Çalışanlardan Geri Bildirim Almaya Yarayacak Araçlardan (Anket, Mülakat vb.) Yararlanılma Sıklığı .....	151
5.97 Hastanelerde Çalışma Tarzını İyileştirmek Amacıyla Yenilikçi Organizasyon Ve Yaklaşımlardan Yararlanılma (Örneğin Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi) Durumuna Çalışanların Katılımı .....	153
5.98 Kurumun Tüm Çalışanları İçin Öğrenme Olanakları Oluşturulma Ve Bu Tür Çalışmalara Katılımın Özendirilme Durumuna Çalışanların Katılımı .....	153
5.99 Hastanelerde Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi Ve Daha İyi Performans Göstermeleri İçin Onlara Yardımcı Olunma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	153
5.100 Çalışanlar İle Hastane Yöneticileri Arasında Olumlu Bir İletişim Ve İlişki Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	156
5.101 Hastanelerde Mevcut Teknolojiden Tüm Çalışanların Yararlanmasının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	156
5.102 Kurumda Yapılacak Değişikliklerde Çalışanların Bu Konu İle İlgili Eğitim Almalarının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı .....	156

### **ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)**

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.103 Kurum İçinde Çalışanlar Arasında İyi Bir İletişim Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	157
5.104 Hastanelerde Tüm Çalışanlar İçin Eşit Oranda Fırsat Eşitliği Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	157
5.105 Hastanelerin İyi Bir Çalışma Ortamına Sahip Olması Durumuna Çalışanların Katılımı .....	157
5.106 Hastanelerin Kendi Eğitimlerini Sürdüren Çalışanların Bu Çabalarını Değerlendirmesi Durumuna Çalışanların Katılımı .....	158
5.107 Hastaların Hastaneden Hizmet Alma Süreleri Yüzde Dağılımı .....	160
5.108 Hastanelerin Veri Toplamak ve Elde Edilen Veriler Işığında Hastanede Gerekli Önlemleri Almak Amacıyla Yaptıkları Anketlerin Sıklığı .....	160
5.109 Hastaların Hastaneyle Güncel İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi Ve Karşılanması Durumuna Hastaların Katılımı .....	160
5.110 Hastaların Gelecekteki Gereksinim ve Beklentileri Doğrultusunda Ürün ve Hizmetlerin İyileştirilmesi, Geliştirilmesi vb. İçin Gerekli Çalışmaların Yapılma Durumuna Hastaların Katılımı .....	161
5.111 Hastanedeki Ürün ve Hizmetlerin Mevcut ve Olası Hastalara (Topluma) Duyurulup, Sunulması Durumuna Hastaların Katılımı .....	161
5.112 Hasta Kayıt Bilgilerine Rahatlıkla Ulaşılması Durumuna Hastaların Katılımı .....	161
5.113 Hastane Liderlerinin Hastaların Beklentilerini ve Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışmalar Yapması Durumuna Hastaların Katılımı .....	163
5.114 Hastanedeki Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Hastane Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları, Başhekim) Ortak Çalışma Başlatması ve Bu Çalışmalarda Yer Alması Durumuna Hastaların Katılımı .....	163

## ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<u>Cizelge</u>	<u>Sayfa</u>
5.115 Hastane Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Okulda Çeşitli Konferans, Seminer vb. Çalışmalar Yapmaları ve Bu Çalışmaların Yapılmasını Sağlamaları Durumuna Hastaların Katılımı .....	163
5.116 Hastanedeki Malzemelerin Yeterlilik Durumuna Hastaların Katılımı ...	165
5.117 Hastane İçinde ve Dışında Tüm İlgililerin Uygun Bilgiye ve Bilgi Birikimine Gerekliği Gibi Ulaşımının Sağlanması Durumuna Hastaların Katılımı .....	165
5.118 Hastanenin Şikayetleri Ele Alması ve Uygun Biçimde Değerlendirerek Çözüm Yollarını Araması Durumuna Hastaların Katılımı .....	165
5.119 Hastanenin (Erişebilirlik, İletişim, Esneklik, Yanıt Verebilme Gibi) Genel İmajının İyi Düzeyde Olması Durumuna Hastaların Katılımı ...	167
5.120 Hastanenin Kaliteli Sağlık Faaliyetleri Yapmaya Çalışması Durumuna Hastaların Katılımı .....	167
5.121 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 6. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	169
5.122 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 7. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	169
5.123 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 8. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	169
5.124 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 11. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	172
5.125 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 12. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	172
5.126 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 13. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	172
5.127 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 14. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	173

**ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)**

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.128 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 1. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	173
5.129 Kamu Kurumlarında Çalışan Grubuna Uygulanan Anketin 15. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	173
5.130 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 10. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	175
5.131 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 11. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	175
5.132 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 4. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	175
5.133 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 5. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	178
5.134 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 3. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	178
5.135 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 12. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	178
5.136 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 13. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	179
5.137 Kamu Kurumlarında Müşteri Grubuna Uygulanan Anketin 14. Sorusunun Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	179
5.138 Eğitim ve Sağlık Kurumlarında 3-a Alt Kriterine Dayanan Sorunun T Testi Sonuçları .....	181
5.139 Eğitim ve Sağlık Kurumlarında 3-b Alt Kriterine Dayanan Sorunun T Testi Sonuçları .....	181
5.140 Eğitim ve Sağlık Kurumlarında 5-d Alt Kriterine Dayanan Sorunun T Testi Sonuçları .....	183
5.141 Eğitim ve Sağlık Kurumlarında 7-a Alt Kriterine Dayanan Sorunun T Testi Sonuçları .....	183
5.142 Eğitim ve Sağlık Kurumlarında 7-b Alt Kriterine Dayanan Sorunun T Testi Sonuçları .....	184

## 1. GİRİŞ

Pazarlama anlayışının ortaya çıkışından bu yana, müşteri odaklı yönetim felsefesi bugünün küresel rekabet ortamında yarışan işletmelerde başarının mutlak unsuru haline gelmiştir. Pazarlama anlayışı üç anahtar konudan oluşur: 1. Müşteri odaklılık 2. Koordine pazarlama 3. Karlılık. Pazarlama anlayışını başarıyla uygulayabilmek için dünyanın dört bir yanındaki firmalar stratejik işletme uygulamaları ile kaliteye odaklanmışlardır. Toplam kalite yönetimi felsefesinin özünde; süreç içindeki kalite standartlarını ürün ve tüm şirket kademelerinde sürekli bir biçimde denetleme ve geliştirme vardır.

Kalite çalışmaları arasında kalite ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ödülleri, firmaları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası için de mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir. Dünyada ve Türkiye’de kalite ödüllерinin işletmelere, çalışanlara ve hizmet alanlarına sağlamış olduğu birçok yarar vardır. Ödül modelleri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin ve uygulamalarının benimsetilip yaygınlaşması amacıyla oluşturulmuştur. Ödüle başvuran kuruluşların, organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişir, dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla, takım ruhunu ve çalışması gelişir, çalışanların TKY bilinç düzeyi artar ve birçok kişinin başvuru hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanır. Ayrıca çalışmalar sonucunda değerlendirmeleri gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan rapor, kuruluşun kalite yönetimi uygulamalarına önemli katkıda bulunur. Ödülü kazanan kuruluş açısından, ödül bir saygınlık sembolüdür. Kazanan kuruluş TKY’deki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir hizmet sağlayıcı kurum olarak tanıtabilmesini sağlar. Kazanan kuruluş, TKY de en önde gelen kuruluşlardan biri olarak yer alır, deneyimlerini diğer kuruluşlarla paylaşır. Kazanan kuruluşun çalışanlarında var olan kalite bilinci daha da canlanır, kalite konusunda elde edilen bu üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve isteklendirme (motivasyon) kaynağı olur. Hizmeti alan veya kullanan açısından; hızlı, ucuz, kaliteli hizmet elde ederler. Bürokrasinin ve ilgili süreçlerin olumsuz etkileri azaltılır. Yaşam kalitesi yükselir.

Kalite çalışmalarının bir değerlendirmesi olan kalite modellerinden EFQM mükemmellik modelinin kamu sektörüne uygulamalarının incelenmesi tezin amacını oluşturmuştur. Bu çalışmada, kamu kuruluşları olan eğitim ve sağlık kurumlarından örnekler alınmıştır. 11 okul ve 2 hastanede anket çalışması yapılmıştır. TKY çalışmasını EFQM mükemmellik modeli doğrultusunda yürüten kurumlarda uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda; tezin 2. Bölümünde, kalitenin günümüze kadar gelen seyri, toplam kalite yönetimi ve TKY uygulamalarının yaygınlaştırılması için kullanılmakta olan kalite modellerine değinilmiştir. Deming Modeli, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Malcolm Baldrige Modeli ve EFQM Mükemmellik Modeli anlatılmıştır.

Bölüm 3’de EFQM mükemmellik modeli daha detaylı ele alınarak modelin kullanılma sebepleri, dayandığı felsefeler, modelin yapısı, RADAR mantığı, kriter ve alt kriterleri üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Bölüm 4’de modelin uygulaması üzerinde durulmuştur. Uygulama yapılma sebepleri, örnekleme metodu anlatılmıştır. Uygulama metodu olarak kişisel görüşme yöntemiyle anket tekniği kullanılmıştır.

Bölüm 5’de uygulanan anket tekniğinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Okullarda ve hastanelerde uygulanan anketlerin yüzde dağılımları çizelgeler halinde verilmiştir. Hipotez testlerinden 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare ( $\chi^2$ ) bağımsızlık testleri ve T testleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin analizi “SPSS” paket bilgisayar programı ve Office Excel ile yapılmıştır.

Bölüm 6’da okul türü ve kurum türüne göre EFQM mükemmellik modelinin alt kriterleri arasındaki ilişki sonuçları verilmiştir. Modelin daha sonraki çalışmalara nasıl örnek olabileceği konusunda öneriler yer almıştır.



## 2. KALİTE ÇALIŞMALARINDA MODELLER

Dünya değişmiştir ve giderek daha fazla değişmektedir. O nedenle, firmaların oturup rekabet stratejilerini sürekli yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları bir zorunluluktur. İşletme büyümek, uluslararası arenaya açılabilme ve uluslararası çevrede ayakta kalabilmek için stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Stratejik planlamada dört temel yaklaşım vardır (www.ozyazilim.com).

Ekonomik Yaklaşım: Bu yaklaşıma sahip uluslararası firmalar dünya üzerinde fiyat özelliğine dayanarak liderlik kurmayı amaçlamaktadır. Genellikle satılan ürünler, katma değeri yüksek sektörlere ait ürünlerdir. Ürünün Araştırma Geliştirme (ARGE) çalışmaları yüksek maliyetli olmaktadır. Ürün genellikle homojen özelliklere sahip olduğundan işletme dünya genelinde bir üretim ve pazarlama stratejisi uygulayabilir. Belirtilen yaklaşım, dünya üzerinde değişiklik yapılmadan kullanılabilir ürünler üreten firmalar tarafından da kullanılabilir. Bilgisayar sektörü buna iyi bir örnek oluşturabilir. Bu tip ürünlerde standartlar gelişmiştir ve alıcılar için fiyat ön plandadır.

Politik Yaklaşım: Her ülkeye ayrı bir strateji geliştirerek pazara giriş yapılması, firmanın stratejik planının politik temele dayandığını gösterir. Genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için kullanılır. Ürünün başarılı olması pazarlama, satış ve satış sonrası destek hizmetlerinin başarısına bağlıdır. İşletmeler yerel pazarlara göre strateji belirlerler ve uygularlar.

Yönetmelik Yardımcılık Yaklaşımı: Kesin bir stratejinin olmadığı, içinde bulunulan duruma uygun bir stratejinin anında geliştirilmeye çalışıldığı bir yaklaşımdır.

Kalite Yaklaşımı: Müşterinin beklentilerine kalite ile cevap verebileceğini düşünen firmalar tarafından kullanılır. Firmalar Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini kullanarak üretim hatalarını en aza indirip ve müşterilerine kalite seviyesi yüksek ürünler pazarlamak için çalışırlar. Japon firmalar tarafından başlatılan bu uygulama, Japonların piyasadaki başarılarını gören diğer firmalar tarafından da uygulanmıştır.

Bir işletme için temel hedeflerden en önemlisi karını en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Bunu sağlamak, satışların artması ve satışların devamlı olmasının gerçekleştirilmesine bağlıdır. İşletmenin ürettiği malların müşteri grupları (iç ve dış

müşteriler) tarafından sürekli olarak talep edilmesindeki zorluk, malın kalitesinin tatmin edici olmasına ve rakiplerin pazardaki güçlerine bağlıdır. Rakipler daha kaliteli mallar ile pazarlara girebiliyorlarsa, en azından rakiplerin kalitesini yakalamak gerekir. Bir taraftan belirli bir kaliteye ulaşmak hedef alınmakta, diğer taraftan kalite liderliğinin sağlanması düşünülmektedir.

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin "hata yapması" ve "mükemmele ulaşma isteği" gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Kalite Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden türemiş "qualitas" kelimesiyle ifade edilmiştir (Şimşek, 1998). Kalite ile ilgili bazı tanımlar şunlardır (Flood, 1993: Özalp' tan ( 2005)).

- Kalite kullanıma uygunluktur (Juran).
- Kalite bir ürünün gereklerine uygunluktur (Crosby).
- Kalite eksikliklerin düzeltilmesi ve önlenmesidir, eksiklikler ile yaşamak değildir (Hoshin).
- Kalite örgütü yönetmedeki temel önemi olan bir iştir (Feigenbaum).
- Ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır (Taguchi).

Kalite sınırları devamlı genişleyen bir kavramdır. Teknoloji, değişen koşullar, ihtiyaçlar kaliteye değişik boyutlar getirmektedir.

Kalitenin boyutları 8 kısımda incelenebilir (Dean and Bowen, 1994).

- Performans: Üründe bulunan birinci özellik
- Uygunluk: Şartnamelere, belgelere ve standartlara uygunluk
- Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği
- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilir özelliği
- Servise Uygunluk: Ürünle ilişkili sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği.
- İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı
- Diğer Unsurlar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı

Gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe kalite kavramı yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde kullanılmakta olan elektronik malzemeden tekstil ürününe, otomotiv sektöründen bankacılık hizmetine, otelden okula kaliteden söz edilmektedir. Konuyla ilgilenen tarihçiler, kalite kavramına M.Ö. 2000'li yıllardaki

Hammurabi kanunlarına kadar götürebilmektedir. İnsanlık kadar eskiye dayanan bu kalite kavramı yıllar geçtikçe nitelik değiştirmiş ve yüzyılımıza Toplam Kalite (TK) adıyla damgasını vurmuştur. TK, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır (Kavrakoğlu, 1998).

TK hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer (Kavrakoğlu, 1998). Artık, ürün kalitesi, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, hizmet kalitesi gibi klasik yaklaşımların çok daha ilerisinden, yönetim kalitesinden, diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi'nden (TKY) söz edilmektedir ([www.kalite.saglik.gov.tr](http://www.kalite.saglik.gov.tr)).

TKY, örgütü kalite çalışmalarını sistematik süreç olarak yerine getirmek için tanımlanan geniş bir terim olarak yer almaktadır (Kelade, 1994).

TKY ile ilgili tanımlar:

- TKY uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için üstünlükler elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir (Kalinowski & El-Enein, 1998: Kelade'den (1994)).
- TKY üstün nitelikli mallar ve hizmetleri müşterilere sunmakla sonuçlanan bir organizasyon stratejisidir (Efil, 1995: Kelade'den (1994)).
- TKY en basit anlamda müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemidir (Mergen, 1993: Kelade'den (1994)).

1950'li yıllarda TK felsefesinin dile getirilişinden günümüze kadar birçok yeni teknik, araç ve model ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler arasında Kalite Ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ödülleri firmaları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası için de mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir. Kalite ödülleri, dünyada ve ülkemizde işletmelere, çalışanlara ve hizmet alanlara yararlar sağlamaktadır ([www.kalite.saglik.gov.tr](http://www.kalite.saglik.gov.tr)). Ödül modelleri, TKY felsefesinin ve uygulamalarının benimsetilip yaygınlaşması amacıyla oluşturulmuştur. Bunların içinde en eskisi Deming ödülüdür. Amerikan Standartlar Enstitüsü ile Ticaret Bakanlığının

birlikte verdiği Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülleri (EQA) en çok bilinen ve başvurulmuş ödüllerdir (Gopalakrishna and Chandra,1998).

Modelleri başarıyla uygulayan şirketler isterlerse, ödüle de başvurabilmektedirler. TKY felsefesinin yaygınlaştırılması için uygulanan kalite modelleri tarihsel sırayla izleyen başlıklarda açıklanmıştır.

## 2.1 Deming Modeli

II. Dünya Savaşından önce Japonların modern kalite kontrol uygulamaları sınırlıydı. Japon ürünlerinin kalite seviyesi uluslararası seviyeye göre düşüktü. Bu kötü ürünler çok düşük fiyatlarla satılıyorlardı ve satışlarının devamını sağlamak çok güçtü. İstisnalar arasında bazı ileri teknoloji uygulayan Japon şirketlerinin ürünleri vardı. Bu ürünler, özellikle askeri sektör için kitlesel üretim teknikleri yapan şirketlerin ürünleriydi (Gitlow and Gitlow, 1987: Özalp'tan (2005)).

Deming, Japonların II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomilerine yeni bir düzen vermek ve endüstriyel kalitesini arttırmak için ülke çapında giriştikleri seferberlik sırasında JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) tarafından davet edilerek sanayicilere kalite eğitimleri veren Amerikalı bir bilim adamıdır. (Gitlow and Gitlow, 1987: Özalp'tan (2005)).

Deming, bir şirketin yaşayabilmesi için hedeflerin devamlılığının şart olduğunu ileri sürmüştür. Deming' e göre yönetim kademesince dikkatle incelenmesi gereken on dört ilke mevcuttur ve bunlar izleyen maddelerde verilmiştir (Gitlow and Gitlow, 1987).

1. **Organizasyon Hedeflerinin ve Fikirlerinin Geliştirilmesi:** İşletmeler gelecekle için yenilik yapmalı ve bunları planlamalıdır. Bunun için de hedefler belirlenmeli ve onlara da bağlı kalmalıdır. Belirlenen hedeflere bağlı kalınamazsa yenilik de yapılamaz. Yenilik her şeyden önce tüketici araştırması, pazar araştırması, pazarlama araştırması, tüketicinin alım gücü, vb. gerektirir ve beraberinde de yeni ürünleri, hizmetleri, yeni malzemeleri değişik makine, teçhizatı getirir.

- 2. Sürekli Gelişim için Felsefenin Anlaşılması:** Bugün alışmış olunan süregelen arızalar, hatalar, işe uygun olmayan malzeme, işe yaramayan donanım, görevlerinin ne olduğunu bilmeyen, hatta sormaya korkan insanlar, hata yapan yöneticiler, yetersiz iş başı eğitim metotları, etkisiz iş kontrolleri, vb. ile daha fazla karşılaşılmaktadır. Bunlar için de bir değişim gerekmektedir. Bu değişime karar verip uygulayacak olan da üst yönetim kademesidir.
- 3. Kontrol Grafiklerinin Öğrenilmesi ve Uygulanması Konusunda Yan Sanayinin İkna edilmesi:** Hangi yarı mamullerin üretildiğini ve gerçek maliyeti öğrenmenin bir yolu kontrol grafikleri kullanmaktır. Kontrol grafikleri üretimin daha başındayken hatasız yapabilme olanağı verir. Örneğin, üretimi ilgilendiren çeşitli parçalar sipariş edilirken istenen özelliklere uyduğu takdirde mamul işin başından itibaren hatasız olacaktır. Aksi halde, hatalı olanları ayırt etmek için kontrol etmek mecburiyetinde kalınacaktır. Kontrol grafikleri kullanılmıyorsa, kritik bir parça hatalı üretilmişse bu durum üretim ya da montaj hatlarında daha yüksek maliyete neden olabilir.
- 4. Gerekirse Az Sayıda Yan Sanayi Şirket İle Çalışılması:** İçinde bulunulan ekonomik çağda esas istenilen, sırf kalite ve fiyat olmayıp hem devamlılık hem de güvenirliliktir. Kalitenin yeterli bir ölçümü olmadığı takdirde, en düşük fiyat veren yan sanayi tercih edilebilir.
- 5. Sorunlu Alanları Bulabilmek İçin İstatistik Metotların Kullanılması:** Juran'ın belirttiği gibi; insanlar sistemin önemli parçalarıdır. Hataların altında beşi sistemden kaynaklanır. Pek çok kişi de insanların sistemin bir parçası olduğunu anlayamaz. Bunun için; işletmede çalışanlar görevlerinin ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Ayrıca, hiçbir şeyin hatalı olmaması, hiçbir hatanın kabul edilemez oluşu vb.; işletmedeki kişilerin anlaması, kabul etmesi gereken hususlardır.
- 6. İş Başı Eğitimde İstatistiksel Metotların Uygulanması:** Doğru olanı başından yapmak için iş başı eğitim ve diğer eğitim metotları uygulamaları; istatistiksel kontrol metotları ile birlikte verildiğinde kişinin eğitimi tamamlanmış sayılır. Eğer çalışanlar istatistiksel kontrol metotları almadan eğitimlerini tamamlamışlarsa hatalı ürünler üretmeleri de kaçınılmaz olur.

- 7. Denetim Metotlarının Geliştirilmesi:** Üretim sürecinde hatanın nerede olduğunu görebilmek için istatistiksel kontroller gereklidir. Aksi halde hatanın nerede olduğunu görmek mümkün olmaz.
- 8. Korkunun Yok Edilmesi:** İş yaparken ya da iş ortamında yarın ile ilgili tereddütler varsa, çalışanlar kendilerini güvenli hissetmiyorsa, işlerini kaybetme düşüncesi ile konuşmaktan korkuyorlarsa, “Konuşsam acaba bir başkası ne der?” diye düşünüyorlarsa ne kadar yetenekli olursa olsunlar bu yeteneği kullanamaz, su yüzeyine çıkartıp gösteremezler. Korku, daima bir işletme için doğru olan hareketi yapmaya engel teşkil eder.
- 9. İşletmeler, Bölümler ve Tüketiciler Arasındaki Duvarların Kaldırılması:** İşletmelerde satış, üretim, insan kaynakları, teknik işler, vb. bölümler birbirlerinden habersiz çalışabilmektedirler. Bu husus, işletmelerin dışına çıkarak ana sanayi yan sanayi ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir. Oysa bir ürünün üretiminin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi ihmal edilmemesi gereken bir husustur. Yan sanayi olarak hizmet veren işletmeler ürettikleri ürün ile ilgili daha fazla bildiklerinde, sürekli bilgi alış verişinde bulduklarında; hatta düz bir hat üzerinde yan sanayi kuruluşlarını işletmenin başına, tüketicilerini de bir diğer başına yerleştirmeyi öğrendiklerinde daha ekonomik çalışırlar.
- 10. Sürekli Gelişim için Sayısal Hedeflerin, Posterlerin ve Sloganların Kaldırılması:** Poster ve sloganlarla insanlar eğitilemez. Verimliliği artırmanın, herkesin daha iyi çalışmasını sağlayacak yollardan en önemlisi; sıfır hataya ulaştırmak, çalışanların problemlerini çözmek, insan gücü, malzeme ve makine zamanındaki israfi azaltmaktır. Çünkü duvarlara, panolara asılan poster ve sloganlardan ziyade iş, yapılması gerekenler, gerçek resimlerdir.
- 11. İş Standartlarının Kaldırılması:** Günümüzde iş standartları; çalışanlara daha az çaba ile daha fazlasını, daha kalitelisini üretmek ve onlara işlerini öğretmek için yardımcı olamamaktadır. İş standartlarının aşılması ise; gayret isteyen bir iştir. İşletmelerde iş standartlarıyla birlikte istatistik dili bilinmeli ve birlikte düşünme ve yaratıcılıktan yararlanma yerleştirilmelidir.
- 12. Çalışanların İşinden Gurur Duymasına Engel Olan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması:** Üretim miktarını ön plana çıkarmak ve kalite geliştirmek ikinci

plana atıldığında çalışanlar işlerinden memnun olmamakta ve işlerinden gurur duymamaktadırlar.

**13. Herkese Eğitim ve Uygulama Sağlanması:** Güçlü bir geliştirme programı uygulamak gerekir. İşletmede çalışanların eğitimi zor bir iş olduğu kadar zaman alıcı bir iştir. Çalışanların işlerini sürekli geliştirmede daha iyi yapabilmeleri sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine, diğer bir deyişle eğitime bağlıdır.

**14. Sürekli Gelişimin Yapılandırılması:** Bir işletmede üst kademe yönetim, kalite kontrol ile ilgilenmediği takdirde o işletmedeki kalite kontrol gerçekleştirilemez. Bu da diğer kademelerden önce üst kademe yöneticilerin eğitime tabi tutulmasını, uzman istatistikçilerden yararlanılmasını kaçınılmaz kılar. Bu eğitimler diğer kademeler ile işçi, memur, hizmetlilere uygulandığında, malzeme, makine ve insan emeğine yapılan harcamalar azaldığında; kalitenin ve verimliliğin artması, müşterinin daha memnun olması ve bütün bunların ötesinde insanların daha mutlu olması ancak o zaman gerçekleşir.

Deming'in dört ilkesi üç temel felsefi sınıfa ayrılır (Carr et al, 1996) :

1. Amaçlarda tutarlılık
2. Sürekli gelişim
3. Görevler arasında işbirliği

Ondört ilke, Deming'in kurumların geleneksel iş anlayışından dünya standartlarındaki kaliteye geçişini özetler. Yedi ölümcül hastalık bu geçişi engeller (Goetsch and Davis, 2000). Bunlar;

1. Yeterli iş ve pazar olanağı sağlamak için üretim ve servis planlamasında kararlı amaçların yetersizliği,
2. Kısa vadeli karların öncelikli olması,
3. Performans değerlendirmesi, beceri seviyesi veya yıllık yeniden gözden geçirme,
4. Yönetimin hareketliliği,
5. Şirketi sadece görünür rakamlarla (parayı sayarak) yönetmek,
6. Aşırı düzeltme masrafları,
7. Aşırı taahhüt maliyetleridir.

Kuruluşlar bu yedi ölümcül hastalığa dikkat etmezlerse yaşamaları mümkün değildir.

Deming'den sonra başka bir kalite lideri olan Juran'dan da çok şey öğrenen Japonlar, 1951 yılından itibaren her yıl kalite konusunda başarılı olan kişi ve kurumlara Deming' in adını taşıyan bir ödül vermektedirler.

Deming Ödülü aşağıdaki kriterlerden oluşmaktadır (Özveren, 2000).

1. Politikalar
2. Organizasyon ve Yönetim
3. Eğitim ve Eğitimin Yayılması
4. Bilginin Toplanması, Kullanılması ve Yayılması
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol
8. Kalite Güvencesi
9. Sonuçlar
10. Geleceğin Planlaması

Deming Ödülleri; Deming Ödülü ve Deming Uygulama Ödülünü içermektedir. Deming Ödülü, her yıl az rastlanır bir kuramsal araştırma ve istatistik metotların uygulanması çalışmalarını birleştiren kişiye verilmektedir. Endüstride istatistiksel metot uygulamalarını artıran kişiler de buna seçilebilirler. Deming Uygulama Ödülü ise; her yıl istatistiksel kalite kontrol temelli bir şirket çapında kalite kontrol uygulayarak belirgin bir performans iyileştirmesi kaydeden şirketlere (kamu işletmeleri de buna dahil) veya şirket bölümlerine verilmektedir. Deming Uygulama Ödülü, Japon şirketleri için kalite kontrol çalışmalarını iletirmek konusunda çok teşvik edicidir. JUSE'nin Genel Müdürü Deming Ödülü' nün değerlendirme (ödüllendirme) yönergelerinden sorumludur (Özveren, 2000).

Orijinal olarak Deming Uygulama Ödülü sadece Japon şirketleri için düşünülmüştü. Ama Japonya dışındaki ülkeler buna çok yoğun istek göstermişlerdir. Buna karşılık olarak Deming Ödül Komitesi, 1984 yılında Deming Uygulama Ödülü kurallarında yeni düzenlemeler yaparak, Japonya dışından da başvuru yapılabilmesine olanak sağlamıştır.



Bu denizaşırı ülkeler için incelemelere geçerek Deming Denizaşırı Ülkeler için Uygulama Ödülü'nü alma kapısını açmıştır. Bu ödülü kazanan ilk şirket, 1989'da Amerikan elektrik şirketi Florida Power and Light Company' dir. Bir sonraki 1991 yılında Philips Taiwan ve üçüncüsü de 1994 yılında Amerika'da AT&T Power Systems' dir (Özveren, 2000).

## 2.2 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri

Kalite Güvence sistemlerinin standartlaştırılması çalışmaları yarım asırlık bir geçmişe sahiptir. Kalitenin güvence altında tutulmasının, hatasız üretim ve hizmetin sağlanmasının bir başka deyişle sistemli olmasının gereği ortaya konduktan bu yana birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli dernek ve kurumları sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Kalite Güvencesi Standartlarının ortaya çıkışı Çizelge 2.1'de verilmektedir (Arnold,1994).

**Çizelge 2.1 Kalite Güvencesi Standartlarının Ortaya Çıkışı (Arnold, 1994)**

1963	MIL-Q-9858	Askeri Standart (ABD)
1968	AQAP 1-13	NATO
1970	10 CFR 50, App.B.	Nükleer Enerji (ABD)
1971	ANSI N 45.2	Nükleer Enerji (ABD)
1973	ASME III NCA 4000	Nükleer Enerji (ABD)
1978	IAEA 50-C-QA	Nükleer Enerji (Uluslararası)
1978	ISO TC 85 SC 3	Nükleer Enerji (Uluslararası)
1978 - 1979	CSA Z 299. 1-4	Genel Amaçlı (Kanada)
1979	BS 5750	Genel Amaçlı (İngiltere)
1979	ANSI Z-1.15	Genel Amaçlı (ABD)
1987	ISO 9000	Genel Amaçlı (Uluslararası)
1988	EN 29000	Genel Amaçlı (Avrupa Topluluğu)

Kalite Güvencesi sistemlerinin temeli ABD 'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858 'e dayanır (Kalite Derneği Yayınları, 1992). Bu ABD ordu standartları MIL-Q-9858 A (Kalite Program İstekleri), MIL-I-45208 (Muayene Sistem İstekleri) 1963 'den beri bazı değişikliklerle kullanılmaktadır. Bu standartlar, satın alınacak olan ürünün hatalarının azaltılması, muayeneye gerek kalmadan sistemin güvenceye alınmasını dolayısıyla hataların alıcı tarafından kontrol gereğini azaltma amaçlıdır (Esin ve Karabay, 1993).

1968'de NATO 'ya bağılı ülkeler için geçerli olmak üzere hazırlanan, silahların kalitelerini güvence altına almak amacıyla Askeri standartlardan AQAP (Allied Quality Assurance Publication – Müttefik Kalite Güvencesi Yayını) serisi yürürlüğe konmuştur. Günümüzde de firmalar savunma sanayine girebilmek için kalite sistemlerinin ilgili AQAP standardına uygunluğunu belgelemek zorundadırlar (Bozkurt, 1994).

Savunma sanayinden sonra kalite güvencesinde sistem yaklaşımı enerji sektöründe de kendisini göstermiş ve ABD 'de 1970 yılında The Nuclear Regulatory Commission (NRC) 'nin 10 CFR 50 Ek B si (Nükleer güç santralleri ve yakıt yeniden işleme yapan fabrikalar için kalite güvencesi kriterleri) ortaya konmuştur. 1971 'de ANSI N 45.2 (Quality Assurance Program Requirements for Nuclear Facilities – Nükleer Tesisler için Kalite Güvencesi Programı) ve 1973 'de The American Society of Mechanical Engineers (ASME) III NCA 4000 (Quality Assurance – Kalite Güvencesi) standartları yayınlanmıştır. 1978'de bunları Uluslararası Atom Enerjisi Santralleri İçin Kalite Güvencesi (Quality Assurance for Nuclear Power Plants) standartları izlemiştir (Sanders, et al., 1994: Bozkurt'tan (1994)).

Önceleri dünyanın önde gelen bazı askeri kuruluşlarının tedarikçilerini denetlemeye yönelik olarak hazırlanmış oldukları bu standartlar, daha sonraki yıllarda endüstriyel alanlarda kaliteli mal ve hizmet alımları içinde hazırlanmaya başlanmıştır. Bu konuda en dikkat çekici örnek İngiltere'de 1979 yılında yayınlanmış olan BS 5750 Kalite Sistem Standardıdır. Bu standart, üretimde kalitesizliği önleyecek bir kalite sisteminin, kuruluşun hem kendisine ve hem de müşterilerine belirli bir güvence verebilecek şekilde kurulmasına ilişkin esasları koymaktadır (Peşkircioğlu, 1992).

Ulusal düzeyde kalite sistem standartlarına geçiş 1978 -1979 'da CSA Z 299 1-4 ile Kanada'da gerçekleşmiştir. Uluslararası ticari ilişkilerin artıp karmaşık hale gelmesi sonucunda kalite sistem standartlarına uluslararası bir kimlik kazandırmak amacıyla 1979 yılında Kalite Güvencesi adlı ve ISO / TC 176 numaralı bir teknik komite oluşturulmuştur. Bu nedenle Birleşik Devletler dahi olmak üzere çeşitli ulusların temsilcilerinden oluşan ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) nezdinde kalite bilinçli bir teknik komite, kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standart oluşturma girişiminde bulunmuştur (Bozkurt, 1994).

Bunu gerçekleştirmek için 20 tane aktif olarak ve buna ilave olarak 10 tane de gözlemci olarak katılan ülke buluşarak oybirliği ile ISO 9000 adı verilen kalite sistemi yönetim standartlarını yaratmıştır.

TC / 176 numaralı teknik komite tarafından oluşturulan uluslararası standartlarla ilgili çalışmaların başlaması ile bazı ulusal düzeyde eşdeğerlerle de karşılaştırma imkanı bulunmuştur.

ISO (International Standardization Organization) 1980 yılı içinde başlattığı çalışmaların sonucunda ISO 9000 serisi olarak anılan kalite güvence sistemlerinin kurulmasına yönelik standartların yazımını 1986 yılında tamamlamış ve 1987 yılı içerisinde yayımlamıştır (Peşkircioğlu, 1992). Bu standartlar hiçbir değişikliğe uğramadan Avrupa Standartlar Komitesinde (Comittee European de Normalisation, CEN) 1988 yılında EN 29000 olarak yayınlanmıştır. Günümüzde Avrupa Topluluğu, ABD, Japonya, EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) 'ya bağlı tüm ülkelerde değiştirilmeden ulusal standart olarak kabul edilen ISO 9000, değişik kodlar ile ülke diline çevrilerek İngilizcesiyle birlikte yayınlanmaktadır. 1991 yılı içerisinde Türkçeleştirilerek TSE tarafından TS – ISO 9000 Serisi olarak kullanıma sunulmuştur (Bozkurt, 1994).

Önceleri imalat sektöründe kalite sistem belgelendirme çalışmaları son yıllarda hizmet sektörüne de kaymış ve hızla yaygınlaşmaktadır (Geraedts, et al., 2001). Ülkemizde erişilen ISO 9000 belgeli kuruluş sayısı, istihdam düzeyi, üretim miktarı, ihracat potansiyeli ve yaratılan katma değerler itibariyle önemli bir düzeye ulaşmıştır. Ayrıca bu kuruluşlar, gerek belgelendirme öncesi hazırlık aşaması ve gerekse belgelendirme sonrası dönemde sistemi işletme, geliştirme ve devam ettirme amaçları ile para, zaman ve işgücü kaynaklarından önemli harcamalar yapmış ve yapmaktadırlar. ISO 9000 belgeli kuruluşlar özel bir dikkat gerektiren politika, amaç ve hedeflerin belirleme, planlama, organizasyon, yürütme ve denetim alanlarında kimi durumlarda eskiye oranla daha yoğun çalışma temposu içine girmişlerdir.

Pazarın ve müşterilerin istediği ve bazı hallerde de alınması gerekli olan bir kalite sistem belgesine sahip olmanın ötesinde, bünyesel olarak da çeşitli iyileştirme ve performans artırma fırsatların yakalanması ve bunlardan yararlanılması beklenmektedir. Etkili ve kalıcı bir kalite yönetimi sistemi kurarak bunu geliştirip devam ettirebilme becerisine sahip olan kuruluşlar, kalite sistem belgelendirmede ciddi bir sorunla karşılaşmazlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde ISO 9000 kalite sistem belgelendirmesi nihai bir amaç olarak değil bir araç olarak değerlendirilmelidir. Önemli olan, kalite güvencesi mekanizmalarına tüm süreçlerinde işlerlik kazandırarak kuruluşun bütününde kalitenin geliştirilmesi, korunması, iyileştirilmesi ve müşteri hoşnutluğunun sağlanması amaçlarına en ekonomik düzeyde ulaşmayı güvence altına almaktadır.

Kalite güvence sistemine göre ISO 9000 standartları üç ana kritere sahiptir: (Geraedts, et al., 2001)

1. İlkeler sonuçlara değil, hizmet dağıtım sürecine odaklanır.
2. Sistematik bir yaklaşım vardır. Çalışma süreci ve kaynaklar tanımlanır ve performans göstergeleri kullanılarak düzenli bir temelde performans ölçülür.
3. Sistem; kalite el kitabı gibi dokümanlardan gerçekliği kanıtlanabilir olmalıdır, yönergeler önemli çalışma süreçlerini, standart çalışma yönergelerini ve performans göstergelerinin ölçümünü tanımlamalıdır. Tüm dokümanların güncellenmesi gerekir. Çalışanlar bu güncellemelerden hemen haberdar edilmelidir.

TS ISO 9000 standartları aşağıda tek tek ele alınmak suretiyle açıklanmıştır. (Çetin, 2001)

## **2.2.1 ISO 9000 : 1994 Modelleri**

### **2.2.1.1 TS-EN-ISO 9001 Kalite sistemleri- tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli**

Sözleşme özellikle tasarım gerektiriyorsa ve ürün şartları temel olarak performans terimleriyle belirtilmişse TS-EN-ISO 9001 standardı kullanılır. ISO 9001; kuruluş dışı kalite güvencesi amaçları için kullanılabilen kalite sistemleri ile ilgili üç standarttan biri olup tasarım ve satış sonrası hizmetleri de içerdiğinden en geniş kapsamlı olanıdır.

TS-EN-ISO 9001 Standardı, taraflar arasındaki sözleşmede tedarikçinin ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğinin gösterilmesi istendiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını belirtmektedir. Üretim sürecinin tasarımdan satış sonrasına kadar bütün aşamalarında ve özellikle uygunsuzlukların önlenmesi çalışmalarında; bu koşullar genellikle geçerlidir. Sözleşmeli durumlarda; TS-EN-ISO 9001 Standardına aşağıdaki durumlarda başvurulur;

- Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması; tedarikçinin tasarım geliştirme, üretim, tesis ve hizmet konularında yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa
- Sözleşmede tasarıma ait faaliyetler özellikle isteniyorsa, ürünle ilgili koşullar ve özellikle performans kriterleri olarak belirtiliyorsa veya bunların belirlenmesine gereksinim olduğu durumlarda.

#### **2.2.1.2 TS-EN-ISO 9002: Kalite sistemleri - üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli**

TS-EN-ISO 9002 standardında üretim aşamasından, tesis aşamasına kadar tüm kalite sistemi elemanları vardır. Bu standartta yer alan koşullar, öncelikle üretim ve muayene esnasındaki uygunsuzlukların belirlenmesi, önlenmesi ve tekrar meydana çıkmasına imkan vermeyecek esasların yerine getirilmesi hedefine yönelmiştir. Tedarikçinin ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğinin gösterimi arzu edildiğinde kullanılmak amacıyla, kalite sistemi koşullarını ortaya koymaktadır.

Sözleşmeli durumlarda;

- Ürün için istenilen şartlar tasarım veya şartnameler esas alınarak belirtiliyorsa,
- Ürünlerin uygunluğuna güven duyulması; tedarikçinin üretim ve tesis konularında yeterliliklerinin gösterilmesi ile sağlanıyorsa; uygulanması yerindedir.

TSE-EN-ISO 9002 Standardı; tedarikçinin ( imalatçı ve satıcı) üretmiş olduğu mamul veya hizmetin tasarımı ve geliştirilmesinden değil, üretiminden sorumlu olduğu, her defasında aynı kalitede mamul veya hizmet üretilmesi durumunda geçerliliğini sürdürmektedir. En yaygın kullanılan standarttır.

### **2.2.1.3 TS-EN-ISO 9003: Kalite sistemleri son muayene ve deneyler için kalite güvencesi modeli**

TS-EN-ISO 9003 standardında TS-EN-ISO 9004'de yer alan kalite sistemi elemanlarının sadece yarısı ön görülmüş ve model esnek olarak değerlendirilmiştir. Bu model; iki taraf arasındaki sözleşmede tedarikçinin son muayene ve deneylerde ürün uygunsuzluğunu tespit ve kontrol edebilme yeterliliğinin gösterimi arzu edildiğinde kullanılmak üzere, kalite sistemi koşullarını ortaya koymaktadır. TS-EN-ISO 9003 Standardı; basit imalat adımlarına sahip ve mamulden istenilen özelliklerin karşılandığının son kontrolde onaylanabileceği mamulleri üreten kuruluşlar tarafından uygulanır. On iki bölümden oluşan bu standart, diğer standartlara göre en az zorlayıcı ve tanımlayıcı olmalıdır. Bu standart ile belgelendirilmek istenen firma sayısı azdır. Ürünlerin sözleşmede belirlenen şartlara uygunluğu hakkında yeterli güven sağlanabilmesi için son muayene ve deney imkanlarının tamamlandığının gösterilmesi amacıyla uygulanır.

### **2.2.1.4 TS-EN-ISO 9004: Kalite yönetimi ve kalite sistemi elemanları - kılavuz**

TS-EN-ISO 9004, TS-EN-ISO 9000 ve sistem standartlarında karşılıklı referans gösterilen kalite sistem elemanlarının her birinin irdelenmesini kapsamaktadır. Genellikle ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 çerçevesinde yürütülecek kalite sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehber olabilecek konuları kapsamaktadır. Bu standart; müşteri beklentilerini karşılamakla beraber, devamlı gelişme ve maliyeti azaltmanın ekonomik faydalarına yer verir. Ayrıca yine bu standartta hata önleme ve müşterilerden geribildirim süreçlerinin gerekliliği ve geniş çaplı eğitime yönelik açıklamalar yapılmaktadır. Kalite sistem belgesi almak isteyenler tarafından incelenerek, uygulanması gereken bir standarttır. Bir belgelendirme standardı olmayıp belge başvurusu için gerekli olan yönergelerin (prosedür) ve yapılması gereken işleri tanımlayan rehber bir doküman niteliğindedir.

### **2.2.1.5 TS-EN-ISO 9005 Modeli: TS-EN-ISO 9005 - Kalite sözlüğü**

TS-EN-ISO 9005, kalite ile ilgili temel terim ve tanımları kapsar. Alıcı ve tedarikçi, kalite standartlarından hangisinin sözleşmeye daha uygun olduğunu ve eğer varsa özel değişikliklerin neler olabileceğini; adı geçen üç modeli inceleyerek belirlemelidir. Belirlenen bir durum için uygun olan modelin seçimi ve uygulanması; tedarikçi ve alıcının menfaatlerini koruyacak şekilde olmalıdır.

### **2.2.2 ISO 9000 : 2000 Modeli**

Standard son olarak 2000 yılında yenilemeye uğramış ve bu sefer Kalite Yönetim Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Belgelendirmeye esas teşkil eden sadece ISO 9001:2000 standardı mevcuttur. ISO9002, ISO9003 artık güncelliğini yitirmiş standartlardır. Ancak ana standart olan ISO 9001:2000'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır. Kurumlar, faaliyet kapsamı ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi almaktadırlar. Fakat belgelendirmeye tabi tutulan faaliyetler ve standardın hariç tutulan maddeleri, alınacak olan belgenin üzerinde tanımlanmaktadır. Standardın bu versiyonu, önceki versiyonlardaki konulara ilave olarak sürekli iyileşme ve verimliliğin artırılmasını hedefleyen süreç tabanlı, müşteri odaklılığı daha ön planda tutan bir yönetim modeli sunmaktadır ([www.omu.edu.tr](http://www.omu.edu.tr)).

ISO 9001 standardının 15 Aralık 2000'de yayınlanan son versiyonu aşağıda verilen 8 Kalite Prensiplerine dayanmaktadır ([www.marmarapatent.com.tr](http://www.marmarapatent.com.tr)):

#### **1. Müşteri Odaklılık**

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdırlar, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdırlar

#### **2. Liderlik**

Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Bunlar, kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımı olduğu iç ortamı oluşturmalı ve sürdürmelidir.

### 3. Kişilerin katılımı

Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını sağlar.

### 4. Süreç yaklaşımı

Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

### 5. Yönetime sistem yaklaşımı

Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

### 6. Sürekli iyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

### 7. Karar vermede gerçekçi yaklaşım

Etkin kararlar, verilerin analizine ve bilgiye dayanır.

### 8. Karşılıklı yarara dayalı tedarikçi ilişkileri

Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder.

ISO 9000 – 2000 temel felsefe değişikliği olarak organizasyonun verimliliği için sürekli gelişme kavramını ön plana çıkararak pazarda müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, yani kuruluşa rekabet üstünlüğü sağlayabilecek konuma getirmeyi hedeflemektedir. Kaynakların yönetimi, ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesi süreci, ölçme, analiz etme, sürekli geliştirme, müşteri tatmini ve kavramları ön plana çıkarılmıştır.

ISO 9000 : 2000 Serisi Standartlar birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan

- \* ISO 9000:2000 kalite yönetim sistemleri-temel kavramlar, terimler
- \* ISO9001:2000 kalite yönetim sistemleri-şartlar
- \* ISO 9004:2000 kalite yönetim sistemleri-performansının iyileştirilmesi için kılavuz
- \* ISO 19011:2000 kalite ve çevre yönetim sistemleri-tetkik kılavuzu ( taslak)

olmak üzere 4 temel standarttan oluşmaktadır ([www.izmir.tse.org.tr](http://www.izmir.tse.org.tr)).



ISO 9000:2000, ana standartlara giriş niteliğini taşımakta olup, kalite yönetim sistem serisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. İçerdiği temel bilgiler ve kavramları sayesinde, diğer üç standardın daha iyi anlaşılıp, kullanılabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

ISO 9001:2000, bir kuruluşun, müşterinin ihtiyaçlarıyla mevzuat gereklerini karşılamak yoluyla müşteri memnuniyetini arttırabilmesi için kalite yönetim sisteminde ne gibi şartları sağlaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

ISO 9004:2000, kalite yönetim sistemlerini mükemmelliğe ulaştırmada araç olarak kullanılacak genel bir dokümandır (www.izmir.tse.org.tr).

### **2.3 Malcolm Baldrige Modeli (MBNQA)**

Toplam Kalite kavramının ilk kez General Electric' in, kalite yöneticisi Feigenbaum tarafından kullanılması ve bu yeni yaklaşım ile ilgili ilk makalenin yine Feigenbaum tarafından (1957), ABD'de yayınlanmasına karşın, TKY yönetim anlayışının bu ülkede 1980' lere kadar benimsenmesi ve yayılmasına ilişkin önemli bir gelişme olmamıştır. Ancak 1970 – 1980 döneminde ne üretirlerse müşterilerin satın almasını bekleyen birçok Amerikan şirketi, yaklaşımlarının yanlış olduğunu anlamaya başlamıştır. Yüksek kaliteli birçok Japon ürünü (Honda, Panasonic, Hitachi, Seiko, Nikon, Mazda v.b.) ABD pazarlarına girmiştir. Amerika' lılar bunun üzerine Deming, Juran ve Feigenbaum gibi kalite liderlerine başvurarak TKY' nin ABD firmalarında da uygulanmasını ve yayılmasını başlatmışlardır. 1987 yılında da Başkan Reagan' ın başlattığı iyileşme hareketinin bir halkası olarak 1981 – 1987 arasında Ticaret Bakanı olarak görev yapan ve bir rodeo kazasında ölen Malcolm Baldrige anısına bu ödül oluşturulmuştur (Carr, et al., 1996).

1988' den beri verilmeye başlanan MBNQA Ödülü;

- Kalite bilincinin, rekabet gücünün giderek arttıran bir unsur olduğunun farkına varılmasını sağlamış,
- Kalitede mükemmellik gereksinmesinin anlaşılmasını yaygınlaştırmış,

- Başarılı kalite stratejilerinden ve uygulamalarından elde edilecek yararlarla ilişkin bilgilerin paylaşılmasını ve TKY' nin yayılmasını amaçlamıştır (Carr, et al., 1996).

MBNQA ödül kriterleri on temel kavram ve değer üzerine yapılandırılmıştır. Bunlar, müşteri tarafından yönlendirilen kalite, liderlik, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı ve gelişimi, hızlı karşılık verebilme, tasarım kalitesi ve önleme, uzun vadeli görüş, gerçeklerle yönetim, işbirliklerinin kurulması, topluma karşı kurumsal sorumluluk ve vatandaşlığa ilişkindir (Carr, et al., 1996).

Modelin ana kriterleri ise; Liderlik, Veri ve Çözümlemesi, Stratejik Kalite Planlaması, İnsan Kaynakları Geliştirilmesi ve Yönetimi, Süreç Kalitesi Yönetimi, Kalite ve İşlem Sonuçları, Müşteri Odaklılık ve Tatminidir (Oakland, 1993).

Ödülü alan şirketler arasında Motorola, Federal Express, IBM, Cadillac, Ritz-Carlton ve Texas Instruments sayılabilir.

1997 ödül kriterleri /maddeleri ve bunlara karşılık gelen puan değerleri Çizelge 2.2' de gösterilmiştir Çizelge 2.3' de Deming ve Baldrige ödülllerinin karşılaştırılması verilmiştir (Çetin,2001)..

**Çizelge 2.2: 1997 Malcolm Baldrige Ödülü**

<b>1997 Kategorileri/Maddeleri</b>	<b>Puan Değerleri</b>
1.Liderlik	110
1.1Liderlik sistemi	80
1.2 Şirket sorumluluğu ve yurttaşlığı	30
2. Stratejik planlama	80
2.1 Strateji geliştirme süreci	40
2.2 Şirket stratejisi	40
3.Müşteri ve Pazar odaklı olma	80
3.1 Müşteri ve Pazar bilgisi	40
3.2 Müşteri memnuniyeti ve ilişki geliştirme	40
4. Bilgi ve analiz	80
4.1 Bilgilerin ve verilerin seçimi ve kullanımı	25
4.2 Karşılaştırılabilir bilgilerin, verilerin seçimi ve kullanımı	15
4.3 Şirket performansının analizi ve gözden geçirilmesi	30
4.4 Eğitim	40

Çizelge 2.2 (devam)

1997 Kategorileri/Maddeleri	Puan Değerleri
5. İnsan kaynakları gelişimi ve yönetimi	100
5.1 Çalışma sistemleri	40
5.2 Çalışana yönelik eğitim ve çalışanın geliştirilmesi	30
5.3 Çalışan refahı ve memnuniyeti	30
6. Süreç yönetimi	100
6.1 Mal ve hizmet süreçlerinin yönetimi	60
6.2 Destek süreçlerinin yönetimi	20
6.3 Tedarikçileri ve ortakları kapsayan süreçlerin yönetimi	20
7. İşletme sonuçları	450
7.1 Müşteri memnuniyetine ilişkin sonuçlar	130
7.2 Finans ve pazara ilişkin sonuçlar	130
7.3 İnsan kaynaklarına ilişkin sonuçlar	35
7.4 Tedarikçi ve ortaklara ilişkin sonuçlar	25
7.5 Şirkete özgü sonuçlar	130
<b>Toplam puan</b>	<b>1000</b>

Çizelge 2.3 : Deming ve Baldrige Ödülü'nün Karşılaştırılması

Özellikler	Deming Ödülü	Baldrige Ödülü
Ödülün geliştirildiği yıl	1951	1987
Ödülü oluşturan kurum	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası (JUSE)	1987 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Hareketi - Yasal Onaylı
Yönetici	Deming Ödülü JUSE Komitesi	Ticaret Departmanı'nın Ulusal Standart ve Teknoloji
Amaç	İstatistikî kaliteye dayalı olarak kalite kontrolünü şirket çapında başarı ile uyguladığı ve bu durumu gelecekte de sürdürebileceği onaylanmış olan şirketlere ödüller vermek	Amerika Birleşik Devletleri'nde etkin kalite yönetimi uygulayan ve bunun sonucunda ürün ve hizmetlerin kalitesinde önemli değişiklikler kaydeden seçilmiş şirketlerin ve diğer organizasyonların ödüllendirilmesiyle ulusal kalite programının oluşturulmasını ve yürütülmesini sağlamak

Çizelge 2.3 (devam)

Özellikler	Deming Ödülü	Baldrige Ödülü
Başvuru yapabilecek adaylar	Japon Şirketler ve (1987 den bu yana) denizaşırı şirketler	ABD'deki şirketler
Gözden geçirme aşamaları	Deming Ödülü Komitesi gezi alanlarını seçer. Şirket temsilcileri oryantasyon için gözlemcilerle görüşür. Son düzenlemeler için baş gözlemci ile toplantı yapılır. Alanlar ziyaret edilir. Deming Ödül komitesi kazananları seçer	Gözlemciler ilk gözlemlerini yapar. Hakemler bir sonraki gözlem için seçimde bulunur. Gözlemciler ikinci gözlemlerini yapar. Hakemler gezi alanlarını seçer. Üst gözlemci düzenleme yapar. Alan gezileri yapılır. Hakemler kazanan adayları seçer.
Ödül sürecinde rol alanlar	JUSE Deming Ödül Komitesi'nde yer alan kişiler gözlemci ve hakem olarak faaliyet gösterir.	Gözlemciler gözlem yapar, hakemler seçer.
Revizyon Kategorisi	Politika Organizasyon ve yönetim Eğitim ve yayılım Kaliteye ilişkin bilgilerin toplanması, dağıtılması ve kullanılması Analiz Standartizasyon Kontrol Kalite Güvencesi Sonuçlar Geleceğe yönelik planlama	Liderlik Bilgi ve analiz Stratejik kalite planlaması İnsan kaynağının gelişimi ve yönetimi  Süreç kalitesi yönetimi Kalite ve faaliyete ilişkin sonuçlar Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
Teknikler	İstatistik yöntemi	Yönetim yöntemi
Değerlendirme yaklaşımı	Standartlaştırılmış, nesnel, yapısal	Tartışmaya açık, öznel
Yazılı tanım	Daha detaylı, kanıtatif	Kural koyucu olmayan
Kalite/mükemmeliyet ölçümü	Sonuç odaklı	Geliştirme odaklı
İşletme dahilinde katılım	Tüm çalışanların katılımı	Liderlik ve yönetim odaklılık
Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti	Maddelerin yer aldığı kategorilerde söz edilmemekte, ancak ima edilmektedir ve müşteri hakimiyeti söz konusudur.	Açıkça belirtilmemektedir, yedinci kategoride listelenmiş haldedir.

## 2.4 EFQM Mükemmellik Modeli

Önce Japon firmalarının, daha sonra da ABD firmalarının TKY' nin hızla benimsenerek yayılması ve bu sürecin ödül mekanizmalarıyla güçlendirilmesi, Avrupa'daki firmaları ürün maliyetleri ve kalitesi açısından kaçınılmaz bir gerilemeye itmiştir. Bu durum karşısında Avrupa ülkeleri, iş çevreleri ve kuruluşları, küresel rekabet yarışında ayakta kalabilmek için yerel ve sınırlı geleneksel çözümlerin yeterli olmayacağını dolayısıyla yönetim anlayışlarını değiştirmek gerektiğini anlamışlardır. Bu anlayışı güçlendirmek amacıyla da önde gelen ondört Avrupa şirketi birleşerek Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nı (EFQM) kurmuşlardır.

Vakfın amacı "küresel rekabet üstünlüğü sağlamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemek, son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği sağlayan faaliyetlerin iyileştirilmesi için, Avrupa genelinde bütün kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak" olarak belirlenmiştir (Raad, 1996).

Avrupa Kalite Ödülü ise, Avrupa Kalite Örgütü (EOQ), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle 1991 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Bu ödülün amacı da, Toplam Kalite Yönetimi konuları ile yararları hakkındaki bilgi düzeyini arttırmak, bilinçlendirmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmaktır. Avrupa Kalite Ödülü kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde ve büyük kuruluşlar ile KOBİ kategorilerinde ayrı ayrı olmak üzere Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir.

Ülkemizde de Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile birlikte 1993 yılından beri EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan Ulusal Kalite Ödülü'nü vermektedir. Bu ödüllerin ortaya konması ile başlayan özdeğerlendirme çalışmaları, Türk firmaları arasında bir mükemmellik yarışını başlatmış, bu yarış 1998'de başlatılan Ulusal Kalite Hareketi ile daha da hızlanmıştır. Ulusal Kalite Ödülü kategorilerinde bugün kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) yer almaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik

eden pratik bir araçtır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.

Eğitimdeki reformlar mükemmellik modelinin başlangıcı ile bağlantılıdır. İngiltere eğitim sektöründe hızla özdeğerlendirme temelli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) metodolojisi ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 2.4’ de yüksek eğitim kurumlarında kalite sistemlerini uygulayan çeşitli deneysel çalışmalar gösterilmektedir. Bu çalışmaların yanında, EFQM modelle ilgili değerlendirme analizleri ISO 9000 standartlarına göre kalite sistemlerini uygulayan aşamalar ve kalite sistemini geliştirmek için önemli sorunlar gibi çalışmalar bulunmaktadır ( June, 2006 ).

**Çizelge 2.4: Yüksek Eğitim Kurumlarında TKY ve Özdeğerlendirmede Deneysel Çalışmalar (June, 2006)**

ÇALIŞMA	AMAÇ	ÖRNEK	YER	METOT VE TEKNİK	ANA SONUÇLAR
TKY benimseme Vazzana et al (1997)	Yüksek eğitim kurumlarında TKY nin kullanımının incelenmesi	243 iş okulları (133 ü Amerikan Üniversitelerinden)	Amerika	Anket (frekans dağılımı ve çapraz tablolama)	TKY kullanımında karışık sonuçlar elde edilmiştir. TKY kavramlarına kurumun büyüklüğünün etkisi yoktur. İş çevresi açısından TKY 'ye inanmak hem iş hem de yüksek okul kurumlarında çok önemlidir.
Kanji ve Tambi (1997)	İngiltere’ de Yüksek Eğitim Kurumlarında TKY uygulamaları. TKY ilkelerinin ve ana kavramlarının kalite değerlendirmesi ile ölçümünü incelemesi	50 yüksek eğitim kurumu ( 20 Kolej, 18 eski üniversite ve 13 yeni üniversite)	İngiltere	Anket (frekans dağılımı ve çapraz tablolama, korelasyon analizi)	İngiltere’de Yüksek Eğitim Kurumlarında TKY az ilgilidir. TKY taleplere göre sağlanır. Yüksek Eğitim Kurumları Kanji'nin İş Mükemmelliği Modelini kullanabilir.

Çizelge 2.4 (devam)

ÇALIŞMA	AMAÇ	ÖRNEK	YER	METOT VE TEKNİK	ANA SONUÇLAR
Rosa et al. (2001)	Kamu ve Özel Yüksek Eğitim Kurumlarında analiz ve yönetim değerlendirme, kalite ilişkili değerlendirme ve stratejik düşünme uygulamaları içerikli inceleme	Toplamda 270 anket gönderilmiş, bunların 116 kurumu kapsayan 56 geçerli cevap gönderilmiş	Portekiz	Anket (ilk etap) ve saha ziyareti ve derin görüşmeler (ikinci etap 16 farklı yüksek eğitim kurumlarından oluşan) (tanımlayıcı istatistikler, korelasyon çalışmaları, çarpan ve kümeleme analizi)	Kalite ve kalite yönetimi, öğrenme ve araştırma aktivitelerini kapsayan süreçlerin değerlendirmesi ile kuvvetli ilişkilidir.
Özdeğerlendirme Davis et al. (2001)	Üniversitelerde (işbirlikçilerin baskısıyla) EFQM modelinin analiz edilmesi	Yüksek eğitim fakülteleri	İngiltere	Vaka çalışması	Bu teknik skorlara odaklı değildir, güçlü yönler ve gelişmeye açık yönler odaklıdır. Bu özdeğerlendirmeye göre, bir kısım girişimler üstlenilir. Liderlik işletme mekanizmasını değiştirmek için gereklidir.
Osseo - Asare ve Longbottom (2002)	EFQM özdeğerlendirme metodolojisi modeli kullanarak TKY durumu.	Yüksek eğitim kurumları ile benzer altı okul	İngiltere	Yarı yapısal görüşmeler, EFQM modeli temelli anket	Durumun her bir kriteri analiz edilir. Liderlik en önemli gibi görülmez ve okullarda TKY programı gerçek olarak benimsenmez.
Hides et al. (2004)	Özdeğerlendirme yi yürürlüğe koymada sorunların incelenmesi	Altı üniversite ve kolej	İngiltere	Vaka çalışması	Her bir Yüksek Eğitim Kurumu kendisinin gereklerine en iyi oturan yaklaşımı seçer. Özdeğerlendirmeyi adreslemek için en belirgin sorunlar müşteri dağıtımına odaklanmıştır ve üst seviye taahhüt kuar.

Rusjan'nın çalışmasında EFQM Mükemmellik modelinin kullanımı, organizasyonun aktivitelerinin gelişiminde karar verme için değerlendirilmiştir (Rusjan, 2005).

Eskildsen'in çalışmasında EFQM mükemmellik modelinde yapısal ağırlıkları incelenmiştir (Eskildsen, et al., 2001). Yapılan uygulamada, Danimarka şirketlerinin giriş kriterlerine önem verdiği kadar sonuç kriterlerine önem vermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Arturo' nun çalışmasında yüksek okulda uygulama yapılmıştır. Kısmi en küçük kareler tekniği kullanılmıştır (Arturo, et al., 2005).

Üç ödülün ödüllendirme kriterleri Çizelge 2.5' de gösterilmiştir (Çetin, 2001).

Çizelge 2.5 Ödül Kriterlerinin Karşılaştırılması

Kriterler	Deming Ödülü	Baldrige Ödülü	Avrupa Ödülü
(İç ve dış) müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti		*Müşteri ilişkileri *Müşteriye bağlılık *Müşteri memnuniyeti, müşteri elde etme ve sonuçlar *Dış müşterinin gelecekteki ihtiyaç ve beklentileri	*Mal ve ürün kalitesi *Müşteri memnuniyeti göstergesi
Liderlik ve kalite kültürü	*Geleceğe yönelik planlama *Politika *Organizasyon ve yönetimi	*Liderlik *Hedef ve amaçlar *Kalite sisteminin standardizasyonu	*Liderlik *Toplam kalite liderliğine katılım *Sürekli toplam kalite kültürü *Birey ve takımın tanınması *Toplam kalite desteği
İnsan kaynakları yönetim ve geliştirimi	Eğitim ve planlama yönetimi	*İnsan kaynakları yönetimi *Çalışan eğitimi *Performans ve tanınma *Çalışan katılımı *Çalışan moral motivasyon	*İnsan yönetimi *İnsan yönetiminde sürekli ilerleme *İşe alma, eğitim ve kariyerde ilerleme
Stratejik kalite planlaması	*Standardizasyon *Kalite Garantisi *Geleceğe yönelik planlama	*Stratejik kalite ve performans planlama süreci *Kalite ve performans planı	*Toplam kalite kavramına dayalı politika ve strateji
Bilgi ve analiz	*Kalite konusundaki bilgilerin toplanması, dağıtılması ve kullanılması	*Kalite ve performans verileri *Rekabetçi karşılaştırmalar ve kıyaslama *Verilerin analizi ve kullanılması	*Kaynakların yönetimi, kullanılması ve korunumu *Finansal *Bilgi *Materyal *Teknoloji uygulama
Yönetim ve süreç kontrolü	*Kontrol *Kalite güvencesi *Standardizasyon	*Süreç yönetimi *Tasarım, tedarikçi ve kalite değerlendirmesi	*Tüm değer kazandırma faaliyetlerinin yönetimi
Kalite ve faaliyete yönelik sonuçlar	*İşletme sonuçları	*Ürün ve hizmet sonuçları *Şirket faaliyet sonuçları	*İşletme sonuçları



Ulusal Kalite Ödülü 3 ana kategoride verilmektedir (www.kalder.org) ;

1. İşletme Kategorileri
2. Kamu Kategorileri
3. Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

İşletme Kategorileri 4 alt kategoriden oluşmaktadır.

1. Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250'nin üstünde)
2. Operasyonel Birimler
3. Bağımsız KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)
4. Bağlı KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin %25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)

Kamu Kategorileri 3 alt kategoriden oluşmaktadır.

1. Sağlık Hizmetleri Kategorisi
2. Eğitim Hizmetleri Kategorisi
3. Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

Ulusal Kalite Ödülünü alan kuruluşlar Çizelge 2.6' da gösterilmektedir (www.kalder.org).

Söz konusu çizelgede; büyük ödül alan kuruluşlar \*\*\*, başarı ödülü alan kuruluşlar \*\*, jüri teşvik ödülü alan kuruluşlar ise \* ile ifade edilmiştir.

Çizelge 2.6 Ulusal Kalite Ödülü Alan Kuruluşlar

	İŞLETME			KAMU			SİVİL TOPLUM KUR.
	Büyük Ölçekli	Operasyonel Birim	KOBİ	Sağlık Hızım.	Eğitim Hızım.	Kamu Yönetimi Hızım.	
BRİSA A.Ş.	*** (1993)						
TUSAŞ A.Ş.	*** (1994)						
NETAŞ A.Ş.	*** (1995)						
KORDSA A.Ş.	*** (1996)						
ARÇELİK A.Ş.	*** (1997)						
İPEK KAĞIT A.Ş.	** (1997)						
ECZACIBAŞI VİTRA GRUBU	*** (1998)						
DUSA END.İPLİK A.Ş.	** (1998)						
ERCİYAS BİRACILIK A.Ş.	** (1998)						
TÜRK ELEKTRİK END. A.Ş.	** (1998)						
BEKO TİCARET A.Ş.	(1998)** (1999)		*** (1998)				
BEKO ELEKTRONİK	** (1999)						
KAYNAK TEKNİĞİ A.Ş.			*** (1999)				
ECZACIBAŞI ARTEMA GRUBU	** (2000)						
ATA YATIRIM MENKUL KİY. A.Ş.	** (2000)						
AYGAZ A.Ş.	** (2001)						
BORÇELİK A.Ş.	** (2001)						
ZEKAI TAHİR BURAK HASTAHANE				** (2001)			
EBS ECZACIBAŞI BANYO SAN. A.Ş.			*** (2001)				
EMAR SATIŞ SONRASI MÜŞTERİ HİZM. A.Ş.			*** (2001)				
KOCAELİ SANAYİ ODASI						*** (2002)	
MEB ARAŞTIRMA GELİŞTİRME DAİRESİ						* (2002)	
KADIKÖY ANADOLU LİSESİ						* (2002) ** (2004)	
SKF TÜRK LTD STİ.			*** (2002)				



Eskişehir’de kalite ile ilgili çalışmalar son günlerde giderek artmaktadır. Bu çalışmada da Eskişehir il sınırları içindeki kamu kurumlarında incelemeler yapılmıştır.

Eskişehir’de ulusal kalite ödülü alan kamu kurumları

1. Şehit Ali Gaffar Okan İlköğretim Okulu (Başarı Ödülü - 2005)  
1 Ekim 2004 Jüri Teşvik Ödülü
2. Eskişehir. Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (Büyük Ödül – 2006 Mayıs)

Eskişehir Doğum Çocuk Hastalıkları Hastanesi Avrupa Mükemmellik Ödülüne bu sene başvurmuş. 15 Haziranda saha ziyareti yapılmıştır.

Eskişehir’de yerel kalite ödülü alan kamu kurumları

1. Atayurt Okulları (Başarı Ödülü - 2005 Ekim)
2. Av. Mail Büyükerman Anaokulu (Başarı Ödülü - 2005)
3. Mat-Fkb Özel Gelişim Okulu (Jüri Teşvik Ödülü - 2005)

Yunuskent Anaokulu ve Av. Mail Büyükerman Anaokulu bu sene Ulusal Kalite Ödülüne başvurmuştur. Yunuskent Anaokulu Başarı Ödülü almıştır.

### 3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilir pratik bir araçtır:

- Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak,
- Kuruluşta, tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere,
- Yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine, tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine çerçeve oluşturmak üzere,
- Kuruluşların yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere,

EFQM, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluşan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003).

EFQM (European Foundation For Quality Management – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından “Avrupa’da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma” öz görevi (misyon) ve “Avrupa’lı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya” özbakışı (vizyon) ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar gütmeyen bir kuruluştur (Kalite Derneği -Kamu ve Sivil Toplum, 2003).

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmeleri konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri

kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadırlar. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektördeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır (www.danismend.com).

Mükemmellik Modeli'nin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003).

**1. Sonuçlara Yönlendirme:** Mükemmellik ilgili tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır (paydaş terimi kuruluştan parasal çıkarı olan hissedarlar kadar kuruşta çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır).

Başlıca yararları:

- Tüm paydaşlar için katma değer yaratmak
- Sürdürülebilir uzun vadeli başarı
- Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler
- Tüm paydaşlarla ilişkili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümler.

**2. Müşteri Odaklılık:** Ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriyi elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.

Başlıca yararları:

- Pazar payının artırılması
- Müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması
- İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi
- Uzun vadeli başarı

**3. Liderlik ve Tutarlı, Paylaşılan Bir Hedefe Odaklanma:** Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanların Mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Başlıca yararları:

- Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması
- Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi
- Pazarda saygın bir konum
- Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın biçimde yürütülmesi

**4. Süreçlerle ve Verilerle Yönetim:** Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

Başlıca Yararları:

- Arzu edilen sonuçlara odaklanması
- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi
- Sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol altında tutulması
- Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim

**5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı:** Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Başlıca Yararları:

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması
- Bilgi birikiminin etkin paylaşımı
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması

**6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme:** Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst noktasına çıkar.

Başlıca Yararları:

- Kurumsal çeviklik
- Maliyetlerde azalma
- Fırsatların görülmesi
- Performansın en iyi düzeye çıkartılması
- Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetleri

**7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi:** Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Başlıca Yararları:

- Tüm taraflar için değer yaratma becerisi
- Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme
- Kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılması

**8. Toplumsal Sorumluluk:** Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

Başlıca Yararları:

- Kuruluşun saygınlığı artar, performansı yükselir ve değeri artar
- Toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven

Mükemmellik Modeli'nde amaç Kuruluşun; süreçlerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlaması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.



### 3.1 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı

Mükemmellik anlayışı yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde "sınıfında en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu öncü göstergeler, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır. Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003).

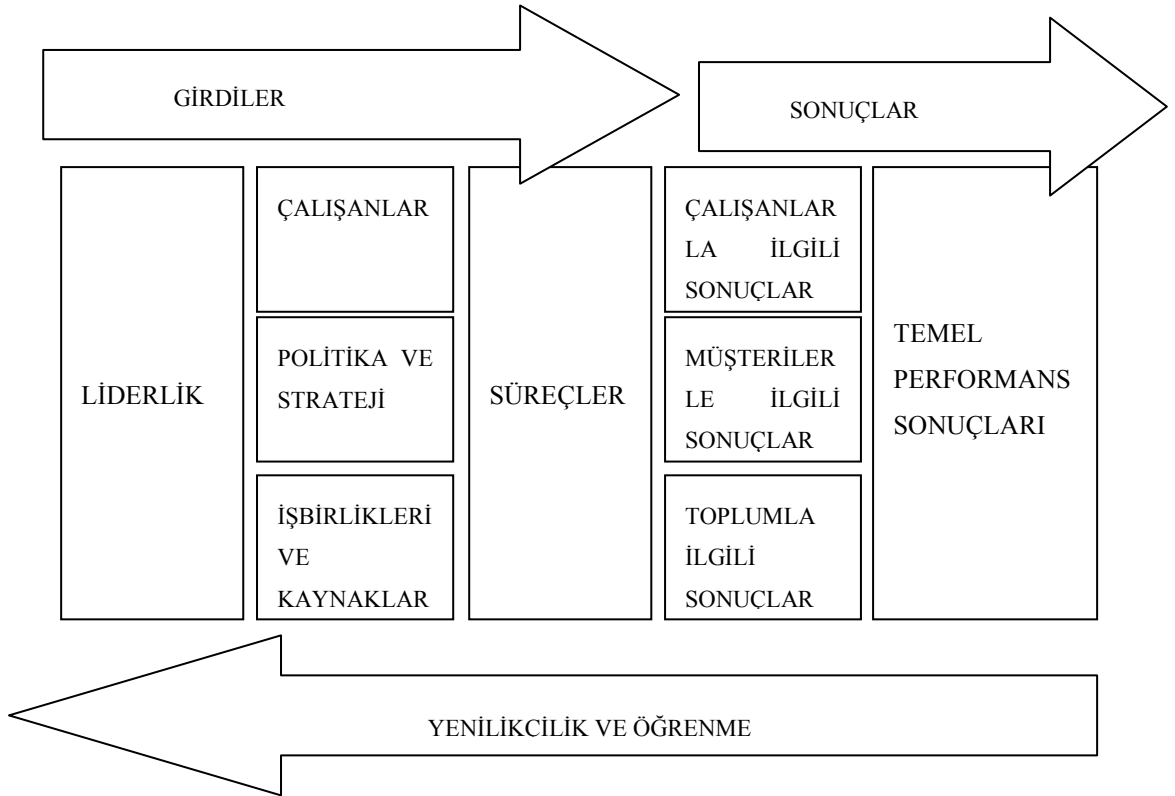
Modelde yer alan dokuz ana kriterin her biri, kuruluşun İş Mükemmelliği'ndeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirmede birer kriter olarak kullanılabilir. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar.

Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep- sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır.

**Girdiler kısmındaki kriterler**, kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını irdeler.

**Sonuçlar kısmındaki kriterler ise**, kuruluşun faaliyetleri sonunda ne elde ettiğini irdeler.

EFQM Mükemmellik Modeli Şekil 3.1 de gösterilmektedir.



**Şekil 3.1 EFQM Mükemmellik Modeli (www.efqm.org)**

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

### 3.2 RADAR Mantığı

Gelişime açık bir yapıya sahip Mükemmellik Modeline göre, performansa, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003). RADAR 4 boyuttan oluşur:

Sonuçlar - Results

Yaklaşım - Approach

Yayımlım - Deployment

Değerlendirme ve Gözden Geçirme - Assessment and Review

RADAR mantığı bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları her Girdi alt kriteri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

RADAR mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir. Bunlardan en yaygın olanı değerlendirme ve özdeğerlendirme olarak bilinir, ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır.

Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormanız, bu yaklaşımı nasıl yaşama geçireceğiniz ve uygulamada etkililiği nasıl ölçeceğiniz konusunda yol gösterir. Bir başka örnek ise RADAR'ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır. RADAR'ın çeşitli boyutları bir süreç, proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmanızı ve sorunlu alanları belirlemenizi sağlar.

Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme RADAR' ın temel boyutlarıdır ve Model'in tüm kriterlerine uygulanmalıdır. Aşağıda RADAR mantığını oluşturan boyutlar tanımlanmaktadır (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003).

### **Sonuçlar**

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

### **Yaklaşım**

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

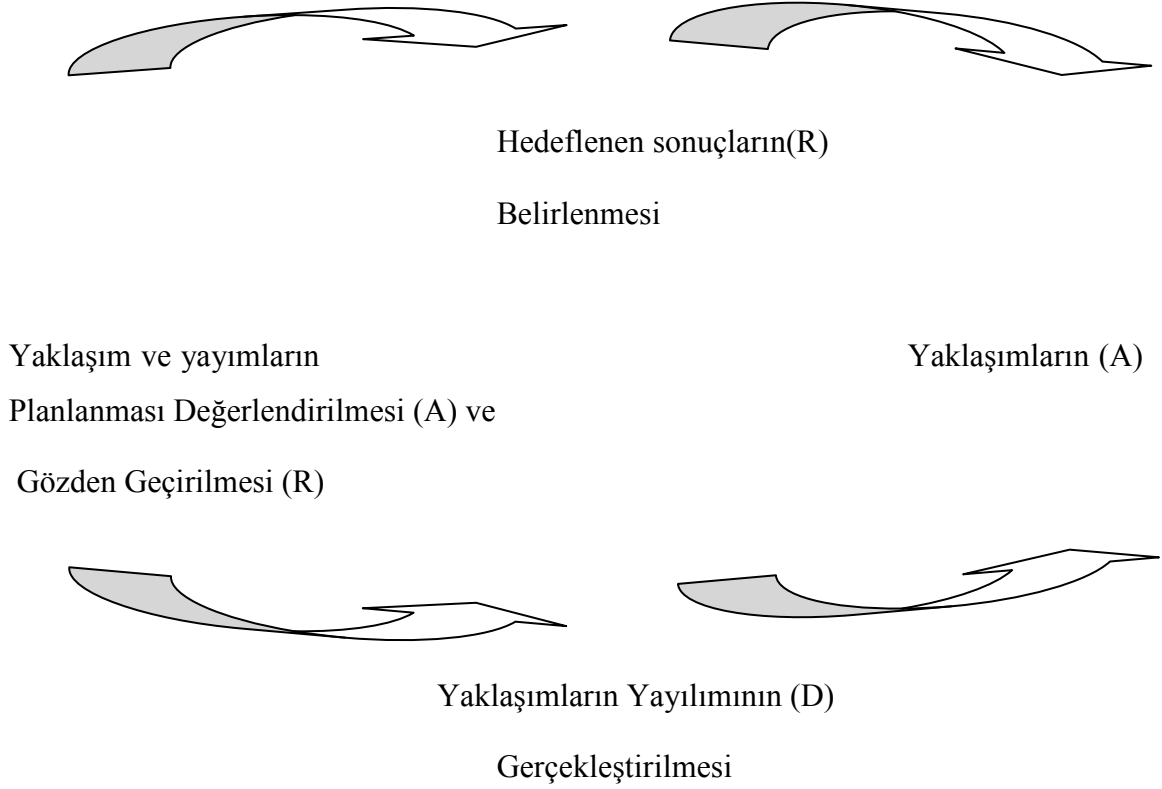
### **Yayılım**

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

### **Değerlendirme ve Gözden Geçirme**

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

Aşağıdaki şekil 3.2 RADAR kavramını göstermektedir.



**Şekil 3.2 RADAR Mantığı**

### 3.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri

Modelin girdiler kısmında yer alan ilk 5 kriter, kuruluşun her bir alt kriterde değinilen konulara yaklaşımını nasıl sağladığını incelemektedir.

Girdiler kısmında yaklaşımın; mükemmellik derecesine, dikey ekseninde organizasyonun tabanına ve yatay ekseninde tüm faaliyetlere yayılımına yanıt aranmaktadır.

Girdi kriterleri kendi içinde alt kriterlere ayrılmış olup, özdeğerlendirme uygulamasında alt kriterlere yönelik açıklamalar yer almalıdır. Alt kriterler kuruluşun faaliyetleri ile doğrudan ilgili değilse, nedeni ve gerekçeleri özdeğerlendirmede açıklanmalıdır.

İzleyen başlıklarda bu çalışmada kullanılan EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Kalite Derneği (Kamu ve Sivil Toplum), 2003).

### **3.3.1 Çalışanlar (3.kriter)**

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

Çalışanlar kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmada alt kriterlerden 3-a ve 3-b kriterleri incelenmiştir.

#### **3.3.1.1 İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi (3-a alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- insan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- işe alma ve kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- istihdamda fırsat eşitliği politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanların geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;
- çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması.

### **3.3.1.2 Çalışanların bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi (3-b alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

### **3.3.2 İşbirlikleri ve kaynaklar (4.kriter)**

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

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmada alt kriterlerden 4-c ve 4-e kriterleri incelenmiştir.

### **3.3.2.1 Binalar, donanım ve malzemelerin yönetilmesi (4-c alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- binaların, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi;
- aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi;
- kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi;
- kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması;
- malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması;
- yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması;
- atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması;
- ürünlerin, üretim süreçlerinin hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;
- nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

### **3.3.2.2 Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi (4-e alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi;
- bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi;
- kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması;



- bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimi destekleyecek biçimde kullanılması;
- bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması;
- müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması;
- bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması;
- ilgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

### **3.3.3 Süreçler (5.kriter)**

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

Süreçler kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmada alt kriterlerden 5-b, 5-c, 5-d ve 5-e kriterleri incelenmiştir.

#### **3.3.3.1 Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin edilmesi ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmesi (5-b alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;

- yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi;
- süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması;
- süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

### **3.3.3.2 Ürün ve hizmetlerin müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanması ve geliştirilmesi (5-c alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması;
- müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi;
- müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi;
- yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve geliştirilmesi;
- hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;

- rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması.

### **3.3.3.3 Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, sunulması ve servisinin sağlanması (5-d alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması;
- ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması / tanıtılması, değer teklifinin iletilmesi;
- ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması;
- uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere, ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

### **3.3.3.4 Müşteri ilişkileri yönetilmesi ve geliştirilmesi (5-e alt kriteri)**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi;
- müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması;
- müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi;
- satış / tanıtım ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması;

- düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması;
- müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.

### 3.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri olan son dört kriter kuruluşun ne elde ettiği ve etmekte olduğu ile ilgilidir.

Kuruluşun sonuçları ve eğilimleri:

- Kuruluşun gerçek performansı ile,
- Kuruluş içi hedeflerle karşılaştırmalı olarak ve mümkün olan her yerde,
- Rakiplerle karşılaştırmalı,
- Sınıfında en iyilerle karşılaştırmalı olarak verilmelidir.

Özdeğerlendirmenin, kuruluşun faaliyetlerini ne denli yerine getirebildiğini gösterebilmesi ve sunulan ölçütlerin çeşitli paydaşlar açısından önemini sergileyebilmesi önemlidir.

Sonuçlar; algılamaları, doğrudan sağlanan verilen ve kuruluşun ilgili performans göstergelerini içermelidir. Sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sorgulanmalıdır.

Rakamsal verilerin kullanılması ön koşuldur. Sonuçlar, tercihen grafiklerle, yıllara göre dağılımı içermeli ve gerekli yerlerde açıklayıcı bilgilerle sunulmalıdır.

İzleyen başlıklarda bu çalışmada kullanılan EFQM Mükemmellik Modelinin sonuç kriterleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 3.4.1 Müşterilerle ilgili sonuçlar (6.kriter)

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

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

#### **3.4.1.1 Algılama ölçümleri (6-a alt kriteri)**

Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- genel imaj:
  - erişebilirlik;
  - iletişim;
  - şeffaflık;
  - esneklik;
  - önleyici davranış;
  - yanıt verebilme;
  - adil olma, nezaket ve anlayış.
- ürün ve hizmetler:
  - kalite;
  - değer;
  - güvenilirlik;
  - tasarımda yenilik;
  - teslimat ve sunum;
  - çevre üzerindeki etki;
  - ürün ve hizmetlerin uygunluğu;
- hizmet/ürünün sunumu sonrası destek:
  - çalışanların yeterlilik ve davranışları;

- tavsiye ve destek;
  - müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar;
  - şikayetleri ele alma;
  - ürüne ve servise ilişkin eğitim;
  - yanıt verme süresi;
  - teknik destek;
  - garanti kapsamındaki karşılıklar.
- müşteri sadakati:
    - hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi;
    - kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği;
    - kuruluşu başkalarına önerme isteği;

#### **3.4.1.2 Performans göstergeleri (6-b alt kriteri)**

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

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

- genel imaj:
  - alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme;
  - basında yer alma.
- ürün ve hizmetler:
  - rekabet gücü/hizmet/ürünün ödentiye karşılama düzeyi (value for money);
  - kusur, hata ve red oranları;
  - müşteri odaklı amaçlara yönelik performans;
  - garanti kapsamındaki karşılıklar;

- şikayetler;
  - lojistik göstergeler;
  - ürün ömrü;
  - tasarımda yenilik;
  - pazara sunma süresi.
- satış ve satış sonrası destek:
    - eğitim talebi;
    - şikayetlerin ele alınması;
    - yanıt verme oranı.
  - müşteri sadakati:
    - ilişkinin sürekliliği;
    - etkin öneriler;
    - siparişlerin sıklığı/değeri;
    - şikayet ve övgülerin sayısı;
    - kazanılan ve/veya kaybedilen işler;
    - müşteriye elde tutma.

### **3.4.2 Çalışanlarla ilgili sonuçlar (7.kriter)**

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

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

#### **3.4.2.1 Algılama ölçümleri (7-a alt kriteri)**

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

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

• motivasyon:

- kariyer geliştirme;
- iletişim;
- yetkelenendirme (empowerment);
- fırsat eşitliği;
- katılım;
- liderlik;
- öğrenme ve başarıma fırsatı;
- tanıma;
- hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi;
- kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi;
- eğitim ve geliştirme.

• tatmin:

- kuruluşun yönetilmesi;
- istihdam koşulları;
- çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler;
- sağlık ve güvenlik koşulları;
- iş güvencesi;
- ücret ve ücret dışı ödemeler;
- çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler;
- değişimin yönetimi kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü;
- çalışma ortamı.



### 3.4.2.2 Performans göstergeleri (7-b alt kriteri)

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

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

- başarılar:

- yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması;
- üretkenlik;
- hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları;
- dış ödüller ve övgüler.

- motivasyon ve katılım:

- iyileştirme ekiplerine katılım;
- öneri sistemlerine katılım;
- eğitim ve gelişme düzeyleri;
- ekip çalışmasının ölçülebilir yararları;
- bireylerin ve ekiplerin tanınması;
- çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları;

- tatmin:

- devamsızlık ve hastalık oranları;
- iş kazaları düzeyi;
- şikayetler;
- işe alma eğilimleri;
- personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık;
- grevler;

- kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.
- kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler:
  - çalışanların idare işlerinde doğruluk ve duyarlılık;
  - iletişimin etkililiği;
  - isteklerin yanıtı hızı;
  - eğitimin değerlendirilmesi.

## 4. SEÇİLEN KAMU KURULUŞLARINDA EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

### UYGULAMALARI

#### 4.1 Araştırmanın Kapsamı

Kuruluşların kalite çalışmalarının değerlendirilmesinde kullanılan kalite modellerinden EFQM mükemmellik modelinin, kamuda eğitim ve sağlık kurumlarına uygulamalarının incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Modelin uygulanmasında sektörel farklılıkların oluşması kaçınılmazdır.

Kalite çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdüren kamu kurumlarından eğitim ve sağlık kurumları arasında modelin uygulanmasındaki farklılıkların ortaya konması araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.

Yapılan çalışma ile;

1. Kalite çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdüren kamu kurumlarının modeli uygulamadaki benzer uygulamaları nelerdir?
2. Kalite çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdüren kamu kurumlarının modeli uygulamadaki farklı uygulamalar nelerdir?

şeklindeki alt problemlere de yanıt bulunmaya çalışılacaktır.

Çalışmada ana kütle Eskişehir il sınırlarında bulunan ve TKY çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdüren eğitim ve sağlık sektöründeki tüm kamu kuruluşlarıdır.

#### 4.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada evren hakkındaki bilgi edinmek amacıyla örneklemeden yararlanılmıştır. Bu çalışmada örneklem oluşturulurken, evrendeki birimler arasında fark gözetilmiş, evrendeki birimlere örnekleme seçilmeleri konusunda eşit şans verilmemiştir. Bunun nedeni yapılan öngörüşmeler neticesi, her örneklem birimine uygulama yapılamayacağına belirlenmesidir. Ayrıca zaman sınırlaması olması nedeniyle örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Bu çalışmada kota örnekleme tekniği uygulanmıştır.

Kota örnekleme yöntemi, örnekleme birim seçiminin keyfi olduğu yöntemlerden biridir. Birim seçiminin olasılık dışı yöntemle yapılmış olmasından dolayı hata ortaya çıkabilir. Ancak bu hata evrendeki birimlerden araştırmanın amacıyla ilişkili olarak tabakalar oluşturmak ve her tabakadan, o tabakanın evren içindeki oranına göre birim seçmek suretiyle bir ölçüde giderilmeye çalışılmıştır. Kota örnekleme tekniğinde, tabakalar genellikle coğrafi bölge, cinsiyet, yaş, sosyal sınıf gibi kriterlere göre oluşturulur.

Kota yönteminin uygulanmasında şu aşamalardan geçilir:

- Örnekleme birimlerinin seçileceği evren araştırmanın amaçlarına bağlı olarak yaş, cinsiyet, sosyal sınıf v.b. gibi kriterler esas alınarak tabakalara ayrılır.
- Oluşturulan tabakaların birim sayıları, tabaka hacimleri belirlenir.
- Her tabakadan, o tabaka hacminin evren hacmi içindeki oranına göre birim seçilir.

Bu örnekleme yöntemi olasılığa dayanmasa da tabakalardan örnekleme seçilecek birimlerin tespiti titizlikle ve yansız olarak yapılırsa bu birimlerden elde edilecek bilgileri kullanarak hesaplanan istatistiklerden yararlanmak suretiyle evren hakkında genelleme yapılabilir (Özmen, 1999).

Bu çalışmada, örnekleme birimlerinin seçileceği evren araştırmanın amaçlarına bağlı olarak 2 alt tabakaya ayrılmıştır.

1. Sağlık Hizmetleri Kategorisi
2. Eğitim Hizmetleri Kategorisi

Oluşturulan tabakaların birim sayıları, diğer bir ifadeyle anakütledeki birim sayıları belirlenmiştir. Sağlık Hizmetleri kategorisinde İl Sağlık Müdürlüğünden elde edilen bilgiler doğrultusunda 10 sağlık kuruluşu tabaka hacmi olarak belirlenmiştir. Eğitim Hizmetleri kategorisinde İl Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilen bilgiler doğrultusunda 154 okul tabaka hacmi olarak belirlenmiştir. Böylece, incelenecek toplam kamu kuruluşu sayısı,

$$N = 10 + 154 = 164 \text{ olarak bulunur.}$$

Her tabakadan, o tabakadaki birim sayısının evren hacmi içindeki oranına göre birim seçilmiştir.

Örnekleme hacmi  $n=10$  olarak belirlenmiştir.

$$n1 = \frac{154}{164} * 10 = 9,39 \Rightarrow 9 \text{ birim okul seçilmiştir.}$$

$$n2 = \frac{10}{164} * 10 = 0,61 \Rightarrow 1 \text{ birim sağlık kuruluşu seçilmiştir.}$$

Yapılan hesaplamalar sonucunda en az 9 okul ve 1 sağlık kuruluşunda anket çalışması yapılması gerekmektedir.

Anket uygulanması düşünülen okulların seçiminde de kota örneklemesine başvurulmuştur.

Okullar; anaokulu, ilköğretim okulu, genel lise, Anadolu / fen lisesi ve meslek lisesi olmak üzere 5 sınıfa ayrılmıştır.

$$n1_{\text{anaokul}} = \frac{7}{154} * 9 = 0,41 \Rightarrow 0 \text{ birim Anaokulu seçilmiştir.}$$

$$n1_{\text{ilkokul}} = \frac{109}{154} * 9 = 6,37 \Rightarrow 6 \text{ birim İlköğretim Okulu seçilmiştir.}$$

$$n1_{\text{lise}} = \frac{10}{154} * 9 = 0,58 \Rightarrow 1 \text{ birim Genel Lise seçilmiştir.}$$

$$n1_{\text{anadolulise}} = \frac{10}{154} * 9 = 0,58 \Rightarrow 1 \text{ birim Anadolu/Fen Lisesi seçilmiştir.}$$

$$n1_{\text{mesleklise}} = \frac{18}{154} * 9 = 1,05 \Rightarrow 1 \text{ birim Meslek Lisesi seçilmiştir.}$$

En az 6 İlköğretim Okulu, 1 Lise, 1 Anadolu Lisesi ve 1 Meslek Lisesi örnekleme birimi olarak seçilmesi gerekmektedir.

Belirlenen okullar;

1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu
2. Dumlupınar İlköğretim Okulu
3. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu
4. MilliZafer İlköğretim Okulu
5. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu
6. Porsuk İlköğretim Okulu
7. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu
8. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu
9. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi

10. Ticaret Meslek Lisesi
11. Cumhuriyet Lisesi
12. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi

Araştırmada rneklem birimi birden fazla gözlem birimini kapsamaktadır. Okullarda gözlem birimi; yöneticiler (müdür, müdür yardımcıları, zümre başkanları, TKY temsilcisi), çalışanlar (ğretmenler, hizmetliler, memurlar) ve veliler olarak belirlenmiştir. Anket 3 farklı bölümden oluşmaktadır. Yöneticilere, alışanlara ve velilere farklı sorular hazırlanmıştır.

Anket uygulaması için belirlenen sağlık kuruluşları;

1. Doğum ve ocuk Hastalıkları Hastanesi
2. Zübeyde Hanım Doğum ve ocuk Hastalıkları Hastanesi

Bu hastanelerde gözlem birimi; yöneticiler (müdür, müdür yardımcıları, başhekim, TKY temsilcisi), çalışanlar (doktorlar, hemşireler, memurlar) ve hastalar olarak belirlenmiştir. Anket 3 farklı bölümden oluşmaktadır. Yöneticilere, alışanlara ve hastalara farklı sorular hazırlanmıştır.

### **4.3 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insandır ve onlardan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri de anket yöntemidir. Anket yöntemi, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir.

Bu çalışmada, 12 okul ve 2 hastanede Ek:1 ve Ek:2'de verilen anketler uygulanmıştır. Anket uygulanacak okullar için Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden, hastaneler için Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğünden ve Sağlık Bakanlığından gerekli izinler alınmıştır (Ek:3, Ek:4, Ek:5).

Okullarda yönetici grubuna 18 adet, çalışan grubuna 15 adet, müşteri grubuna 14 adet sorudan oluşan anket formları dağıtılmıştır. Anket formu dağıtılan 11 okuldaki geçerli veriler alınarak analiz edilmiştir. Bir okuldaki geçerli veri alınamamıştır.

Hastanelerde yönetici grubuna 16 adet, çalışan grubuna 15 adet, müşteri grubuna 14 adet sorudan oluşan anket formları dağıtılmıştır. Anket formları dağıtılan her iki hastaneden de geçerli veriler alınarak analiz edilmiştir.

Okullarda anket formları bırakılarak 2 hafta içinde geri toplanmıştır. Hastanelerde ise yönetici ve çalışan anketleri bırakılmış daha sonra toplanmıştır. Hastalara uygulanan anketler ise birebir kişisel görüşme ile doldurulmuştur.

Ankette bulunan sorular EFQM mükemmellik modelinin 32 alt kriterini oluşturan maddelere bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Bunlardan okullarda ve hastanelerde uygulamada en çok karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. Anket oluşturulurken likert tipi eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır.

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistik analizlerinde frekans, yüzde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare ( $\chi^2$ ) ve T testleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin analizi “SPSS” paket bilgisayar programı ve Office Excel ile yapılmıştır. Ortaya çıkan çizelgeler yukarıda ifade edilen çerçevede yorumlanarak, rapor haline getirilmiştir. Eğitim kurumları ve sağlık kurumları için hesaplanan analizler aşağıda verilmiştir.

### 5.1 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi

Homojen bir yapıyı ölçtüğü varsayılan ve benzer maddelerden oluşan ölçme araçlarının bir tek uygulamayla güvenilirliğinin belirlenmesi, o ölçme aracının iç tutarlığı hakkında bilgi verir (Crocker ve Algina, 1986). Bir tek uygulamayla güvenilirlik belirlemede çeşitli teknik ve formüller bulunmakla birlikte, en çok kullanılanları Kuder-Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach Alpha teknikleridir. Her iki teknik de birbirinden türetilmiş olmasına karşın, hangisinin kullanılacağı, madde puanlarının ölçeklenme biçimine (ve KR-21 için ek sayıtlara) bağlıdır (Crocker ve Algina, 1986). Madde puanları süreksiz (1-0 şeklinde) ise KR-20; sürekli (ya da sürekli kabul edildiğinde) ise Cronbach Alfa hesaplanması gerekir. Uygulama yapılan 11 okulda her üç denek grubu içinde güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 5.1’de görülmektedir. Güvenilirlik değerleri; yönetici anketi için 0,726, çalışan anketi için 0,906, müşteri anketi için 0,873 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 5.1 Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

11 OKUL	DAĞITILAN ANKET	GERİ DÖNEN ANKET	GERİ DÖNÜŞ ORANI (%)	CRONBACH'S ALFA
YÖNETİCİ	198	131	66,16	0,726
ÇALIŞAN	341	238	69,79	0,906
MÜŞTERİ	704	476	67,61	0,873
<b>TOPLAM</b>	<b>1243</b>	<b>845</b>	<b>67,98</b>	



Araştırmada, belirtilen okullarda çalışan tüm yöneticilere ve çalışanlara ulaşmak amaçlanmıştır. Velilerde ise çalışma için örnek teşkil edebilecek bir sayı belirlenmiştir. Bu amaçla, her okulda 18 adet yönetici anketi, 31 adet çalışan anketi ve 64 adet müşteri anketi olmak üzere toplam 1243 adet anket formu dağıtılmış, bu anket formlarında 848 tanesi geri dönmüştür. Yapılan inceleme sonucunda 3 adet anket formunun eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş, sonuç olarak 845 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı %67,98'dir.

## 5.2 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Okullarda yönetici grubu olarak müdür, müdür yardımcıları, zümre başkanları (okulda aynı dersi veren öğretmenlerin başkanı) ve TKY temsilcileri düşünülmüştür. Yönetici anket formu 18 adet sorudan oluşmaktadır. İlk 3 soru genel olarak kalite çalışmaları hakkında bilgi almak amaçlıdır. Diğer sorularda ise EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan okullardaki yönetici grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.2'de anket uygulaması yapılan okulların kalite modellerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin % 53,44'ü EFQM' e aday, %14,5 EFQM' e sahip, %9,92'si ISO 9001-2000'e aday, %3,82'e ISO 9001-2000'e sahip, %3,82 'si TKY' ne sahip, %5,84'ü MLO' ya sahip ve %12,98'i kalite modelinin olmadığını belirtmiştir.

Çizelge 5.3'te anket uygulaması yapılan okulların kalite çalışmalarına devam etme süresinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin %8,40'ı 1 yıldan az, %5,34'ü 1-2 yıl arası, %8,40'ı 2-3 yıl arası, %25,95'i 3-5 yıl arası, % 51,91'i 5 yıldan fazla bir süredir kalite çalışmalarına devam ettiğini belirtmiştir (Çizelge 5.3). Kalite çalışmaları 3 yıl ve daha fazla süredir devam eden okulların oranı  $\%25,95 + \%51,91 = \%77,86$ 'dır. Belirtilen sonuç kalite kavramının 2000'li yılların başlarında ilimiz okullarınca benimsendiğini göstermektedir.

Çizelge 5.2 Okulların Kalite Modellerinin Yüzde Dağılımları

<u>İlköğretim Okulu</u>	EFQM' E ADAY (%)	EFQM' E SAHIP (%)	ISO9001- 2000' E ADAY (%)	TKY (%)	MLO(%)	YOK	TOPLAM	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	38,46	0,00	15,38	0,00	38,46	7,69	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	50,00	25,00	6,25	0,00	12,50	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	80,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	0,00	90,91	9,09	0,00	0,00	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	70,00	0,00	10,00	0,00	0,00	20,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>49,35</b>	<b>18,18</b>	<b>6,49</b>	<b>1,30</b>	<b>9,09</b>	<b>15,58</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>								
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>87,50</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>								
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>46,15</b>	<b>30,77</b>	<b>23,08</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>								
10. Ticaret Meslek Lisesi	27,78	0,00	22,22	22,22	0,00	27,78	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	93,33	0,00	6,67	0,00	0,00	0,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>57,58</b>	<b>0,00</b>	<b>15,15</b>	<b>12,12</b>	<b>0,00</b>	<b>15,15</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>59,26</b>	<b>9,26</b>	<b>14,81</b>	<b>7,41</b>	<b>0,00</b>	<b>9,26</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>53,44</b>	<b>14,50</b>	<b>9,92</b>	<b>3,82</b>	<b>5,34</b>	<b>12,98</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.3 Okulların Kalite Çalışmalarını Devam Etme Süresinin Yüzde Dağılımları

<u>İlköğretim Okulu</u>	1 YILDAN AZ (%)	1 - 2 YIL (%)	2 - 3 YIL (%)	3 - 5 YIL (%)	5 YILDAN FAZLA (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	23,08	7,69	0,00	0,00	69,23	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	0,00	0,00	12,50	43,75	43,75	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	30,00	30,00	20,00	10,00	10,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	0,00	9,09	9,09	0,00	81,82	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	7,14	7,14	7,14	78,57	100	14
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	50,00	0,00	0,00	10,00	40,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>14,29</b>	<b>7,79</b>	<b>7,79</b>	<b>16,88</b>	<b>53,25</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<u>Genel Lise</u>							
8. Cumhuriyet Lisesi	0,00	0,00	0,00	25,00	75,00	100	8
<u>Anadololu / Fen Lise</u>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	0,00	7,69	7,69	69,23	15,38	100	13
<u>Meslek / Teknik Lise</u>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	0,00	0,00	38,89	61,11	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	0,00	26,67	20,00	53,33	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12,12</b>	<b>30,30</b>	<b>57,58</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>0,00</b>	<b>1,85</b>	<b>9,26</b>	<b>38,89</b>	<b>50,00</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>8,40</b>	<b>5,34</b>	<b>8,40</b>	<b>25,95</b>	<b>51,91</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.4’de anket uygulaması yapılan okulların kalite modellerini tercih etme nedenlerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin çoğunluğu % 61,07 ile modelin okulun yapısına uygun olduğu için tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bunu %15,27 ile diğer modellere göre daha kapsamlı olması, %6,11 ile MEB tarafından önerilmesi, %3,82 ile başvuru koşulları kolay olması izlemektedir. Ankete katılan yöneticilerin %13,74’ü ise herhangi bir neden belirtmemiştir.

Çizelge 5.5’te anket uygulaması yapılan okulların kalite çalışmalarına üst yönetimin (Milli Eğitim Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı) destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin %34,35’i üst yönetimin orta derecede destek olduğunu belirtmişlerdir. Üst yönetim desteğinin orta ve üst düzeylerde olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $%15,58 + %15,58 + %28,57 = %59,73 \cong %60$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $%13,74 + %13,74 + %34,15 = %61,63 \cong %62$ ’dir. Buradan üst yönetimin kalite çalışmalarına destek verdiği açıkça görülmektedir.

Çizelge 5.6’da anket uygulaması yapılan okulların kalite çalışmalarına çalışanların destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin %39,69’u okul çalışanlarının söz konusu kalite çalışmalarına orta derecede destek olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların desteğinin orta ve üst düzeylerde olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $%20,78 + %22,08 + %35,06 = %77,92 \cong %80$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $%19,08 + %17,56 + %39,69 = %76,33 \cong %76$ ’dır. Buradan çalışanların kalite çalışmalarına üst yönetime göre daha fazla destek verdiği görülmektedir.

**Çizelge 5.4 Okulların Kalite Modellerini Tercih Etme Nedeninin Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>Okulun yapısına uygun (%)</b>	<b>Daha kapsamlı (%)</b>	<b>Başvuru kolay (%)</b>	<b>MEB önerilen (%)</b>	<b>Yok (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	76,92	7,69	0,00	0,00	15,38	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	56,25	25,00	0,00	6,25	12,50	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	10,00	0,00	0,00	20,00	70,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	54,55	9,09	27,27	0,00	9,09	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	42,86	28,57	0,00	28,57	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	80,00	10,00	0,00	0,00	10,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>51,95</b>	<b>18,18</b>	<b>3,90</b>	<b>9,09</b>	<b>16,88</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>100,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	100	8
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>84,62</b>	<b>15,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	100	13
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	55,56	5,56	5,56	5,56	27,78	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	73,33	20,00	6,67	0,00	0,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>63,64</b>	<b>12,12</b>	<b>6,06</b>	<b>3,03</b>	<b>15,15</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>74,07</b>	<b>11,11</b>	<b>3,70</b>	<b>1,85</b>	<b>9,26</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>61,07</b>	<b>15,27</b>	<b>3,82</b>	<b>6,11</b>	<b>13,74</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.5 Okulların Kalite Çalışmalarında Üst Yönetimin Desteginin Yüzde Dağılımları**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAM (%)	ÇOK (%)	ORTA (%)	AZ (%)	HIÇ (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	0,00	66,67	33,33	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	7,69	15,38	38,46	23,08	15,38	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	18,75	0,00	50,00	25,00	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	10,00	30,00	60,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	27,27	9,09	9,09	9,09	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	7,14	35,71	14,29	35,71	7,14	100	14
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	20,00	10,00	30,00	40,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>15,58</b>	<b>15,58</b>	<b>28,57</b>	<b>32,47</b>	<b>7,79</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<u>Genel Lise</u>							
8. Cumhuriyet Lisesi	25,00	0,00	50,00	25,00	0,00	100	8
<u>Anadolu / Fen Lise</u>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	15,38	30,77	53,85	0,00	0,00	100	13
<u>Meslek / Teknik Lise</u>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	11,11	0,00	44,44	38,89	5,56	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	13,33	26,67	46,67	13,33	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>36,36</b>	<b>42,42</b>	<b>9,09</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>11,11</b>	<b>11,11</b>	<b>42,59</b>	<b>29,63</b>	<b>5,56</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>13,74</b>	<b>13,74</b>	<b>34,35</b>	<b>31,30</b>	<b>6,87</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.6 Okulların Kalite Çalışmalarında Çalışanların Desteginin Yüzde Dağılımları

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAM (%)	ÇOK (%)	ORTA (%)	AZ (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	23,08	23,08	38,46	15,38	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	18,75	25,00	43,75	12,50	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	10,00	10,00	80,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	18,18	27,27	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	42,86	42,86	14,29	0,00	100	14
7. Melahat Üngür İlköğretim Okulu	20,00	10,00	50,00	20,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>20,78</b>	<b>22,08</b>	<b>35,06</b>	<b>22,08</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<u>Genel Lise</u>							
8. Cumhuriyet Lisesi	12,50	25,00	62,50	0,00	0,00	100	8
<u>Anadolu / Fen Lise</u>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	38,46	23,08	38,46	0,00	0,00	100	13
<u>Meslek / Teknik Lise</u>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	16,67	5,56	55,56	22,22	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	0,00	33,33	53,33	13,33	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>9,09</b>	<b>3,03</b>	<b>45,45</b>	<b>36,36</b>	<b>6,06</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>16,67</b>	<b>11,11</b>	<b>46,30</b>	<b>22,22</b>	<b>3,70</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>19,08</b>	<b>17,56</b>	<b>39,69</b>	<b>22,14</b>	<b>1,53</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.7’de anket uygulaması yapılan okulların kalite çalışmalarına okul aile birliği ve koruma derneğinin destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin %33,59’u okul aile birliği ve koruma derneğinin destek olduğunu belirtmişlerdir. Bu oran Anadolu lisesinde diğer okul türlerine göre çok daha yüksektir. Okul aile birliği ve koruma derneği desteğinin orta ve üst düzeylerde olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%27,27 + \%36,36 + \%18,18 = \%81,81 \cong \%82$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%19,85 + \%33,59 + \%22,14 = \%75,58 \cong \%76$ ’dır. Buradan okul aile birliği ve koruma derneğinin kalite çalışmalarına çalışanlarla aynı düzeyde destek verdiği görülmektedir.

Çizelge 5.8’de anket uygulaması yapılan okulların çalışmalarını değerlendirmek üzere toplantılar düzenleme sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin % 49,62’si ayda bir toplantı düzenlendiğini belirtmiştir. Düzenli toplantılar düzenleme sıklığı ilköğretim okullarındaki oranı  $\%11,69 + \%10,39 + \%46,75 + \%3,90 + \%7,79 = \%80,52 \cong \%81$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%12,98 + \%8,40 + \%49,62 + \%3,82 + \%9,92 = \%84,74 \cong \%85$ ’tir. Buradan okulların düzenli olarak çalışmalarını değerlendirdiği görülmektedir.

Çizelge 5.9’da okulların kalite çalışmalarını sağlayan finansal kaynak miktarı yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların 1.tercihi % 41,83 ile okul aile birliği ve koruma derneği, 2.tercihi % 19,06 ile çalışanlar, 3.tercihi % 17,85 ile Milli Eğitim Müdürlüğü, 4.tercihi % 10,74 ile döner sermaye ve 5.tercihi % 10,51 ile mezunlar olmuştur .



**Çizelge 5.7 Okulların Kalite Çalışmalarında Okul Aile Birliği ve Koruma Derneği Desteğinin Yüzde Dağılımları**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAM (%)	ÇOK (%)	ORTA (%)	AZ (%)	HIÇ (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	46,15	15,38	15,38	7,69	15,38	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	18,75	43,75	25,00	12,50	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	20,00	30,00	50,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	54,55	18,18	18,18	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	28,57	50,00	21,43	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>27,27</b>	<b>36,36</b>	<b>18,18</b>	<b>11,69</b>	<b>6,49</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	12,50	0,00	62,50	25,00	0,00	100	8
<b>Anadololu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	7,69	76,92	15,38	0,00	0,00	100	13
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	11,11	27,78	38,89	22,22	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,67	6,67	6,67	66,67	13,33	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>9,09</b>	<b>18,18</b>	<b>24,24</b>	<b>42,42</b>	<b>6,06</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>9,26</b>	<b>29,63</b>	<b>27,78</b>	<b>29,63</b>	<b>3,70</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>19,85</b>	<b>33,59</b>	<b>22,14</b>	<b>19,08</b>	<b>5,34</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.8 Okulların Çalışmalarını Değerlendirmek Üzere Toplantılar Düzenleme Sıklığının Yüzde Dağılımları

<u>İlköğretim Okulu</u>	HAFTADA BİR (%)	İKİ HAFTADA BİR (%)	AYDA BİR (%)	İKİ AYDA BİR (%)	ÜÇ AYDA BİR - YILDA İKİ (%)	DÜZENLİ DEĞİL GEREKTİKÇE (%)	HİÇ (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	30,77	23,08	30,77	0,00	0,00	7,69	7,69	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	0,00	0,00	37,50	18,75	18,75	25,00	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	10,00	10,00	10,00	0,00	20,00	30,00	20,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	36,36	9,09	45,45	0,00	0,00	0,00	9,09	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	0,00	78,57	0,00	7,14	0,00	14,29	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	0,00	30,00	60,00	0,00	0,00	10,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>11,69</b>	<b>10,39</b>	<b>46,75</b>	<b>3,90</b>	<b>7,79</b>	<b>11,69</b>	<b>7,79</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<u>Genel Lise</u>									
8. Cumhuriyet Lisesi	75,00	12,50	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	100	8
<u>Anadolü / Fen Lise</u>									
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	15,38	7,69	76,92	0,00	0,00	0,00	0,00	100	13
<u>Meslek / Teknik Lise</u>									
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	5,56	61,11	5,56	22,22	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	0,00	53,33	6,67	20,00	13,33	6,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>3,03</b>	<b>57,58</b>	<b>6,06</b>	<b>21,21</b>	<b>9,09</b>	<b>3,03</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>14,81</b>	<b>5,56</b>	<b>53,70</b>	<b>3,70</b>	<b>12,96</b>	<b>7,41</b>	<b>1,85</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>12,98</b>	<b>8,40</b>	<b>49,62</b>	<b>3,82</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>5,34</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.9 Okulların Kalite Çalışmalarını Sağlanan Finansal Kaynak Miktarı Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>OKUL AİLE BİRLİĞİ VEYA KORUMA DERNEĞİ (%)</b>	<b>MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ (%)</b>	<b>MEZUNLAR (%)</b>	<b>ÇALIŞANLAR (%)</b>	<b>DÖNER SERMAYE (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	65,22	5,43	5,43	21,74	2,17	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	45,68	22,22	14,81	11,73	5,56	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	47,12	19,23	6,73	18,27	8,65	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	67,80	6,78	8,47	0,00	16,95	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	45,99	16,79	6,57	22,63	8,03	100	14
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	39,20	21,60	11,20	21,60	6,40	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>48,27</b>	<b>16,57</b>	<b>9,22</b>	<b>18,88</b>	<b>7,06</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	36,96	21,74	4,35	35,87	1,09	100	8
<b>Anadolul / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	35,48	18,71	7,10	24,52	14,19	100	13
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	29,20	17,26	17,70	12,83	23,01	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	40,65	21,29	12,90	13,55	11,61	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>33,86</b>	<b>18,90</b>	<b>15,75</b>	<b>13,12</b>	<b>18,37</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>34,71</b>	<b>19,27</b>	<b>11,94</b>	<b>19,27</b>	<b>14,81</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,83</b>	<b>17,85</b>	<b>10,51</b>	<b>19,06</b>	<b>10,74</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.10'da okulların disiplin sorunu ve olaylarının aylık ortalama sayısının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin çoğunluğu %51,15 ile 1 ile 3 arasında disiplin sorunu ve olayları olduğunu belirtmişlerdir. Disiplin sorunu ve olaylarının aylık ortalama sayısı 3 ün altında olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%41,56 + \%42,86 = \%84,42 \cong \%84$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%25,19 + \%51,15 = \%76,34 \cong \%76$ 'dır. Buradan disiplin sorunu ve olaylarının okullarda az görüldüğü tespit edilmiştir.

Çizelge 5.11'de okulların çeşitli sebeplerle (mezuniyet dışında) yılda ortalama ayrılan öğrenci sayısının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticileri % 41,98 ile 0 ile 5 arasında öğrenci ayrıldığını belirtmişlerdir. Okulların çeşitli sebeplerle (mezuniyet dışında) yılda ortalama ayrılan öğrenci sayısının 10'un altında olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%50,65 + \%22,08 = \%72,73 \cong \%73$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%41,98 + \%22,14 = \%64,12 \cong \%64$ 'tür. Buradan öğrencilerin okullarından memnun olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.12'de okulların çeşitli sebeplerle yılda ortalama ayrılan öğretmen sayısının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yöneticilerinin %41,98'i 3 ile 5 arasında, %41,22'si 0 ile 2 arasında öğretmen ayrıldığını belirtmişlerdir. Okulların çeşitli sebeplerle yılda ortalama ayrılan öğretmen sayısının 5'in altında olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%48,05 + \%40,26 = \%88,31 \cong \%88$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%41,22 + \%41,98 = \%83,20 \cong \%83$ 'tür. Buradan öğretmenlerin okullarından memnun olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.13'de anket uygulaması yapılan okullarda, okullardaki yöneticilerin uyum içinde çalışmalarına yöneticilerin katılma yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okullardaki yöneticilerin uyum içinde çalıştıklarını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%35,06 + \%54,55 = \%89,61 \cong \%90$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%30,53 + \%52,67 = \%83,2 \cong \%83$ 'tür. Buradan okullarda yöneticilerin uyum içinde çalıştıkları görülmektedir.

**Çizelge 5.10 Okulların Disiplin Sorunu ve Olaylarının Aylık Ortalama Sayısının Yüzde Dağılımları**

<u>İlköğretim Okulu</u>	0 (%)	1 - 3 (%)	4 - 6 (%)	7 - 9 (%)	10 ve daha fazla (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	0,00	53,85	30,77	0,00	15,38	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	37,50	56,25	0,00	0,00	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	60,00	30,00	0,00	10,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	72,73	18,18	0,00	0,00	9,09	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	92,86	7,14	0,00	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Üniğür İlköğretim Okulu	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>41,56</b>	<b>42,86</b>	<b>9,09</b>	<b>0,00</b>	<b>6,49</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	8
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	7,69	92,31	0,00	0,00	0,00	100	13
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	33,33	61,11	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	53,33	33,33	13,33	0,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>42,42</b>	<b>48,48</b>	<b>9,09</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>1,85</b>	<b>62,96</b>	<b>29,63</b>	<b>5,56</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>25,19</b>	<b>51,15</b>	<b>17,56</b>	<b>2,29</b>	<b>3,82</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.11 Okulların Çeşitli Sebeplerle (Mezuniyet Dışında) Yılda Ortalama Ayrılan Öğrenci Sayısının Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>0 - 5 (%)</b>	<b>6 - 10 (%)</b>	<b>11 - 15 (%)</b>	<b>16 -20 (%)</b>	<b>21 ve daha fazla (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	38,46	0,00	0,00	15,38	46,15	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	31,25	43,75	12,50	0,00	12,50	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	70,00	10,00	0,00	20,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	45,45	0,00	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	50,00	14,29	14,29	0,00	21,43	100	14
7. Melahat Üntüğü İlköğretim Okulu	80,00	10,00	10,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>50,65</b>	<b>22,08</b>	<b>6,49</b>	<b>6,49</b>	<b>14,29</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>62,50</b>	<b>12,50</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>69,23</b>	<b>30,77</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	5,56	33,33	27,78	0,00	33,33	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,67	6,67	0,00	0,00	86,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>6,06</b>	<b>21,21</b>	<b>15,15</b>	<b>0,00</b>	<b>57,58</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>29,63</b>	<b>22,22</b>	<b>12,96</b>	<b>0,00</b>	<b>35,19</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,98</b>	<b>22,14</b>	<b>9,16</b>	<b>3,82</b>	<b>22,90</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.12 Okulların Çeşitli Sebeplerle Yılda Ortalama Ayrılan Öğretmen Sayısının Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>0 - 2 (%)</b>	<b>3 - 5 (%)</b>	<b>6 - 8 (%)</b>	<b>9 ve daha fazla (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	66,67	33,33	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	0,00	69,23	30,77	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	37,50	50,00	12,50	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	90,00	10,00	0,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	81,82	0,00	9,09	9,09	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	57,14	42,86	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	30,00	60,00	10,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>48,05</b>	<b>40,26</b>	<b>10,39</b>	<b>1,30</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>						
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>50,00</b>	<b>37,50</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>						
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>38,46</b>	<b>53,85</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>						
10. Ticaret Meslek Lisesi	33,33	61,11	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	13,33	20,00	33,33	33,33	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>24,24</b>	<b>42,42</b>	<b>18,18</b>	<b>15,15</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>31,48</b>	<b>44,44</b>	<b>14,81</b>	<b>9,26</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,22</b>	<b>41,98</b>	<b>12,21</b>	<b>4,58</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.13 Okullardaki Yöneticilerin Uyum İçinde Çalışmalarının Yüzde Dağılımları

İlköğretim Okulu	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	38,46	46,15	0,00	15,38	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	12,50	75,00	12,50	0,00	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	20,00	60,00	20,00	0,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	45,45	9,09	0,00	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	42,86	50,00	0,00	7,14	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>35,06</b>	<b>54,55</b>	<b>6,49</b>	<b>3,90</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>0,00</b>	<b>62,50</b>	<b>25,00</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>76,92</b>	<b>7,69</b>	<b>7,69</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	5,56	77,78	11,11	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	13,33	46,67	13,33	20,00	6,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>9,09</b>	<b>63,64</b>	<b>12,12</b>	<b>12,12</b>	<b>3,03</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>24,07</b>	<b>50,00</b>	<b>12,96</b>	<b>11,11</b>	<b>1,85</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>30,53</b>	<b>52,67</b>	<b>9,16</b>	<b>6,87</b>	<b>0,76</b>	<b>100</b>	<b>131</b>



Çizelge 5.14'de okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetleri için alternatif ve geliştirmekte olan teknolojilerin belirlenip değerlendirilmesine yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetleri için alternatif ve geliştirmekte olan teknolojilerin belirlenip, değerlendirdiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%28,57 + \%54,55 = \%83,12 \cong \%83$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%39,69 + \%42,75 = \%82,44 \cong \%82$ 'dir. Buradan okullarda eğitim ve öğretim faaliyetleri için alternatif ve geliştirmekte olan teknolojilerin belirlenip, değerlendirdiği görülmektedir.

Çizelge 5.15'de okulların yaptıkları hizmet nedeniyle çok taleple karşılaşması durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okulların yaptıkları hizmet nedeniyle çok taleple karşılaştığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%22,08 + \%49,35 = \%71,43 \cong \%71$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%18,32 + \%47,33 = \%65,65 \cong \%67$ 'dir. Buradan okulların yaptıkları hizmet nedeniyle çok taleple karşılaştığı görülmektedir. Anadolu lisesinde  $\%92,31$  olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%42,42$ ' de kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.16'da okulların proje çalışmalarına ağırlık verme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Proje çalışmalarına ağırlık verdiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%12,99 + \%54,55 = \%67,54 \cong \%68$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%11,45 + \%59,54 = \%70,99 \cong \%71$ 'dir. Buradan okulların proje çalışmalarına ağırlık verdiği görülmektedir. Anadolu lisesinde ve genel lisede  $\%100$  olan katılım oranının, meslek liselerinde ve ilköğretim okullarında  $\%60$  seviyelerinde kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.17'de okulların sınıfta kalma, sınıf tekrarı az olma durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Sınıfta kalma, sınıf tekrarı az olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%54,55 + \%37,66 = \%92,21 \cong \%92$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%41,22 + \%28,24 = \%69,46 \cong \%70$ 'tir. Buradan okullarda sınıfta kalma ve sınıf tekrarının az olduğu görülmektedir. Anadolu lisesinde ve ilköğretim okullarında  $\%100$  ve  $\%92,21$  olan katılım oranının, meslek liselerinde ve genel lisede  $\%15,15$  ve  $\%25,00$ 'te kaldığı görülmektedir.

**Çizelge 5.14 Okullardaki Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri İçin Alternatif ve Gelişmekte Olan Teknolojilerin Belirlenip Değerlendirilme Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	23,08	61,54	15,38	0,00	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	12,50	62,50	18,75	6,25	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	70,00	10,00	20,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	54,55	27,27	18,18	0,00	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	10,00	70,00	10,00	10,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>28,57</b>	<b>54,55</b>	<b>11,69</b>	<b>5,19</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	12,50	87,50	0,00	0,00	0,00	100	8
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	84,62	15,38	0,00	0,00	0,00	100	13
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	94,44	0,00	0,00	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,67	33,33	13,33	40,00	6,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>54,55</b>	<b>15,15</b>	<b>6,06</b>	<b>21,21</b>	<b>3,03</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>55,56</b>	<b>25,93</b>	<b>3,70</b>	<b>12,96</b>	<b>1,85</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>39,69</b>	<b>42,75</b>	<b>8,40</b>	<b>8,40</b>	<b>0,76</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.15 Okulların Yaptıkları Hizmet Nedeniyle Çok Taleple Karşılaşması Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	7,69	53,85	23,08	15,38	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	0,00	37,50	25,00	31,25	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	70,00	20,00	0,00	10,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	36,36	45,45	18,18	0,00	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	42,86	42,86	14,29	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ütügür İlköğretim Okulu	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>22,08</b>	<b>49,35</b>	<b>16,88</b>	<b>9,09</b>	<b>2,60</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>0,00</b>	<b>62,50</b>	<b>12,50</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>53,85</b>	<b>38,46</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	44,44	33,33	22,22	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	40,00	13,33	40,00	6,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>42,42</b>	<b>24,24</b>	<b>30,30</b>	<b>3,03</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>12,96</b>	<b>44,44</b>	<b>18,52</b>	<b>22,22</b>	<b>1,85</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>18,32</b>	<b>47,33</b>	<b>17,56</b>	<b>14,50</b>	<b>2,29</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.16 Okulların Proje Çalışmalarına Ağırlık Verme Yüzde Dağılımları

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	15,38	69,23	7,69	7,69	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	6,25	37,50	12,50	43,75	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	30,00	30,00	40,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	36,36	9,09	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	7,14	85,71	0,00	7,14	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	10,00	50,00	40,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>12,99</b>	<b>54,55</b>	<b>14,29</b>	<b>18,18</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>38,46</b>	<b>61,54</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	77,78	16,67	5,56	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	40,00	26,67	33,33	0,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>60,61</b>	<b>21,21</b>	<b>18,18</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>9,26</b>	<b>66,67</b>	<b>12,96</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>11,45</b>	<b>59,54</b>	<b>13,74</b>	<b>15,27</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.17 Okulların Sınıfta Kalma, Sınıf Tekrarı Az Olma Yüzde Dağılımları

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	69,23	23,08	7,69	0,00	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	12,50	75,00	0,00	6,25	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	50,00	40,00	0,00	0,00	10,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	72,73	9,09	9,09	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	78,57	21,43	0,00	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>54,55</b>	<b>37,66</b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>0,00</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>50,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>92,31</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	22,22	11,11	44,44	22,22	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	6,67	6,67	66,67	20,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>15,15</b>	<b>9,09</b>	<b>54,55</b>	<b>21,21</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>22,22</b>	<b>14,81</b>	<b>9,26</b>	<b>40,74</b>	<b>12,96</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,22</b>	<b>28,24</b>	<b>5,34</b>	<b>18,32</b>	<b>6,87</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

Çizelge 5.18’de okulların mezun ettiği öğrencileri izlemesi onlarla iletişime devam etme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Mezun edilen öğrencilerin izlemesi ve onlarla iletişime devam edildiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%12,99 + \%33,77 = \%46,77 \cong \%47$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%10,69 + \%39,69 = \%50,38 \cong \%50$ ’dir. Buradan mezun edilen öğrencilerin yarıya yakını ile iletişimin devam ettiği görülmektedir. Anadolu lisesinde  $\%76,92$  olan katılım oranının, genel lisede  $\%37,50$ ’ de kaldığı görülmektedir .

Çizelge 5.19’da okulların öğrencilerine daha iyi eğitim verebilmek için her türlü çabayı gösterme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okulların öğrencilerine daha iyi eğitim verebilmek için her türlü çabayı gösterdiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%45,45 + \%45,45 = \%90,9 \cong \%91$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%41,98 + \%45,04 = \%87,02 \cong \%87$ ’dir. Buradan okulların öğrencilerine daha iyi eğitim verebilmek için her türlü çabayı gösterdiği görülmektedir. Anadolu lisesinde ve genel lisede  $\%100$  olan katılım oranının, meslek liselerinde  $\%69,70$ ’te kaldığı görülmektedir.

Okullarda çalışan grubu olarak öğretmenler, memurlar ve hizmetliler düşünülmüştür. Çalışan anket formu 15 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan okullardaki çalışan grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.20’de anket uygulaması yapılan okullardaki çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yaptığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%24,03 + \%62,79 = \%86,82 \cong \%87$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%19,75 + \%55,88 = \%75,60 \cong \%76$ ’dır. Buradan okullarda çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yaptığı görülmektedir.

**Çizelge 5.18 Okulların Mezun Ettiği Öğrencileri İzlemesi Onlarla İletişime Devam Etme Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	0,00	0,00	33,33	66,67	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	0,00	30,77	46,15	23,08	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	6,25	37,50	31,25	18,75	6,25	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	30,00	20,00	40,00	10,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	36,36	9,09	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	21,43	42,86	21,43	14,29	0,00	100	14
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	10,00	30,00	50,00	10,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>12,99</b>	<b>33,77</b>	<b>28,57</b>	<b>19,48</b>	<b>5,19</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>0,00</b>	<b>37,50</b>	<b>0,00</b>	<b>62,50</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>30,77</b>	<b>46,15</b>	<b>15,38</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	83,33	0,00	16,67	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	13,33	20,00	60,00	6,67	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>0,00</b>	<b>51,52</b>	<b>9,09</b>	<b>36,36</b>	<b>3,03</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>7,41</b>	<b>48,15</b>	<b>9,26</b>	<b>33,33</b>	<b>1,85</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>10,69</b>	<b>39,69</b>	<b>20,61</b>	<b>25,19</b>	<b>3,82</b>	<b>100</b>	<b>131</b>

**Çizelge 5.19 Okulların Öğrencilerine Daha İyi Eğitim Verebilmek İçin Her Türü Çabayı Gösterme Yüzde Dağılımları**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>cevap adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	3
2. Porsuk İlköğretim Okulu	61,54	38,46	0,00	0,00	0,00	100	13
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	31,25	56,25	6,25	6,25	0,00	100	16
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	60,00	20,00	20,00	0,00	100	10
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	45,45	45,45	0,00	9,09	0,00	100	11
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	78,57	21,43	0,00	0,00	0,00	100	14
7. Melahat Ütügür İlköğretim Okulu	30,00	70,00	0,00	0,00	0,00	100	10
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>45,45</b>	<b>45,45</b>	<b>3,90</b>	<b>5,19</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>77</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>75,00</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>92,31</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	5,56	83,33	11,11	0,00	0,00	100	18
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,67	40,00	26,67	26,67	0,00	100	15
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>6,06</b>	<b>63,64</b>	<b>18,18</b>	<b>12,12</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>33</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>37,04</b>	<b>44,44</b>	<b>11,11</b>	<b>7,41</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>54</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,98</b>	<b>45,04</b>	<b>6,87</b>	<b>6,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>131</b>



**Çizelge 5.20 Okullardaki Çalışanların Kurum İçi Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Ekip Çalışması Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	28,00	64,00	4,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	26,92	50,00	11,54	11,54	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	20,00	60,00	10,00	3,33	6,67	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	10,53	78,95	5,26	5,26	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	63,64	0,00	9,09	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	23,08	76,92	0,00	0,00	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>24,03</b>	<b>62,79</b>	<b>6,20</b>	<b>5,43</b>	<b>1,55</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	20,00	63,33	13,33	3,33	0,00	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	22,22	72,22	0,00	5,56	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	6,67	50,00	13,33	30,00	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	12,90	16,13	12,90	48,39	9,68	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>9,84</b>	<b>32,79</b>	<b>13,11</b>	<b>39,34</b>	<b>4,92</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>14,68</b>	<b>47,71</b>	<b>11,01</b>	<b>23,85</b>	<b>2,75</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>19,75</b>	<b>55,88</b>	<b>8,40</b>	<b>13,87</b>	<b>2,10</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.21’de anket uygulaması yapılan okullarda çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetlerin düzenlenme durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetlerin düzenlendiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%11,63 + \%44,96 = \%56,59 \cong \%57$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%8,82 + \%40,34 = \%49,16 \cong \%49$ ’dur. Buradan çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetlerin çok fazla düzenlenmediği görülmektedir. Anadolu Lisesinin katılma oranı diğer okullara göre daha fazladır.

Çizelge 5.22’de anket uygulaması yapılan okullarda okul yöneticilerinin, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer çalışanları okul yönetimine aktif olarak katma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer çalışanları okul yönetimine aktif olarak kattığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%21,71 + \%53,49 = \%75,20 \cong \%75$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%14,29 + \%43,28 = \%57,57 \cong \%58$ ’dir. Buradan okul yöneticilerinin, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer çalışanları okul yönetimine aktif olarak kattığı görülmektedir. Meslek liselerinin katılma oranı diğer okullara göre daha düşüktür.

Çizelge 5.23’te anket uygulaması yapılan okullarda okul liderlerinin öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışma yapma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okul liderlerinin öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmaya yaptığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%19,38 + \%57,36 = \%76,74 \cong \%77$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%14,29 + \%49,58 = \%63,87 \cong \%64$ ’tür. Buradan okul liderlerinin öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmaya yaptığını görülmektedir. Meslek liselerinin katılma oranı diğer okullara göre daha düşüktür.

**Çizelge 5.21 Okullarda Çalışanları İsteklendirici (Motivasyonlarını Artırıcı) Sosyal Faaliyetlerin Düzenlenme Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	8,00	56,00	28,00	8,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	23,08	26,92	11,54	38,46	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	13,33	33,33	16,67	30,00	6,67	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	10,53	36,84	36,84	15,79	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	63,64	0,00	36,36	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	7,69	61,54	15,38	15,38	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>11,63</b>	<b>44,96</b>	<b>18,60</b>	<b>23,26</b>	<b>1,55</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	3,33	46,67	33,33	13,33	3,33	100	30
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	16,67	55,56	5,56	16,67	5,56	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	36,67	13,33	40,00	6,67	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	9,68	9,68	58,06	19,35	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>22,95</b>	<b>11,48</b>	<b>49,18</b>	<b>13,11</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>5,50</b>	<b>34,86</b>	<b>16,51</b>	<b>33,94</b>	<b>9,17</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>8,82</b>	<b>40,34</b>	<b>17,65</b>	<b>28,15</b>	<b>5,04</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.22 Okul Yöneticilerinin, Öğretmenleri, Öğrencileri ve Diğer Çalışanları Okul Yönetimine Aktif Olarak Katma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	8,00	72,00	12,00	8,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	23,08	50,00	11,54	15,38	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	20,00	43,33	23,33	6,67	6,67	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	31,58	42,11	15,79	10,53	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	72,73	0,00	0,00	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	30,77	38,46	15,38	15,38	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>21,71</b>	<b>53,49</b>	<b>13,95</b>	<b>9,30</b>	<b>1,55</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	6,67	43,33	30,00	20,00	0,00	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	22,22	55,56	5,56	11,11	5,56	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	26,67	33,33	40,00	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	9,68	16,13	58,06	16,13	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>0,00</b>	<b>18,03</b>	<b>24,59</b>	<b>49,18</b>	<b>8,20</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>5,50</b>	<b>31,19</b>	<b>22,94</b>	<b>34,86</b>	<b>5,50</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>14,29</b>	<b>43,28</b>	<b>18,07</b>	<b>21,01</b>	<b>3,36</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.23 Okul Liderlerinin Öğretmenlerin, Öğrencilerin, Velilerin ve Diğer İlgililerin Beklentilerini, Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışma Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM (%)</b>	<b>KATILYORUM (%)</b>	<b>KARARSIZIM (%)</b>	<b>KATILMIYORUM (%)</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM (%)</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>Cevap Adedi</b>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	40,00	40,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	20,00	72,00	4,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	23,08	38,46	23,08	15,38	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	16,67	50,00	20,00	10,00	3,33	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	15,79	63,16	21,05	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	63,64	0,00	9,09	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	15,38	76,92	0,00	7,69	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>19,38</b>	<b>57,36</b>	<b>14,73</b>	<b>7,75</b>	<b>0,78</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	6,67	60,00	23,33	6,67	3,33	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	27,78	55,56	0,00	16,67	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	6,67	33,33	43,33	16,67	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	19,35	25,81	38,71	16,13	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>26,23</b>	<b>34,43</b>	<b>27,87</b>	<b>8,20</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>8,26</b>	<b>40,37</b>	<b>25,69</b>	<b>20,18</b>	<b>5,50</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>14,29</b>	<b>49,58</b>	<b>19,75</b>	<b>13,45</b>	<b>2,94</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.24'te anket uygulaması yapılan okullarda tüm çalışanlardan geri bildirim almaya yarayacak araçlardan (anket, mülakat vb.) yararlanılma sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okulların yüzde olarak çoğunluğu % 29,41 ile anket yapılmadığının belirtmişlerdir. Okulların %23,95' inde ise ayda bir anket yapıldığı belirtilmiştir.

Çizelge 5.25'te anket uygulaması yapılan okullarda çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılma (örneğin ekip çalışmasının geliştirilmesi) durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanıldığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%13,95 + \%58,14 = \%72,09 \cong \%72$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%10,92 + \%47,48 = \%58,40 \cong \%58$ 'dir. Buradan okullarda çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanıldığı görülmektedir. Meslek liselerinin katılma oranı sadece  $\%27,87$ 'dir.

Çizelge 5.26'da anket uygulaması yapılan okullarda kurumun tüm çalışanları için öğrenme olanakları oluşturulma ve bu tür çalışmalara katılımın özendirilme durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Tüm çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturulduğu ve bu tür çalışmalara katılımın özendirildiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%17,83 + \%56,59 = \%74,42 \cong \%74$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%12,61 + \%49,16 = \%61,77 \cong \%62$ 'dir. Buradan okullarda tüm çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturulduğu ve bu tür çalışmalara katılımın özendirildiği görülmektedir. Anadolu Lisesinde  $\%83,33$  olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%32,79$  da kaldığı görülmektedir.

**Çizelge 5.24 Tüm Çalışanlardan Geri Bildirim Almaya Yarayacak Araçlardan (Anket, Mülakat vb.) Yararlanılma Sıklığı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	<u>HAFTADA BİR (%)</u>	<u>İKİ HAFTADA BİR (%)</u>	<u>AYDA BİR (%)</u>	<u>YILDA İKİ (%)</u>	<u>YILDA BİR (%)</u>	<u>BAZEN (%)</u>	<u>ÇOK NADİR (%)</u>	<u>HİÇ (%)</u>	<u>TOPLAM</u>	<u>Cevap Adedi</u>
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	20,00	20,00	20,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	4,00	0,00	36,00	8,00	0,00	12,00	8,00	32,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	0,00	0,00	23,08	7,69	23,08	30,77	11,54	3,85	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	6,67	6,67	20,00	13,33	0,00	20,00	6,67	26,67	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	0,00	10,53	5,26	10,53	5,26	15,79	0,00	52,63	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	9,09	27,27	0,00	0,00	36,36	0,00	27,27	100	11
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	0,00	0,00	23,08	0,00	0,00	7,69	0,00	69,23	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>2,33</b>	<b>4,65</b>	<b>22,48</b>	<b>8,53</b>	<b>6,98</b>	<b>19,38</b>	<b>5,43</b>	<b>30,23</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>										
8. Cumhuriyet Lisesi	3,33	6,67	33,33	16,67	3,33	16,67	3,33	16,67	100	30
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>										
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	0,00	5,56	11,11	5,56	38,89	16,67	0,00	22,22	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>										
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	6,67	30,00	13,33	23,33	3,33	6,67	16,67	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	3,23	22,58	3,23	6,45	6,45	0,00	54,84	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>1,64</b>	<b>4,92</b>	<b>26,23</b>	<b>8,20</b>	<b>14,75</b>	<b>4,92</b>	<b>3,28</b>	<b>36,07</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>1,83</b>	<b>5,50</b>	<b>25,69</b>	<b>10,09</b>	<b>15,60</b>	<b>10,09</b>	<b>2,75</b>	<b>28,44</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>2,10</b>	<b>5,04</b>	<b>23,95</b>	<b>9,24</b>	<b>10,92</b>	<b>15,13</b>	<b>4,20</b>	<b>29,41</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.25 Çalışma Tarzını İyileştirmek Amacıyla Yenilikçi Organizasyon Ve Yaklaşımlardan Yararlanılma (Örneğin Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi) Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	8,00	72,00	16,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	26,92	30,77	26,92	15,38	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	13,33	56,67	16,67	10,00	3,33	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	5,26	63,16	26,32	5,26	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	36,36	18,18	18,18	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	0,00	92,31	7,69	0,00	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>13,95</b>	<b>58,14</b>	<b>18,60</b>	<b>8,53</b>	<b>0,78</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	13,33	40,00	36,67	6,67	3,33	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	11,11	61,11	11,11	16,67	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	30,00	23,33	43,33	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	19,35	16,13	48,39	12,90	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>24,59</b>	<b>19,67</b>	<b>45,90</b>	<b>6,56</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>7,34</b>	<b>34,86</b>	<b>22,94</b>	<b>30,28</b>	<b>4,59</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>10,92</b>	<b>47,48</b>	<b>20,59</b>	<b>18,49</b>	<b>2,52</b>	<b>100</b>	<b>238</b>



**Çizelge 5.26 Kurumun Tüm Çalışanları İçin Öğrenme Olanakları Oluşturulma Ve Bu Tür Çalışmalara Katılımın Özendirilme Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	8,00	72,00	12,00	8,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	30,77	38,46	15,38	15,38	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	16,67	46,67	23,33	10,00	3,33	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	5,26	73,68	21,05	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	18,18	63,64	0,00	18,18	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	38,46	38,46	0,00	23,08	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>17,83</b>	<b>56,59</b>	<b>13,95</b>	<b>10,85</b>	<b>0,78</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	10,00	43,33	30,00	16,67	0,00	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	11,11	72,22	11,11	5,56	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	50,00	13,33	33,33	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	9,68	35,48	38,71	12,90	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>29,51</b>	<b>24,59</b>	<b>36,07</b>	<b>6,56</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>6,42</b>	<b>40,37</b>	<b>23,85</b>	<b>25,69</b>	<b>3,67</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>12,61</b>	<b>49,16</b>	<b>18,49</b>	<b>17,65</b>	<b>2,10</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.27’de anket uygulaması yapılan okullarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışanların performanslarının değerlendirildiği ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%14,73 + \%55,81 = \%70,54 \cong \%71$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%10,50 + \%43,28 = \%53,78 \cong \%54$ ’tür. Buradan okullarda çalışanların performanslarının değerlendirildiği ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında  $\%70,54$  olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%26,23$ ’ de kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.28’de anket uygulaması yapılan okullarda çalışanlar ile okul yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışanlar ile okul yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%27,13 + \%55,81 = \%82,94 \cong \%83$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%19,33 + \%48,74 = \%68,07 \cong \%68$ ’dir. Buradan okullarda çalışanlar ile okul yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında katılma oranı  $\%82,95$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.29’da anket uygulaması yapılan okullarda mevcut teknolojiden tüm çalışanların yararlanmasının sağlanma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Mevcut teknolojiden tüm çalışanların yararlanmasının sağlandığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%35,66 + \%51,16 = \%86,82 \cong \%87$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%26,05 + \%47,48 = \%73,53 \cong \%74$ ’tür. Buradan okullarda mevcut teknolojiden tüm çalışanların yararlanmasının sağlandığı görülmektedir. İlköğretim okullarında katılma oranı  $\%86,82$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

**Çizelge 5.27 Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi Ve Daha İyi Performans Göstermeleri İçin Onlara Yardımcı Olunma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	8,00	72,00	4,00	16,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	30,77	30,77	19,23	19,23	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	10,00	66,67	10,00	13,33	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	26,32	52,63	21,05	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	9,09	81,82	0,00	9,09	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	0,00	23,08	23,08	38,46	15,38	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>14,73</b>	<b>55,81</b>	<b>13,18</b>	<b>14,73</b>	<b>1,55</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	3,33	33,33	33,33	23,33	6,67	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	16,67	38,89	33,33	11,11	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	36,67	10,00	50,00	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	9,68	9,68	51,61	25,81	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>22,95</b>	<b>9,84</b>	<b>50,82</b>	<b>13,11</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>5,50</b>	<b>28,44</b>	<b>20,18</b>	<b>36,70</b>	<b>9,17</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>10,50</b>	<b>43,28</b>	<b>16,39</b>	<b>24,79</b>	<b>5,04</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.28 Çalışanlar İle Okul Yöneticileri Arasında Olumlu Bir İletişim Ve İlişki Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	20,00	44,00	32,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	34,62	57,69	7,69	0,00	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	26,67	60,00	6,67	6,67	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	21,05	57,89	21,05	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	72,73	0,00	0,00	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	23,08	53,85	23,08	0,00	0,00	100	13
<b><i>İLKÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>27,13</b>	<b>55,81</b>	<b>14,73</b>	<b>2,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b><i>Genel Lise</i></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	6,67	30,00	30,00	26,67	6,67	100	30
<b><i>Anadolu / Fen Lise</i></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	22,22	44,44	11,11	16,67	5,56	100	18
<b><i>Meslek / Teknik Lise</i></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	10,00	46,67	23,33	20,00	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,45	41,94	32,26	12,90	6,45	100	31
<b><i>Meslek Lisesi Toplam</i></b>	<b>8,20</b>	<b>44,26</b>	<b>27,87</b>	<b>16,39</b>	<b>3,28</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b><i>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>10,09</b>	<b>40,37</b>	<b>25,69</b>	<b>19,27</b>	<b>4,59</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b><i>GENEL TOPLAM</i></b>	<b>19,33</b>	<b>48,74</b>	<b>19,75</b>	<b>10,08</b>	<b>2,10</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.29 Mevcut Teknolojiden Tüm Çalışanların Yararlanmasının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	28,00	52,00	20,00	0,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	42,31	42,31	15,38	0,00	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	40,00	46,67	10,00	3,33	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	36,84	63,16	0,00	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	45,45	54,55	0,00	0,00	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	7,69	61,54	15,38	15,38	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>35,66</b>	<b>51,16</b>	<b>10,85</b>	<b>2,33</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>16,67</b>	<b>53,33</b>	<b>23,33</b>	<b>6,67</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>30</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>33,33</b>	<b>44,44</b>	<b>11,11</b>	<b>11,11</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>18</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	10,00	50,00	16,67	23,33	0,00	100	30
11. Yunus'emre Endüstri Meslek Lisesi	6,45	25,81	12,90	48,39	6,45	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>8,20</b>	<b>37,70</b>	<b>14,75</b>	<b>36,07</b>	<b>3,28</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>14,68</b>	<b>43,12</b>	<b>16,51</b>	<b>23,85</b>	<b>1,83</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>26,05</b>	<b>47,48</b>	<b>13,45</b>	<b>12,18</b>	<b>0,84</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.30'da anket uygulaması yapılan okullarda yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okullarda yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlandığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%18,60 + \%60,47 = \%79,07 \cong \%79$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%15,13 + \%52,94 = \%68,07 \cong \%68$ 'dir. Buradan okullarda yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlandığı görülmektedir. Anadolu lisesinde katılma oranı  $\%88,89$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.31'de anket uygulaması yapılan okullarda kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%26,36 + \%51,94 = \%78,30 \cong \%78$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%18,49 + \%46,22 = \%64,71 \cong \%65$ 'tir. Buradan okullarda çalışanlar arasında iyi bir iletişim olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında katılma oranı  $\%78,29$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.32'de anket uygulaması yapılan okullarda tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%20,16 + \%49,61 = \%69,77 \cong \%70$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%13,87 + \%37,82 = \%51,69 \cong \%52$ 'dir. Buradan okullarda tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında  $\%69,77$  olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%18,03$  de kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.33'te anket uygulaması yapılan okullarda iyi bir çalışma ortamına sahip olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. İyi bir çalışma ortamına sahip olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%26,36 + \%56,59 = \%82,95 \cong \%83$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%18,49 + \%56,30 = \%74,79 \cong \%75$ 'tir. Buradan okulların iyi bir çalışma ortamına sahip olduğu görülmektedir. Tüm okul türlerinde katılım oranı  $\%50$ 'nin üzerindedir.

**Çizelge 5.30 Kurumda Yapılacak Değişikliklerde Çalışanların Bu Konu İle İlgili Eğitim Almalarının Sağlanma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	40,00	20,00	20,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	12,00	68,00	16,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	34,62	50,00	7,69	7,69	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	20,00	60,00	13,33	6,67	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	10,53	68,42	15,79	5,26	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	9,09	72,73	0,00	18,18	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	15,38	53,85	15,38	15,38	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>18,60</b>	<b>60,47</b>	<b>12,40</b>	<b>8,53</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	20,00	43,33	26,67	6,67	3,33	100	30
<b>Anadolü / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	0,00	88,89	5,56	5,56	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	13,33	36,67	16,67	33,33	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,45	25,81	16,13	48,39	3,23	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>9,84</b>	<b>31,15</b>	<b>16,39</b>	<b>40,98</b>	<b>1,64</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>11,01</b>	<b>44,04</b>	<b>17,43</b>	<b>25,69</b>	<b>1,83</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>15,13</b>	<b>52,94</b>	<b>14,71</b>	<b>16,39</b>	<b>0,84</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.31 Kurum İçinde Çalışanlar Arasında İyi Bir İletişim Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	24,00	68,00	4,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	34,62	42,31	19,23	0,00	3,85	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	26,67	50,00	20,00	3,33	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	15,79	31,58	52,63	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	36,36	63,64	0,00	0,00	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	15,38	61,54	23,08	0,00	0,00	100	13
<b><i>İLKÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>26,36</b>	<b>51,94</b>	<b>19,38</b>	<b>1,55</b>	<b>0,78</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b><i>Genel Lise</i></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>10,00</b>	<b>30,00</b>	<b>26,67</b>	<b>30,00</b>	<b>3,33</b>	<b>100</b>	<b>30</b>
<b><i>Anadolu / Fen Lise</i></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>11,11</b>	<b>55,56</b>	<b>11,11</b>	<b>22,22</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>18</b>
<b><i>Meslek / Teknik Lise</i></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	10,00	50,00	13,33	23,33	3,33	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,45	29,03	29,03	32,26	3,23	100	31
<b><i>Meslek Lisesi Toplam</i></b>	<b>8,20</b>	<b>39,34</b>	<b>21,31</b>	<b>27,87</b>	<b>3,28</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b><i>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>9,17</b>	<b>39,45</b>	<b>21,10</b>	<b>27,52</b>	<b>2,75</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b><i>GENEL TOPLAM</i></b>	<b>18,49</b>	<b>46,22</b>	<b>20,17</b>	<b>13,45</b>	<b>1,68</b>	<b>100</b>	<b>238</b>



Çizelge 5.32 Tüm Çalışanlar İçin Eşit Oranda Fırsat Eşitliği Olması Durumuna Çalışanların Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	20,00	0,00	60,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	28,00	48,00	16,00	8,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	30,77	42,31	7,69	19,23	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	16,67	46,67	20,00	10,00	6,67	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	10,53	73,68	10,53	5,26	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	63,64	0,00	9,09	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	0,00	38,46	15,38	38,46	7,69	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>20,16</b>	<b>49,61</b>	<b>12,40</b>	<b>15,50</b>	<b>2,33</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>10,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>26,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100</b>	<b>30</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>11,11</b>	<b>44,44</b>	<b>38,89</b>	<b>5,56</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>18</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	20,00	20,00	46,67	10,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,23	9,68	35,48	38,71	12,90	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>3,28</b>	<b>14,75</b>	<b>27,87</b>	<b>42,62</b>	<b>11,48</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>6,42</b>	<b>23,85</b>	<b>30,28</b>	<b>32,11</b>	<b>7,34</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>13,87</b>	<b>37,82</b>	<b>20,59</b>	<b>23,11</b>	<b>4,62</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

**Çizelge 5.33 Okulların İyi Bir Çalışma Ortamına Sahip Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	20,00	40,00	20,00	20,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	16,00	64,00	16,00	4,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	34,62	46,15	11,54	7,69	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	30,00	53,33	10,00	6,67	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	21,05	63,16	10,53	5,26	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	54,55	45,45	0,00	0,00	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	7,69	76,92	15,38	0,00	0,00	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>26,36</b>	<b>56,59</b>	<b>11,63</b>	<b>5,43</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>10,00</b>	<b>70,00</b>	<b>10,00</b>	<b>6,67</b>	<b>3,33</b>	<b>100</b>	<b>30</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>33,33</b>	<b>50,00</b>	<b>16,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>18</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	63,33	20,00	13,33	0,00	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	38,71	29,03	29,03	3,23	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>1,64</b>	<b>50,82</b>	<b>24,59</b>	<b>21,31</b>	<b>1,64</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>9,17</b>	<b>55,96</b>	<b>19,27</b>	<b>13,76</b>	<b>1,83</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>18,49</b>	<b>56,30</b>	<b>15,13</b>	<b>9,24</b>	<b>0,84</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.34'te anket uygulaması yapılan okulların kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarının değerlendirildiğini belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%20,93 + \%56,59 = \%77,52 \cong \%78$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%13,87 + \%49,58 = \%63,45 \cong \%63$ 'tür. Buradan okulların kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarının değerlendirdiği görülmektedir. Anadolu lisesinde  $\%83,33$  olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%29,51$ 'de kaldığı görülmektedir.

Okullarda müşteri grubu olarak öğrenci velileri düşünülmüştür. Müşteri anket formu 14 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan okullardaki müşteri grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.35'te anket uygulaması yapılan okullarda, velilerin okuldan hizmet alma sürelerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okullardaki velilerin  $\%33,13$ 'ü 0-1 yıl arası,  $\%34,66$ 'sı 1-3 yıl arası,  $\%13,03$ 'ü 3-5 yıl arası,  $\%16,18$ 'i 5-8 yıl arası bir süredir kalite çalışmalarına devam ettiğini belirtmiştir.

Çizelge 5.36'da anket uygulaması yapılan okullarda, okulların velilerden veri toplamak ve elde edilen veriler ışığında okulda gerekli önlemleri almak amacıyla yaptıkları anketlerin sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okullardaki velilerin  $\%43,49$ 'u üç ayda bir,  $\%18,70$ 'i ayda bir anket yapıldığını belirtirken,  $\%16,18$ 'i anket yapılmadığını belirtmiştir.

Çizelge 5.37'de anket uygulaması yapılan okullarda, velilerin okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlendiğini ve karşılandığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%15,81 + \%48,29 = \%64,10 \cong \%64$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%15,97 + \%47,69 = \%63,66 \cong \%64$ 'tür. Buradan okulların güncel iletişim gereksinimlerini belirlediği ve karşıladığı görülmektedir. Genel lisede ve Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranları  $\%87,50$  ve  $\%86,27$ 'lik oranlar ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.34 Okulların Kendi Eğitimlerini Sürdüren Çalışanların Bu Çabalarını Değerlendirmesi Durumuna Çalışanların

## Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	40,00	40,00	20,00	0,00	0,00	100	5
2. Porsuk İlköğretim Okulu	20,00	64,00	16,00	0,00	0,00	100	25
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	30,77	50,00	19,23	0,00	0,00	100	26
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	16,67	60,00	13,33	10,00	0,00	100	30
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	21,05	63,16	15,79	0,00	0,00	100	19
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	27,27	54,55	0,00	18,18	0,00	100	11
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	0,00	46,15	23,08	23,08	7,69	100	13
<b>İLKÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>20,93</b>	<b>56,59</b>	<b>15,50</b>	<b>6,20</b>	<b>0,78</b>	<b>100</b>	<b>129</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	6,67	53,33	30,00	3,33	6,67	100	30
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	16,67	66,67	11,11	5,56	0,00	100	18
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,33	30,00	33,33	30,00	3,33	100	30
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	25,81	29,03	35,48	9,68	100	31
<b>Meslek Lisesi Toplam</b>	<b>1,64</b>	<b>27,87</b>	<b>31,15</b>	<b>32,79</b>	<b>6,56</b>	<b>100</b>	<b>61</b>
<b>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</b>	<b>5,50</b>	<b>41,28</b>	<b>27,52</b>	<b>20,18</b>	<b>5,50</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>13,87</b>	<b>49,58</b>	<b>21,01</b>	<b>12,61</b>	<b>2,94</b>	<b>100</b>	<b>238</b>

Çizelge 5.35 Velilerin Okuldan Hizmet Alma Süreleri Yüzde Dağılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	0 - 1 YIL	1 - 3 YIL	3 - 5 YIL	5 - 8 YIL	TOPLAM	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	0,00	9,09	72,73	18,18	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	12,50	37,50	43,75	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	16,67	9,52	4,76	69,05	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	48,48	51,52	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	0,00	20,93	53,49	25,58	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	12,50	37,50	21,88	28,13	100	32
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	17,07	36,59	17,07	29,27	100	41
<b><i>İLKÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>15,38</b>	<b>26,50</b>	<b>25,21</b>	<b>32,91</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<u>Genel Lise</u>						
8. Cumhuriyet Lisesi	98,44	1,56	0,00	0,00	100	64
<u>Anadolulu / Fen Lise</u>						
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	88,24	9,80	1,96	0,00	100	51
<u>Meslek / Teknik Lise</u>						
10. Ticaret Meslek Lisesi	38,10	61,90	0,00	0,00	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,25	90,63	3,13	0,00	100	64
<b><i>Meslek Lisesi Toplam</i></b>	<b>22,05</b>	<b>76,38</b>	<b>1,57</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><i>ORTAÖĞRETİM TOPLAM</i></b>	<b>56,20</b>	<b>42,56</b>	<b>1,24</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><i>GENEL TOPLAM</i></b>	<b>36,13</b>	<b>34,66</b>	<b>13,03</b>	<b>16,18</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.36 Okulların Veri Toplamak ve Elde Edilen Veriler Işığında Okulda Gerekli Önlemleri Almak Amacıyla Yaptıkları Anketlerin Sıklığı**

	<b>HAFTADA BİR (%)</b>	<b>AYDA BİR (%)</b>	<b>ÜÇ AYDA BİR (%)</b>	<b>DÖRT AYDA BİR veya YILDA İKİ (%)</b>	<b>DÜZENLİ DEĞİL (%)</b>	<b>YILDA BİR (%)</b>	<b>İKİ HAFTADA BİR (%)</b>	<b>HIÇ (%)</b>	<b>TOPLAM (%)</b>	<b>Cevap Adedi</b>
<b><u>İlköğretim Okulu</u></b>										
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	27,27	0,00	45,45	18,18	0,00	0,00	0,00	9,09	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	0,00	18,75	25,00	6,25	18,75	18,75	0,00	12,50	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	21,43	21,43	42,86	0,00	2,38	0,00	9,52	2,38	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	0,00	12,12	75,76	0,00	12,12	0,00	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	6,98	53,49	25,58	0,00	6,98	0,00	0,00	6,98	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	0,00	21,88	43,75	0,00	0,00	6,25	0,00	28,13	100	32
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	2,44	24,39	36,59	0,00	2,44	4,88		29,27	100	41
<b><u>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>6,84</b>	<b>25,21</b>	<b>41,03</b>	<b>1,71</b>	<b>6,41</b>	<b>4,27</b>	<b>1,71</b>	<b>12,82</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b><u>Genel Lise</u></b>										
8. Cumhuriyet Lisesi	1,56	6,25	51,56	25,00	4,69	10,94	0,00	0,00	100	64
<b><u>Anadolulu / Fen Lise</u></b>										
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	0,00	15,69	64,71	5,88	1,96	9,80	0,00	1,96	100	51
<b><u>Meslek / Teknik Lise</u></b>										
10. Ticaret Meslek Lisesi	0,00	12,70	52,38	0,00	19,05	4,76	0,00	11,11	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	0,00	15,63	18,75	0,00	3,13	1,56	0,00	60,94	100	64
<b><u>Meslek Lisesi Ortalama</u></b>	<b>0,00</b>	<b>14,17</b>	<b>35,43</b>	<b>0,00</b>	<b>11,02</b>	<b>3,15</b>	<b>0,00</b>	<b>36,22</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><u>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>0,41</b>	<b>12,40</b>	<b>45,87</b>	<b>7,85</b>	<b>7,44</b>	<b>6,61</b>	<b>0,00</b>	<b>19,42</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>3,57</b>	<b>18,70</b>	<b>43,49</b>	<b>4,83</b>	<b>6,93</b>	<b>5,46</b>	<b>0,84</b>	<b>16,18</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.37 Velilerin Okulla Güncel İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi Ve Karşılanması Durumuna Velilerin Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	18,18	45,45	36,36	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	37,50	25,00	28,13	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	19,05	59,52	14,29	7,14	0,00	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	36,36	24,24	27,27	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	30,23	55,81	11,63	2,33	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	12,50	43,75	6,25	25,00	12,50	100	32
7. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu	9,76	51,22	9,76	21,95	7,32	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>15,81</b>	<b>48,29</b>	<b>15,81</b>	<b>16,67</b>	<b>3,42</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>28,13</b>	<b>59,38</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>25,49</b>	<b>60,78</b>	<b>9,80</b>	<b>3,92</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	7,94	46,03	17,46	22,22	6,35	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	4,69	25,00	23,44	15,63	31,25	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>6,30</b>	<b>35,43</b>	<b>20,47</b>	<b>18,90</b>	<b>18,90</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>16,12</b>	<b>47,11</b>	<b>16,12</b>	<b>10,74</b>	<b>9,92</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>15,97</b>	<b>47,69</b>	<b>15,97</b>	<b>13,66</b>	<b>6,72</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.38’de anket uygulaması yapılan okullarda, velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmaların yapılma durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmaların yapıldığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%27,78 + \%39,74 = \%67,52 \cong \%68$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%19,33 + \%43,70 = \%63,03 \cong \%63$ ’tür. Buradan okullarda velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmaları yapıldığı görülmektedir. Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranı  $\%76,47$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.39’da anket uygulaması yapılan okullarda, okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulup, sunulması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere duyurulduğu ve sunulduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%23,08 + \%52,14 = \%75,22 \cong \%75$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%19,96 + \%49,10 = \%69,09 \cong \%69$ ’dur. Buradan okullarda ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere duyurulduğu ve sunulduğu görülmektedir. Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranı  $\%80,39$  ile diğer okullardan daha yüksektir.

Çizelge 5.40’da anket uygulaması yapılan okullarda, öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşıldığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%48,29 + \%42,74 = \%91,03 \cong \%91$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%55,25 + \%32,56 = \%87,81 \cong \%88$ ’dir. Buradan okullarda öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşıldığı görülmektedir. Tüm okul türlerinde katılım oranı  $\%70$ ’in üzerindedir.



**Çizelge 5.38 Velilerin Gelecekteki Gerekksim ve Beklentileri Doğrultusunda Ürün ve Hizmetlerin İyileştirilmesi, Geliştirilmesi vb. İçin Gerekli Çalışmaların Yapılma Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	36,36	54,55	9,09	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	50,00	15,63	21,88	6,25	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	19,05	50,00	16,67	9,52	4,76	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	36,36	24,24	27,27	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	69,77	25,58	2,33	2,33	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	28,13	18,75	34,38	15,63	3,13	100	32
7. Melahat Üntüğü İlköğretim Okulu	19,51	51,22	21,95	7,32	0,00	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>27,78</b>	<b>39,74</b>	<b>17,95</b>	<b>12,39</b>	<b>2,14</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	14,06	57,81	23,44	4,69	0,00	100	64
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	21,57	54,90	19,61	3,92	0,00	100	51
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	6,35	49,21	19,05	11,11	14,29	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	4,69	29,69	18,75	25,00	21,88	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>5,51</b>	<b>39,37</b>	<b>18,90</b>	<b>18,11</b>	<b>18,11</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>11,16</b>	<b>47,52</b>	<b>20,25</b>	<b>11,57</b>	<b>9,50</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>19,33</b>	<b>43,70</b>	<b>19,12</b>	<b>11,97</b>	<b>5,88</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.39 Okuldaki Ürün ve Hizmetlerin Mevcut ve Olası Velilere (Topluma) Duyurulup, Sunulması Durumuna Velilerin

## Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	54,55	36,36	9,09	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	15,63	59,38	6,25	15,63	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	16,67	54,76	19,05	7,14	2,38	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	69,70	6,06	12,12	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	32,56	62,79	4,65	0,00	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	28,13	31,25	21,88	9,38	9,38	100	32
7. Melahat Üntüğü İlköğretim Okulu	21,95	39,02	17,07	21,95	0,00	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>23,08</b>	<b>52,14</b>	<b>12,39</b>	<b>10,26</b>	<b>2,14</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	23,44	51,56	12,50	10,94	1,56	100	64
<b>Anadolulu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	19,61	60,78	13,73	3,92	1,96	100	51
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	15,87	47,62	12,70	12,70	11,11	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	9,38	28,13	14,06	20,31	28,13	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>12,60</b>	<b>37,80</b>	<b>13,39</b>	<b>16,54</b>	<b>19,69</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>16,94</b>	<b>46,28</b>	<b>13,22</b>	<b>12,40</b>	<b>11,16</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>19,96</b>	<b>49,16</b>	<b>12,82</b>	<b>11,34</b>	<b>6,72</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.40 Öğrencinin Devamsızlık Bilgilerine Rahatlıkla Ulaşılması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	54,55	18,18	18,18	9,09	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	40,63	50,00	6,25	3,13	0,00	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	64,29	30,95	2,38	2,38	0,00	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	42,42	57,58	0,00	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	51,16	39,53	9,30	0,00	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	46,88	40,63	6,25	6,25	0,00	100	32
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	39,02	48,78	4,88	4,88	2,44	100	41
<b><i>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</i></b>	<b>48,29</b>	<b>42,74</b>	<b>5,56</b>	<b>2,99</b>	<b>0,43</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b><u>Genel Lise</u></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>87,50</b>	<b>9,38</b>	<b>1,56</b>	<b>1,56</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b><u>Anadolu / Fen Lise</u></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>78,43</b>	<b>21,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b><u>Meslek / Teknik Lise</u></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	58,73	33,33	3,17	3,17	1,59	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	26,56	26,56	10,94	10,94	25,00	100	64
<b><i>Meslek Lisesi Ortalama</i></b>	<b>42,52</b>	<b>29,92</b>	<b>7,09</b>	<b>7,09</b>	<b>13,39</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><i>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</i></b>	<b>61,98</b>	<b>22,73</b>	<b>4,13</b>	<b>4,13</b>	<b>7,02</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>55,25</b>	<b>32,56</b>	<b>4,83</b>	<b>3,57</b>	<b>3,78</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.41’de anket uygulaması yapılan okullarda, okul liderlerinin velilerin beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yapması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okul liderlerinin velilerin beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaptığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%20,51 + \%44,44 = \%64,95 \cong \%65$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%16,18 + \%42,44 = \%58,62 \cong \%59$ ’dur. Buradan okul liderlerinin velilerin beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaptığı görülmektedir. Anadolu lisesindeki velilerin  $\%78,43$  olan katılma oranının, meslek liselerindeki velilerde  $\%29,92$  de kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.42’de anket uygulaması yapılan okullarda, okuldaki çalışmaların iyileştirilmesi için okul liderlerinin (müdür, müdür yardımcıları) ortak çalışma başlatması ve bu çalışmalarda yer alması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Çalışmaların iyileştirilmesi için okul liderlerinin ortak çalışma başlattığı ve bu çalışmalarda yer aldığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%31,62 + \%49,15 = \%80,77 \cong \%81$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%22,69 + \%49,58 = \%72,27 \cong \%72$ ’dir. Buradan okullarda çalışmaların iyileştirilmesi için okul liderlerinin ortak çalışma başlattığı ve bu çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. İlköğretim okullarında, genel lisede ve Anadolu lisesinde  $\%80$ ’in üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%46,46$ ’da kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.43’de anket uygulaması yapılan okullarda, okul liderlerinin (müdür, müdür yardımcıları) okulda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yapmaları ve bu çalışmaların yapılmasını sağlamaları durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okul liderlerinin okulda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yaptığı ve bu çalışmaların yapılmasının sağlandığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%26,50 + \%48,29 = \%74,79 \cong \%75$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%29,62 + \%41,18 = \%70,80 \cong \%71$ ’dir. Buradan okul liderlerinin okulda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yaptığı ve bu çalışmaların yapılmasını sağladığı görülmektedir. Anadolu lisesinde ve genel lisede velilerin katılma oranları  $\%94,12$  ve  $\%90,63$ ’lük oranlar ile diğer okullardan daha yüksektir.

**Çizelge 5.41 Okul Liderlerinin Velilerin Beklentilerini ve Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışmalar Yapması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	27,27	45,45	18,18	9,09	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	40,63	25,00	21,88	6,25	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	26,19	33,33	28,57	11,90	0,00	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	18,18	54,55	18,18	9,09	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	39,53	46,51	11,63	2,33	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	15,63	37,50	28,13	9,38	9,38	100	32
7. Melahat Ütügür İlköğretim Okulu	9,76	53,66	21,95	14,63	0,00	100	41
<b><u>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>20,51</b>	<b>44,44</b>	<b>21,79</b>	<b>11,11</b>	<b>2,14</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b><u>Genel Lise</u></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	20,31	56,25	18,75	1,56	3,13	100	64
<b><u>Anadolu / Fen Lise</u></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	17,65	60,78	15,69	3,92	1,96	100	51
<b><u>Meslek / Teknik Lise</u></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	9,52	34,92	34,92	12,70	7,94	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	1,56	14,06	21,88	25,00	37,50	100	64
<b><u>Meslek Lisesi Ortalama</u></b>	<b>5,51</b>	<b>24,41</b>	<b>28,35</b>	<b>18,90</b>	<b>22,83</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><u>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>11,98</b>	<b>40,50</b>	<b>23,14</b>	<b>11,16</b>	<b>13,22</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>16,18</b>	<b>42,44</b>	<b>22,48</b>	<b>11,13</b>	<b>7,77</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.42 Okuldaki Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Okul Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Ortak Çalışma Başlatması ve Bu Çalışmalarda Yer Alması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMAYORUM (%)	KATILMAYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMAYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	54,55	18,18	18,18	9,09	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	12,50	65,63	15,63	6,25	0,00	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	40,48	47,62	2,38	7,14	2,38	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	24,24	60,61	9,09	6,06	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	69,77	25,58	2,33	2,33	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	18,75	43,75	18,75	15,63	3,13	100	32
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	7,32	65,85	17,07	9,76		100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>31,62</b>	<b>49,15</b>	<b>10,68</b>	<b>7,69</b>	<b>0,85</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>21,88</b>	<b>62,50</b>	<b>9,38</b>	<b>4,69</b>	<b>1,56</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>15,69</b>	<b>66,67</b>	<b>13,73</b>	<b>0,00</b>	<b>3,92</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	17,46	47,62	20,63	12,70	1,59	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	1,56	26,56	15,63	31,25	25,00	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>9,45</b>	<b>37,01</b>	<b>18,11</b>	<b>22,05</b>	<b>13,39</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>14,05</b>	<b>50,00</b>	<b>14,88</b>	<b>12,81</b>	<b>8,26</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>22,69</b>	<b>49,58</b>	<b>12,82</b>	<b>10,29</b>	<b>4,62</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.43 Okul Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Okulda Çeşitli Konferans, Seminer vb. Çalışmalar Yapmaları ve Bu Çalışmaların Yapılmasını Sağlamaları Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	27,27	54,55	9,09	0,00	9,09	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	15,63	53,13	9,38	18,75	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	33,33	59,52	2,38	2,38	2,38	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	60,61	21,21	6,06	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	48,84	46,51	4,65	0,00	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	18,75	31,25	15,63	28,13	6,25	100	32
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	21,95	36,59	26,83	12,20	2,44	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>26,50</b>	<b>48,29</b>	<b>12,82</b>	<b>9,83</b>	<b>2,56</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>57,81</b>	<b>32,81</b>	<b>1,56</b>	<b>4,69</b>	<b>3,13</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>50,98</b>	<b>43,14</b>	<b>3,92</b>	<b>0,00</b>	<b>1,96</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	20,63	41,27	11,11	20,63	6,35	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	4,69	21,88	15,63	15,63	42,19	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>12,60</b>	<b>31,50</b>	<b>13,39</b>	<b>18,11</b>	<b>24,41</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>32,64</b>	<b>34,30</b>	<b>8,26</b>	<b>10,74</b>	<b>14,05</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>29,62</b>	<b>41,18</b>	<b>10,50</b>	<b>10,29</b>	<b>8,40</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.44'de anket uygulaması yapılan okullardaki malzemelerin yeterlilik durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Malzemelerin yeterli olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%16,24 + \%35,90 = \%52,14 \cong \%52$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%14,29 + \%33,19 = \%47,48 \cong \%47$ 'dir. Buradan malzemelerin pek fazla yeterli olmadığı görülmektedir.. Genel lisede ve Anadolu lisesinde velilerin katılma oranları  $\%75,00$  ve  $\%66,67$ 'lik oranlar ile diğer okullardan daha yüksektir. Meslek liselerinde ise  $\%64,57$ 'lik katılmama söz konusudur.

Çizelge 5.45'te anket uygulaması yapılan okullarda, okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşımının sağlanması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşımının sağlanması belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%14,96 + \%50,43 = \%65,39 \cong \%65$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%11,34 + \%45,80 = \%57,14 \cong \%57$ 'dir. Buradan okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaştığı görülmektedir. İlköğretim okullarında, genel lisede ve Anadolu lisesinde  $\%65$ 'in üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%30,71$ 'de kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.46'da anket uygulaması yapılan okullarda, okulun şikayetleri ele alması ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yollarını araması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okulun şikayetleri ele alıp ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yollarını aradığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%21,79 + \%47,44 = \%69,23 \cong \%69$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%17,65 + \%45,38 = \%63,03 \cong \%63$ 'tür. Buradan okulun şikayetleri ele alıp ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yollarını aradığı görülmektedir. Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranı  $\%78,43$  ile diğer okullardan daha yüksektir.



Çizelge 5.44 Okuldaki Malzemelerin Yeterlilik Durumuna Velilerin Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMIYORUM (%)	KATILMIYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	18,18	36,36	9,09	36,36	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	31,25	18,75	34,38	9,38	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	7,14	30,95	35,71	16,67	9,52	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu		33,33	54,55	6,06	6,06	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	37,21	34,88	20,93	6,98	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	21,88	43,75	15,63	18,75	0,00	100	32
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	19,51	41,46	19,51	19,51	0,00	100	41
<b><u>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>16,24</b>	<b>35,90</b>	<b>26,50</b>	<b>17,52</b>	<b>3,85</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b><u>Genel Lise</u></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>26,56</b>	<b>48,44</b>	<b>15,63</b>	<b>6,25</b>	<b>3,13</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b><u>Anadolu / Fen Lise</u></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>13,73</b>	<b>52,94</b>	<b>15,69</b>	<b>17,65</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b><u>Meslek / Teknik Lise</u></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	3,17	19,05	23,81	38,10	15,87	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	6,25	6,25	12,50	26,56	48,44	100	64
<b><u>Meslek Lisesi Ortalama</u></b>	<b>4,72</b>	<b>12,60</b>	<b>18,11</b>	<b>32,28</b>	<b>32,28</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><u>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</u></b>	<b>12,40</b>	<b>30,58</b>	<b>16,94</b>	<b>22,31</b>	<b>17,77</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>14,29</b>	<b>33,19</b>	<b>21,64</b>	<b>19,96</b>	<b>10,92</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.45 Okul İçinde ve Dışında Tüm İlgililerin Uygun Bilgiye ve Bilgi Birikimine Gerekliği Gibi Ulaşımının Sağlanması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	45,45	27,27	27,27	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	28,13	40,63	21,88	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	14,29	54,76	14,29	11,90	4,76	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	72,73	6,06	9,09	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	25,58	55,81	13,95	4,65	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	15,63	43,75	18,75	18,75	3,13	100	32
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	4,88	51,22	29,27	14,63	0,00	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>14,96</b>	<b>50,43</b>	<b>20,51</b>	<b>12,39</b>	<b>1,71</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>12,50</b>	<b>53,13</b>	<b>18,75</b>	<b>10,94</b>	<b>4,69</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>11,76</b>	<b>62,75</b>	<b>21,57</b>	<b>3,92</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	7,94	41,27	26,98	12,70	11,11	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi		12,50	42,19	26,56	18,75	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>3,94</b>	<b>26,77</b>	<b>34,65</b>	<b>19,69</b>	<b>14,96</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>7,85</b>	<b>41,32</b>	<b>27,69</b>	<b>14,05</b>	<b>9,09</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>11,34</b>	<b>45,80</b>	<b>24,16</b>	<b>13,24</b>	<b>5,46</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

**Çizelge 5.46 Okulun Şikayetleri Ele Alması ve Uygun Biçimde Değerlendirerek Çözüm Yollarını Araması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	18,18	54,55	9,09	9,09	9,09	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	15,63	25,00	43,75	15,63	0,00	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	21,43	45,24	19,05	7,14	7,14	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	12,12	69,70	18,18	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	34,88	48,84	16,28	0,00	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	28,13	40,63	18,75	6,25	6,25	100	32
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	17,07	51,22	29,27	0,00	2,44	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>21,79</b>	<b>47,44</b>	<b>23,08</b>	<b>4,70</b>	<b>2,99</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	28,13	37,50	21,88	9,38	3,13	100	64
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	15,69	62,75	15,69	3,92	1,96	100	51
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	7,94	41,27	14,29	20,63	15,87	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,13	35,94	15,63	18,75	26,56	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>5,51</b>	<b>38,58</b>	<b>14,96</b>	<b>19,69</b>	<b>21,26</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>13,64</b>	<b>43,39</b>	<b>16,94</b>	<b>13,64</b>	<b>12,40</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>17,65</b>	<b>45,38</b>	<b>19,96</b>	<b>9,24</b>	<b>7,77</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.47’de anket uygulaması yapılan okullarda, okulun (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajının iyi düzeyde olması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Okulun (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajının iyi düzeyde olduğunu belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%23,50 + \%52,14 = \%75,64 \cong \%76$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%20,17 + \%44,54 = \%64,71 \cong \%65$ ’tir. Buradan okulların (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında, genel lisede ve Anadolu lisesinde  $\%75$ ’in üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%28,35$ ’te kaldığı görülmektedir.

Çizelge 5.48’de anket uygulaması yapılan okullarda, okulun kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri yapmaya çalışması durumuna velilerin katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri yaptığını belirten ilköğretim okullarının oranı  $\%35,04 + \%54,70 = \%89,74 \cong \%90$  olarak bulunmuştur. Okullar geneline bakıldığında ise bu oran  $\%29,41 + \%48,95 = \%78,36 \cong \%78$ ’dir. Buradan okulların kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri yaptığı görülmektedir. İlköğretim okullarında, genel lisede ve Anadolu lisesinde  $\%87,50$ ’nin üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde  $\%46,46$ ’da kaldığı görülmektedir .

### 5.3 Eğitim Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Hipotez Testleri

Anket uygulanan okullarda yönetici, çalışan ve müşteri gruplarına sorulan sorulardan bazıları EFQM kriterlerine göre okul türü ile ilişkisi olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare bağımsızlık testi ile incelenmiştir.

Yönetici grubuna sorulan 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17 ve 18.sorular EFQM kriterlerinden 6b - Performans Göstergeleri kriterini sorgulamaktadır. Bu göstergeler kuruluşun, kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Anket uygulaması yapılan okullardaki yönetici grubuna ait ki-kare bağımsızlık testi çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

9. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okuldaki disiplin sorunu ve olaylarının sayısı arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okuldaki disiplin sorunu ve olaylarının sayısı arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.49'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 25,527 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile okuldaki disiplin sorunu ve olaylarının sayısı arasında ilişki vardır.

10. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğrenci sayısı arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğrenci sayısı arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.50'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 4,791 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğrenci sayısı arasında ilişki yoktur.

11. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğretmen sayısı arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğretmen sayısı arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.51'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 5,146 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile okuldan çeşitli sebeplerle ayrılan öğretmen sayısı arasında ilişki yoktur.

**Çizelge 5.47 Okulun (Erişebilirlik, İletişim, Esneklik, Yanıt Verebilme Gibi) Genel İmajının İyi Düzeyde Olması Durumuna Velilerin Katılımı**

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILYORUM (%)	KATILYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMIYORUM (%)	HİÇ KATILMIYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	9,09	27,27	63,64	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	6,25	37,50	34,38	18,75	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	14,29	52,38	28,57	4,76	0,00	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	6,06	81,82	12,12	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	46,51	51,16	0,00	2,33	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	37,50	46,88	6,25	9,38	0,00	100	32
7. Melahat Üntüçür İlköğretim Okulu	29,27	51,22	17,07	0,00	2,44	100	41
<b>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>23,50</b>	<b>52,14</b>	<b>18,38</b>	<b>5,13</b>	<b>0,85</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b>Genel Lise</b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	<b>34,38</b>	<b>43,75</b>	<b>9,38</b>	<b>7,81</b>	<b>4,69</b>	<b>100</b>	<b>64</b>
<b>Anadolu / Fen Lise</b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	<b>21,57</b>	<b>66,67</b>	<b>9,80</b>	<b>1,96</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>51</b>
<b>Meslek / Teknik Lise</b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	9,52	20,63	23,81	30,16	15,87	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	3,13	23,44	26,56	18,75	28,13	100	64
<b>Meslek Lisesi Ortalama</b>	<b>6,30</b>	<b>22,05</b>	<b>25,20</b>	<b>24,41</b>	<b>22,05</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</b>	<b>16,94</b>	<b>37,19</b>	<b>17,77</b>	<b>15,29</b>	<b>12,81</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>20,17</b>	<b>44,54</b>	<b>18,07</b>	<b>10,29</b>	<b>6,93</b>	<b>100</b>	<b>476</b>

Çizelge 5.48 Okulun Kaliteli Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri Yapmaya Çalışması Durumuna Velilerin Katılımı

<u>İlköğretim Okulu</u>	TAMAMEN KATILMAYORUM (%)	KATILMAYORUM (%)	KARARSIZIM (%)	KATILMAYORUM (%)	HİÇ KATILMAYORUM (%)	TOPLAM (%)	cevap adedi
1. Kireç Sedat Buhuma İlköğretim Okulu	45,45	36,36	18,18	0,00	0,00	100	11
2. Porsuk İlköğretim Okulu	12,50	62,50	15,63	6,25	3,13	100	32
3. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	28,57	57,14	9,52	2,38	2,38	100	42
4. Dumlupınar İlköğretim Okulu	24,24	75,76	0,00	0,00	0,00	100	33
5. Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu	65,12	32,56	2,33	0,00	0,00	100	43
6. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu	37,50	50,00	6,25	6,25	0,00	100	32
7. Melahat Ünüğür İlköğretim Okulu	31,71	60,98	7,32	0,00	0,00	100	41
<b><i>İLKÖĞRETİM ORTALAMA</i></b>	<b>35,04</b>	<b>54,70</b>	<b>7,26</b>	<b>2,14</b>	<b>0,85</b>	<b>100</b>	<b>234</b>
<b><u>Genel Lise</u></b>							
8. Cumhuriyet Lisesi	42,19	45,31	4,69	4,69	3,13	100	64
<b><u>Anadolu / Fen Lise</u></b>							
9. Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	31,37	62,75	5,88	0,00	0,00	100	51
<b><u>Meslek / Teknik Lise</u></b>							
10. Ticaret Meslek Lisesi	15,87	39,68	20,63	17,46	6,35	100	63
11. Yunusemre Endüstri Meslek Lisesi	7,81	29,69	21,88	15,63	25,00	100	64
<b><i>Meslek Lisesi Ortalama</i></b>	<b>11,81</b>	<b>34,65</b>	<b>21,26</b>	<b>16,54</b>	<b>15,75</b>	<b>100</b>	<b>127</b>
<b><i>ORTAÖĞRETİM ORTALAMA</i></b>	<b>23,97</b>	<b>43,39</b>	<b>13,64</b>	<b>9,92</b>	<b>9,09</b>	<b>100</b>	<b>242</b>
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>29,41</b>	<b>48,95</b>	<b>10,50</b>	<b>6,09</b>	<b>5,04</b>	<b>100</b>	<b>476</b>





14. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okulun yaptığı hizmetler nedeniyle çok taleple karşılaşması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okulun yaptığı hizmetler nedeniyle çok taleple karşılaşması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.52'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 3,898 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile okulun yaptığı hizmetler nedeniyle çok taleple karşılaşması arasında ilişki yoktur.

15. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile proje çalışmalarına ağırlık verilmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile proje çalışmalarına ağırlık verilmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.53'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 1,395 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile proje çalışmalarına ağırlık verilmesi arasında ilişki yoktur.

16. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile sınıfta kalma, sınıf tekrarı arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile sınıfta kalma, sınıf tekrarı arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.54'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 46,193 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile sınıfta kalma, sınıf tekrarı arasında ilişki vardır.



17. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile mezun edilen öğrencilerin izlenip, iletişime devam edilmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile mezun edilen öğrencilerin izlenip, iletişime devam edilmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.55'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 7,440 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile mezun edilen öğrencilerin izlenip, iletişime devam edilmesi arasında ilişki vardır.

18. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile daha iyi eğitim verebilmek için gösterilen çaba arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile daha iyi eğitim verebilmek için gösterilen çaba arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.56'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 2,984 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile daha iyi eğitim verebilmek için gösterilen çaba arasında ilişki yoktur.

Çalışan grubuna sorulan 6. soru EFQM kriterlerinden 3-a alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre insan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Çalışan grubuna sorulan 7. ve 8. sorular EFQM kriterlerinden 3-b alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Çalışan grubuna sorulan 11. soru EFQM kriterlerinden 5-b alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Çalışan grubuna sorulan 12., 13. ve 14. sorular EFQM kriterlerinden 7-a algılama ölçümleri alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışan grubuna sorulan 1., ve 15. sorular EFQM kriterlerinden 7-b performans göstergeleri alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Anket uygulaması yapılan okullardaki çalışan grubuna ait ki-kare bağımsızlık testi çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

6. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.57’de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 27,949 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır.

7. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.58’de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 19,838 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki vardır.





8. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.59'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 33,826 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır.

11. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.60'ta belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 18,400 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki vardır.

12. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.61'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 38,637 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki vardır.





13. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.62'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 36,953 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki vardır.

14. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.63'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 10,843 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır.

1. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.64'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 20,546 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki vardır.



15. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.65'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 26,161 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 10. soru, EFQM kriterlerinden 4c alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 11. soru, EFQM kriterlerinden 4e alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 4. soru, EFQM kriterlerinden 5c alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 5. soru, EFQM kriterlerinden 5d alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 3. soru, EFQM kriterlerinden 5e alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Müşteri grubuna sorulan sorulardan 12., 13. ve 14. sorular, EFQM kriterlerinden 6a algılama ölçümleri alt kriterine dayanmaktadır. Bu kritere göre, ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Anket uygulaması yapılan okullardaki müşteri grubuna ait ki-kare bağımsızlık testi çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

10. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okuldaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okuldaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.66'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 20,614 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan  $H_0$  reddedilir. Okul türü ile okuldaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki vardır.

6. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_0$ : Okul türü ile öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.67'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 10,727 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan  $H_0$  reddedilir. Okul türü ile öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilmesi arasında ilişki vardır.

11. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_0$ : Okul türü ile okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.68'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 13,202 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan  $H_0$  reddedilir. Okul türü ile okul içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki vardır.



4. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.69'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 4,659 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki yoktur.

5. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulup, sunulması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulup, sunulması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.70'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 10,740 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulup, sunulması arasında ilişki vardır.

3. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile velilerin okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile velilerin okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.71'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 0,041 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Okul türü ile velilerin okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki yoktur.

12. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.72'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 28,573 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki vardır.

13. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile okulun genel imajı (erişebilirlik,esneklik,iletişim) arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile okulun genel imajı (erişebilirlik,esneklik,iletişim) arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.73'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 42,309 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile okulun genel imajı (erişebilirlik, esneklik, iletişim) arasında ilişki vardır.

14. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Okul türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki yoktur.

H1: Okul türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.74'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 39,617 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Okul türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki vardır.







#### 5.4 Sağlık Kurumlarında Uygulanan Anketlerin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi

Uygulama yapılan 2 hastane için güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 5.75’de görülmektedir. Güvenilirlik değerleri; çalışan anketi için 0,966, müşteri anketi için 0,849 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 5.75 Hastane Anketlerinin Geri Dönüş Oranı ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

2 HASTANE	DAĞITILAN ANKET	GERİ DÖNEN ANKET	GERİ DÖNÜŞ ORANI (%)	CRONBACH'S ALPHA
YÖNETİCİ	20	16	80,00	0,653
ÇALIŞAN	120	111	92,50	0,966
MÜŞTERİ	120	119	99,17	0,849
<b>TOPLAM</b>	260	246	94,62	

Araştırmada, belirtilen okullarda çalışan tüm yöneticilere ve çalışanlara ulaşmak amaçlanmıştır. Hastalarda ise çalışma için örnek teşkil edebilecek bir sayı belirlenmiştir. Bu amaçla, her hastanede 10 adet yönetici anketi, 60 adet çalışan anketi ve 60 adet müşteri anketi olmak üzere toplam 260 adet anket formu dağıtılmış, bu anket formlarında 246 tanesi geri dönmüştür. Anketin geri dönüş oranı %94,62’dir.

#### 5.5 Sağlık Kurumlarında Uygulanan Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Hastanelerde yönetici grubu olarak müdür, müdür yardımcıları, başhekim ve TKY temsilcileri düşünülmüştür. Yönetici anket formu 16 adet sorudan oluşmaktadır. İlk 3 soru genel olarak kalite çalışmaları hakkında bilgi almak amaçlıdır. Diğer sorularda ise EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki yönetici grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.76’da anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite modellerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %43,75’i EFQM’ e sahip, %56,25’i ISO 9001-2000’e aday olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 5.77’de anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite çalışmalarına devam etme süresinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %50,00’si 1 yıldan az, %6,25’i 1-2 yıl arası, % 43,75’i 5 yıldan fazla bir süredir kalite çalışmalarına devam ettiğini belirtmiştir.

Çizelge 5.78’de anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite modellerini tercih etme nedenlerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin % 37,50’si modelin hastanelerinin yapısına uygun olduğu, %18,75’i diğer modellere göre daha kapsamlı olması nedeniyle tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin %43,75’i ise herhangi bir neden belirtmemiştir.

Çizelge 5.79’da anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite çalışmalarına üst yönetimin (Sağlık İl Md., Bakanlığı,...) destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %12,50’si üst yönetimin çok destek olduğunu, %18,75’i orta derecede destek olduğunu, %18,75’i az destek olduğunu, %50,00’si ise hiç destek olmadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 5.80’de anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite çalışmalarına çalışanların destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %56,25’i hastane çalışanlarının söz konusu kalite çalışmalarına tam destek olduğunu, %43,75’i ise hastane çalışanlarının söz konusu kalite çalışmalarına çok destek olduğunu belirtmişlerdir. Hastanelerde kalite çalışmalarına çalışanların destek oranı toplamda %100’dür.

Çizelge 5.81’de anket uygulaması yapılan hastanelerin kalite çalışmalarına işbirlikçilerin destek verme durumu yüzde dağılımı belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %18,75’i işbirlikçilerin tam destek olduğunu, %33,25’i çok destek olduğunu, %6,25’i orta derecede destek olduğunu, %43,75’i ise hiç destek olmadığını belirtmişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde işbirlikçilerin kalite çalışmalarına destek verdiğini belirtenlerin oranı %85,71 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde %22,22 de kalmaktadır. Bu hastanede işbirlikçilerin kalite çalışmalarına hiç destek olmadıklarını belirtenlerin oranı %77,78’dir.

Çizelge 5.76 Hastanelerin Kalite Modellerinin Yüzde Dağılımları

Hastane Adı	ISO 9001 : 2000 'e sahip (%)	ISO 9001 : 2000 'e aday (%)	EFQM 'e sahip(%)	EFQM 'e aday (%)	Diğerleri (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>0,00</b>	<b>56,25</b>	<b>43,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Çizelge 5.77 Hastanelerin Kalite Çalışmalarını Devam Etme Süresinin Yüzde Dağılımları

Hastane Adı	1 yıldan az (%)	1 - 2 yıl (%)	2 - 3 yıl (%)	3 - 5 yıl (%)	5 yıldan fazla (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	88,89	11,11	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>50,00</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>43,75</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Çizelge 5.78 Hastanelerin Kalite Modellerini Tercih Etme Nedeninin Yüzde Dağılımları

Hastane Adı	Kurumumuzun yapısına daha uygun (%)	Diğer modellere göre daha kapsamlı (%)	Başyuru koşulları daha kolay (%)	Diğer (Yok) (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	22,22	0,00	0,00	77,78	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	57,14	42,86	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>37,50</b>	<b>18,75</b>	<b>0,00</b>	<b>43,75</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.79 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında Üst Yönetimin Desteğinin Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tam (%)	Çok (%)	Orta (%)	Az (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	11,11	0,00	0,00	88,89	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	14,29	42,86	42,86	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>0,00</b>	<b>12,50</b>	<b>18,75</b>	<b>18,75</b>	<b>50,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.80 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında Çalışanların Desteğinin Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tam (%)	Çok (%)	Orta (%)	Az (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	77,78	22,22	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>56,25</b>	<b>43,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.81 Hastanelerin Kalite Çalışmalarında İşbirlikçilerin Desteğinin Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tam (%)	Çok (%)	Orta (%)	Az (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	11,11	11,11	0,00	0,00	77,78	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	28,57	57,14	14,29	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>18,75</b>	<b>31,25</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>43,75</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Çizelge 5.82’de anket uygulaması yapılan hastanelerin çalışmalarını değerlendirmek üzere toplantılar düzenleme sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin tamamı haftada bir toplantı düzenlendiğini belirtmiştir.

Çizelge 5.83’te hastanelerin kalite çalışmalarına sağlanan finansal kaynak miktarı yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin 1. tercihi % 85,71 ile döner sermaye, 2. ve 3. tercihleri % 7,14 ile İl Sağlık Müdürlüğü ve çalışanlar olarak eşit oranda belirtilmiştir.

Çizelge 5.84’te hastanelerin disiplin sorunu ve olaylarının aylık ortalama sayısının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin %31,25’i hiç disiplin sorunu olmadığını, %68,75’i ise 1 ile 3 arasında disiplin sorunu ve olayları olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 5.85’te hastanelerin çeşitli sebeplerle yılda ortalama ayrılan doktor sayısının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin tamamı 0 ile 2 arasında doktor ayrıldığını belirtmişlerdir.

Çizelge 5.86’da anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanelerdeki yöneticilerin uyum içinde çalışmalarına yöneticilerin katılma yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. %50,00’si tamamen katılıyorum, %31,25’i katılıyorum, %18,75’i kararsızım demişlerdir.

Çizelge 5.87’de hastanelerdeki eğitim ve öğretim faaliyetleri için alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenip değerlendirilmesine yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin tamamı olumlu cevap vermiştir. %68,75’i tamamen katılıyorum, %31,25’i katılıyorum, demişlerdir.

Çizelge 5.88’de hastanelerin yaptıkları hizmet nedeniyle çok taleple karşılaşması durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin tamamı olumlu cevap vermiştir. %75,00’i tamamen katılıyorum, %25,00’i katılıyorum demişlerdir.

**Çizelge 5.82 Hastanelerin Çalışmalarını Değerlendirmek Üzere Toplantılar Düzenleme Sıklığının Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Haftada bir (%)	iki haftada bir (%)	Ayda bir (%)	Diğer (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	100,00	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	100,00	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.83 Hastanelerin Kalite Çalışmalarını Sağlanan Finansal Kaynak Miktarı Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	İl Sağlık Müdürlüğü (%)	Döner Sermaye (%)	Çalışanlar (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	0,00	87,10	12,90	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	16,00	84,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>7,14</b>	<b>85,71</b>	<b>7,14</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.84 Hastanelerin Disiplin Sorunu ve Olaylarının Aylık Ortalama Sayısının Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	0 (Sıfır) (%)	1-3 (%)	4-6 (%)	7-9 (%)	10 ve daha fazla (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	11,11	88,89	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>31,25</b>	<b>68,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.85 Hastanelerden Çeşitli Sebeplerle Yılda Ortalama Ayrılan Doktor Sayısının Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	0-2 (%)	3-5 (%)	6-8 (%)	9 ve daha fazla (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	100,00	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	100,00	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.86 Hastanelerdeki Yöneticilerin Uyum İçinde Çalışmalarının Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	77,78	22,22	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	14,29	42,86	42,86	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>50,00</b>	<b>31,25</b>	<b>18,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.87 Hastanelerdeki Sağlık Faaliyetleri İçin Alternatif ve Gelişmekte Olan Teknolojilerin Belirlenip Değerlendirilme**

**Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	77,78	22,22	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>68,75</b>	<b>31,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>



**Çizelge 5.88 Hastanelerin Yaptıkları Sağlık Hizmeti Nedeniyle Çok Taleple Karşılaşması Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	77,78	22,22	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	71,43	28,57	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>75,00</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.89 Hastanelerin Proje Çalışmalarına Ağırlık Verme Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	77,78	11,11	11,11	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>62,50</b>	<b>31,25</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.90 Hastanelerin İyileştirdiği Hastaları İzlemesi Onlarla İletişime Devam Etme Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	66,67	22,22	11,11	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>50,00</b>	<b>43,75</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Çizelge 5.89’da hastanelerin proje çalışmalarına ağırlık verme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin çok büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. %62,50’si tamamen katılıyorum, %31,25’i katılıyorum, %6,25’i kararsızım demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %88’in üzerindedir.

Çizelge 5.90’da hastanelerin iyileştirdiği hastaları izlemesi onlarla iletişime devam etme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin çok büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. %62,50’si tamamen katılıyorum, %31,25’i katılıyorum, %6,25’i kararsızım demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %88’in üzerindedir.

Çizelge 5.91’de hastanelerin hastalara daha iyi eğitim verebilmek için her türlü çabayı gösterme durumuna yöneticilerin katılmasının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane yöneticilerinin tamamı olumlu cevap vermiştir. %93,75’i tamamen katılıyorum, %6,25’i katılıyorum demişlerdir.

Hastanelerde çalışan grubu olarak doktorlar, hemşireler ve memurlar düşünülmüştür. Çalışan anket formu 15 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki çalışan grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir

Çizelge 5.92’de anket uygulaması yapılan hastanelerdeki çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %49,55’i tamamen katılıyorum, %28,83’ü katılıyorum , %6,31’i kararsızım, %10,81’i katılmıyorum ve %4,50’si hiç katılmıyorum demişlerdir.

Çizelge 5.93’te anket uygulaması yapılan hastanelerde çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetlerin düzenlenme durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %22,52’si tamamen katılıyorum, %33,33’ü katılıyorum , %8,11’i kararsızım, %20,72’si katılmıyorum ve %15,32’si hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde

çalışanların katılım oranı %85,00 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %21,57'de kalmaktadır.

Çizelge 5.94'te anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastane yöneticilerinin, diğer çalışanları hastane yönetimine aktif olarak katma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %27,03'ü tamamen katılıyorum, %30,63'ü katılıyorum , %10,81'i kararsızım, %22,52'si katılmıyorum ve %9,01'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %88,33 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %21,57'de kalmaktadır.

Çizelge 5.95'te anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastane liderlerinin doktorların, hemşirelerin, hastaların ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışma yapma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %32,43'ü tamamen katılıyorum, %28,83'ü katılıyorum, %9,91'i kararsızım, %25,23'ü katılmıyorum ve %3,60'ı hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %93,33 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %23,53'de kalmaktadır.

Çizelge 5.96'da anket uygulaması yapılan hastanelerde, tüm çalışanlardan geri bildirim almaya yarayacak araçlardan (anket, mülakat vb.) yararlanılma sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastane çalışanlarının %16,22'si haftada bir anket yapıldığını, %5,41'i iki haftada bir anket yapıldığını, %31,53'ü ayda bir anket yapıldığını, %27,93'ü yılda bir anket yapıldığını, %0,90'ı anketlerin bazen yapıldığını, %18,02'si ise anket yapılmadığını belirtmişlerdir.

**Çizelge 5.91 Hastanelerin Hastalarına Daha İyi Hizmet Verebilmek İçin Her Türlü Çabayı Gösterme Yüzde Dağılımları**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100	9
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	85,71	14,29	0,00	0,00	0,00	100	7
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>93,75</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

**Çizelge 5.92 Hastanedeki Çalışanların Kurum İçi Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Ekip Çalışması Yapma Durumuna**

**Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	29,41	27,45	13,73	21,57	7,84	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	66,67	30,00	0,00	1,67	1,67	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>49,55</b>	<b>28,83</b>	<b>6,31</b>	<b>10,81</b>	<b>4,50</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.93 Hastanelerde Çalışanları İsteklendirici (Motivasyonlarını Artırıcı) Sosyal Faaliyetlerin Düzenlenme Durumuna**

**Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	9,80	11,76	11,76	35,29	31,37	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	33,33	51,67	5,00	8,33	1,67	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>22,52</b>	<b>33,33</b>	<b>8,11</b>	<b>20,72</b>	<b>15,32</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.94 Hastane Yöneticilerinin, Doktorları, Hemşireleri ve Diğer Çalışanları Hastane Yönetimine Aktif Olarak Katma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	9,80	11,76	15,69	45,10	17,65	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	41,67	46,67	6,67	3,33	1,67	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>27,03</b>	<b>30,63</b>	<b>10,81</b>	<b>22,52</b>	<b>9,01</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.95 Hastane Liderlerinin Doktorların, Hemşirelerin, Hastaların ve Diğer İlgililerin Beklentilerini, Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışma Yapma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	5,88	17,65	15,69	52,94	7,84	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	55,00	38,33	5,00	1,67	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>32,43</b>	<b>28,83</b>	<b>9,91</b>	<b>25,23</b>	<b>3,60</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.96 Hastanelerde Tüm Çalışanlardan Geri Bildirim Almaya Yarayacak Araçlardan (Anket, Mülakat vb.) Yararlanılma Sıklığı**

<u>Hastane Adı</u>	Haftada Bir (%)	İki Haftada Bir (%)	Ayda Bir (%)	Yılda Bir (%)	Bazen (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	1,96	1,96	41,18	15,69	1,96	37,25	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	28,33	8,33	23,33	38,33	0,00	1,67	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>16,22</b>	<b>5,41</b>	<b>31,53</b>	<b>27,93</b>	<b>0,90</b>	<b>18,02</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

Çizelge 5.97’de anket uygulaması yapılan hastanelerde, çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılma (örneğin ekip çalışmasının geliştirilmesi) durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %36,04’ü tamamen katılıyorum, %33,33’ü katılıyorum, %8,11’i kararsızım, %20,72’si katılmıyorum ve %1,80’i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde çalışanların katılım oranı %98,33 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde %35,29’da kalmaktadır.

Çizelge 5.98’de anket uygulaması yapılan hastanelerde, kurumun tüm çalışanları için öğrenme olanakları oluşturulma ve bu tür çalışmalara katılımın özendirilme durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %32,43’ü tamamen katılıyorum, %37,84’ü katılıyorum, %9,01’i kararsızım, %15,32’si katılmıyorum ve %5,41’i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde çalışanların katılım oranı %95,00 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde %41,18’de kalmaktadır.

Çizelge 5.99’da anket uygulaması yapılan hastanelerde, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. % 10,50 ile tamamen katılıyorum, Ankete katılanların %29,73’ü tamamen katılıyorum, %33,33’ü katılıyorum, %4,50’si kararsızım, %22,52’si katılmıyorum ve %9,91’i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde çalışanların katılım oranı %91,67 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi’nde %29,41’de kalmaktadır.

**Çizelge 5.97 Hastanelerde Çalışma Tarzını İyileştirmek Amacıyla Yenilikçi Organizasyon Ve Yaklaşımlardan Yararlanılma (Örneğin Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi) Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	9,80	25,49	15,69	45,10	3,92	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	58,33	40,00	1,67	0,00	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>36,04</b>	<b>33,33</b>	<b>8,11</b>	<b>20,72</b>	<b>1,80</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.98 Kurumun Tüm Çalışanları İçin Öğrenme Olanakları Oluşturulma Ve Bu Tür Çalışmalara Katılımın Özendirilme Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	3,92	37,25	15,69	31,37	11,76	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	56,67	38,33	3,33	1,67	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>32,43</b>	<b>37,84</b>	<b>9,01</b>	<b>15,32</b>	<b>5,41</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.99 Hastanelerde Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi Ve Daha İyi Performans Göstermeleri İçin Onlara Yardımcı Olunma Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	7,84	21,57	3,92	45,10	21,57	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	48,33	43,33	5,00	3,33	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>29,73</b>	<b>33,33</b>	<b>4,50</b>	<b>22,52</b>	<b>9,91</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

Çizelge 5.100'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, çalışanlar ile hastane yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %40,95'i tamamen katılıyorum, %28,57'si katılıyorum, %14,29'u kararsızım, %15,24'ü katılmıyorum ve %0,95'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %93,33 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %37,78'de kalmaktadır.

Çizelge 5.101'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, mevcut teknolojiden tüm çalışanların yararlanmasının sağlanma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %34,23'ü tamamen katılıyorum, %33,33'ü katılıyorum, %12,61'i kararsızım, %18,02'si katılmıyorum ve %1,80'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %91,67 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %39,22'de kalmaktadır.

Çizelge 5.102'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanma durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %31,53'ü tamamen katılıyorum, %36,94'ü katılıyorum, %15,32'i kararsızım, %13,51'si katılmıyorum ve %2,70'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %93,33 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %39,22'de kalmaktadır.

Çizelge 5.103'te anket uygulaması yapılan hastanelerde, kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %34,23'ü tamamen katılıyorum, %25,23'ü katılıyorum, %18,92'si kararsızım, %18,02'si katılmıyorum ve %3,60'ı hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %88,33 iken, bu



oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %25,49'da kalmaktadır .

Çizelge 5.104'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %30,63'ü tamamen katılıyorum, %22,52'si katılıyorum, %10,81'i kararsızım, %25,23'ü katılmıyorum ve %10,81'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %80,00 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %21,57'de kalmaktadır.

Çizelge 5.105'te anket uygulaması yapılan hastanelerde iyi bir çalışma ortamına sahip olması durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %35,14'ü tamamen katılıyorum, %32,43'ü katılıyorum, %8,11'i kararsızım, %17,12'si katılmıyorum ve %7,21'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %91,67 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %39,22'de kalmaktadır.

Çizelge 5.106'da anket uygulaması yapılan hastanelerin, kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi durumuna çalışanların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerin çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %30,63'ü tamamen katılıyorum, %30,63'ü katılıyorum, %8,11'i kararsızım, %22,52'si katılmıyorum ve %8,11'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %91,67 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %25,49'da kalmaktadır.

**Çizelge 5.100 Çalışanlar İle Hastane Yöneticileri Arasında Olumlu Bir İletişim Ve İlişki Olması Durumuna Çalışanların**

<b>Katılımı</b>							
<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	22,22	15,56	31,11	6,00	0,00	75	45
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	55,00	38,33	1,67	3,33	1,67	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>40,95</b>	<b>28,57</b>	<b>14,29</b>	<b>15,24</b>	<b>0,95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>

**Çizelge 5.101 Hastanelerde Mevcut Teknolojiden Tüm Çalışanların Yararlanmasının Sağlanma Durumuna Çalışanların**

<b>Katılımı</b>							
<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	7,84	31,37	19,61	37,25	3,92	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	56,67	35,00	6,67	1,67	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>34,23</b>	<b>33,33</b>	<b>12,61</b>	<b>18,02</b>	<b>1,80</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.102 Kurumda Yapılacak Değişikliklerde Çalışanların Bu Konu İle İlgili Eğitim Almalarının Sağlanma Durumuna**

<b>Çalışanların Katılımı</b>							
<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	11,76	27,45	27,45	27,45	5,88	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	48,33	45,00	5,00	1,67	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>31,53</b>	<b>36,94</b>	<b>15,32</b>	<b>13,51</b>	<b>2,70</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.103 Kurum İçinde Çalışanlar Arasında İyi Bir İletişim Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	3,92	21,57	33,33	33,33	7,84	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	60,00	28,33	6,67	5,00	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>34,23</b>	<b>25,23</b>	<b>18,92</b>	<b>18,02</b>	<b>3,60</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.104 Hastanelerde Tüm Çalışanlar İçin Eşit Oranda Fırsat Eşitliği Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	17,65	3,92	13,73	45,10	19,61	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	41,67	38,33	8,33	8,33	3,33	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>30,63</b>	<b>22,52</b>	<b>10,81</b>	<b>25,23</b>	<b>10,81</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.105 Hastanelerin İyi Bir Çalışma Ortamına Sahip Olması Durumuna Çalışanların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	17,65	21,57	11,76	33,33	15,69	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	50,00	41,67	5,00	3,33	0,00	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>35,14</b>	<b>32,43</b>	<b>8,11</b>	<b>17,12</b>	<b>7,21</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

**Çizelge 5.106 Hastanelerin Kendi Eğitimlerini Sürdüren Çalışanların Bu Çabalarını Değerlendirmesi Durumuna Çalışanların**

**Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsızım (%)	Katılmıyorum (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	11,76	13,73	15,69	45,10	13,73	100	51
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	46,67	45,00	1,67	3,33	3,33	100	60
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>30,63</b>	<b>30,63</b>	<b>8,11</b>	<b>22,52</b>	<b>8,11</b>	<b>100</b>	<b>111</b>

Hastanelerde müşteri grubu olarak hastalar düşünülmüştür. Müşteri anket formu 14 adet sorudan oluşmaktadır. Sorular EFQM Mükemmellik modelinin kriterlerinden bazılarını içermektedir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki müşteri grubuna ait yüzde dağılım çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.107'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastaların hastaneden hizmet alma sürelerinin yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan okullardaki velilerin %38,66'sı 0-1 yıl arası, %12,61'i 1-3 yıl arası, %14,29'u 3-5 yıl arası, %34,45'i 5-8 yıl arası bir süredir kalite çalışmalarına devam ettiğini belirtmiştir.

Çizelge 5.108'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanelerin hastalardan veri toplamak ve elde edilen veriler ışığında hastanede gerekli önlemleri almak amacıyla yaptıkları anketlerin sıklığının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların % 10,08'i haftada bir, %6,72'si ayda bir, %13,45'i üç ayda bir, %5,88'i yılda bir anket yapıldığını belirtirken, %63,87'si anket yapılmadığını belirtmiştir.

Çizelge 5.109'da anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastaların hastane ile güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %36,13'ü tamamen katılıyorum, %31,09'u katılıyorum, %20,17'si kararsızım, %3,36'sı katılmıyorum ve %9,24'ü hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %58'in üzerindedir.

Çizelge 5.110'da anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastaların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmaların yapılma durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %26,89'u tamamen katılıyorum, %34,45'i katılıyorum, %21,01'i kararsızım, %12,61'i katılmıyorum ve %5,04'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanedeki katılım oranı da %50'nin üzerindedir .

**Çizelge 5.107 Hastaların Hastaneden Hizmet Alma Süreleri Alma Yüzde Dağılımı**

<u>Hastane Adı</u>	0 -1 yıl (%)	1-3 (%)	3-5 (%)	5 Yılda Fazla (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	51,67	5,00	16,67	26,67	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	25,42	20,34	11,86	42,37	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>38,66</b>	<b>12,61</b>	<b>14,29</b>	<b>34,45</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.108 Hastanelerin Veri Toplamak ve Elde Edilen Veriler Işığında Hastanede Gerekli Önlemleri Almak Amacıyla**

**Yaptıkları Anketlerin Sıklığı**

<u>Hastane Adı</u>	Haftada Bir (%)	Ayda Bir (%)	Üç Ayda Bir (%)	Yılda Bir (%)	Hiç (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	16,67	0,00	20,00	0,00	63,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	3,39	13,56	6,78	11,86	64,41	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>10,08</b>	<b>6,72</b>	<b>13,45</b>	<b>5,88</b>	<b>63,87</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.109 Hastaların Hastaneyle Güncel İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi Ve Karşlanması Durumuna**

**Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	26,67	31,67	25,00	1,67	15,00	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	45,76	30,51	15,25	5,08	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>36,13</b>	<b>31,09</b>	<b>20,17</b>	<b>3,36</b>	<b>9,24</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.110 Hastaların Gelecekteki Gereksinim ve Beklentileri Doğrultusunda Ürün ve Hizmetlerin İyileştirilmesi, Geliştirilmesi vb. İçin Gerekli Çalışmaların Yapılma Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	11,67	40,00	31,67	10,00	6,67	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	42,37	28,81	10,17	15,25	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>26,89</b>	<b>34,45</b>	<b>21,01</b>	<b>12,61</b>	<b>5,04</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.111 Hastanedeki Ürün ve Hizmetlerin Mevcut ve Olası Hastalara (Topluma) Duyurulup, Sunulması Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	10,00	26,67	30,00	20,00	13,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	16,95	42,37	23,73	13,56	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>13,45</b>	<b>34,45</b>	<b>26,89</b>	<b>16,81</b>	<b>8,40</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.112 Hasta Kayıt Bilgilerine Rahatlıkla Ulaşılması Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	58,33	23,33	3,33	6,67	8,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	47,46	37,29	3,39	8,47	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>52,94</b>	<b>30,25</b>	<b>3,36</b>	<b>7,56</b>	<b>5,88</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Çizelge 5.111’de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanelerdeki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası hastalara (topluma) duyurulup, sunulması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların yarıya yakını olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %13,45’i tamamen katılıyorum, %34,45’i katılıyorum, %26,89’u kararsızım, %16,81’i katılmıyorum ve %8,40’ı hiç katılmıyorum demişlerdir.

Çizelge 5.112’de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastaların kayıt bilgilerine rahatlıkla ulaşılması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %52,94’ü tamamen katılıyorum, %30,25’i katılıyorum, %3,36’sı kararsızım, %7,56’sı katılmıyorum ve %5,88’i hiç katılmıyorum demişlerdir. Tüm okul türlerinde katılım oranı %80’in üzerindedir.

Çizelge 5.113’te anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastane liderlerinin hastaların beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yapması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Ankete katılanların %11,76’sı tamamen katılıyorum, %31,09’u katılıyorum, %33,61’i kararsızım, %33,61’i katılmıyorum ve %11,76’sı hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %50’yi geçmemektedir.

Çizelge 5.114’te anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanelerdeki çalışmaların iyileştirilmesi için hastane liderlerinin (müdür, müdür yardımcıları, başhekim) ortak çalışma başlatması ve bu çalışmalarda yer alması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların yarısından çoğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %15,97’si tamamen katılıyorum, %36,13’ü katılıyorum, %33,61’i kararsızım, %10,92’si katılmıyorum ve %3,36’sı hiç katılmıyorum demişlerdir.



**Çizelge 5.113 Hastane Liderlerinin Hastaların Beklentilerini ve Gereksinimlerini Saptayarak Bu Beklentilere Uygun Çalışmalar Yapması Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	13,33	23,33	28,33	18,33	16,67	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	10,17	38,98	38,98	5,08	6,78	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>11,76</b>	<b>31,09</b>	<b>33,61</b>	<b>11,76</b>	<b>11,76</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.114 Hastanedeki Çalışmaların İyileştirilmesi İçin Hastane Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları, Başhekim) Ortak Çalışma Başlatması ve Bu Çalışmalarda Yer Alması Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	21,67	23,33	50,00	1,67	3,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	10,17	49,15	16,95	20,34	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>15,97</b>	<b>36,13</b>	<b>33,61</b>	<b>10,92</b>	<b>3,36</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.115 Hastane Liderlerinin (Müdür, Müdür Yardımcıları) Okulda Çeşitli Konferans, Seminer vb. Çalışmalar Yapmaları ve Bu Çalışmaların Yapılmasını Sağlamaları Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyorum (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	21,67	28,33	25,00	16,67	8,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	11,86	32,20	38,98	8,47	8,47	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>16,81</b>	<b>30,25</b>	<b>31,93</b>	<b>12,61</b>	<b>8,40</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Çizelge 5.115'te anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastane liderlerinin (müdür, müdür yardımcıları, başhekim) hastanede çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yapmaları ve bu çalışmaların yapılmasını sağlamaları durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki yarıya yakını olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %16,81'i tamamen katılıyorum, %30,25'i katılıyorum, %31,93'ü kararsızım, %12,61'i katılmıyorum ve %8,40'ı hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %50'yi geçmemektedir .

Çizelge 5.116'da anket uygulaması yapılan hastanelerdeki malzemelerin yeterlilik durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki yarıya yakını olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %24,37'si tamamen katılıyorum, %22,69'u katılıyorum, %26,05'i kararsızım, %23,53'ü katılmıyorum ve %3,36'sı hiç katılmıyorum demişlerdir. Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde çalışanların katılım oranı %64,41 iken, bu oran Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde %30'da kalmaktadır.

Çizelge 5.117'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastane içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşımının sağlanması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %18,49'u tamamen katılıyorum, %47,06'sı katılıyorum, %21,01'i kararsızım, %10,08'i katılmıyorum ve %3,36'sı hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %60'ın üzerindedir .

Çizelge 5.118'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanenin şikayetleri ele alması ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yollarını araması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %30,25'i tamamen katılıyorum, %31,09'u katılıyorum, %25,21'i kararsızım, %5,88'i katılmıyorum ve %7,56'sı hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %55'in üzerindedir.

Çizelge 5.116 Hastanedeki Malzemelerin Yeterlilik Durumuna Hastaların Katılımı

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	13,33	16,67	28,33	41,67	0,00	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	35,59	28,81	23,73	5,08	6,78	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>24,37</b>	<b>22,69</b>	<b>26,05</b>	<b>23,53</b>	<b>3,36</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Çizelge 5.117 Hastane İçinde ve Dışında Tüm İlgililerin Uygun Bilgiye ve Bilgi Birikimine Gerekliği Gibi Ulaşımın Sağlanması

## Durumuna Hastaların Katılımı

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	23,33	36,67	23,33	13,33	3,33	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	13,56	57,63	18,64	6,78	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>18,49</b>	<b>47,06</b>	<b>21,01</b>	<b>10,08</b>	<b>3,36</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Çizelge 5.118 Hastanenin Şikayetleri Ele Alması ve Uygun Biçimde Değerlendirerek Çözüm Yollarını Araması Durumuna

## Hastaların Katılımı

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	33,33	21,67	28,33	5,00	11,67	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	27,12	40,68	22,03	6,78	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>30,25</b>	<b>31,09</b>	<b>25,21</b>	<b>5,88</b>	<b>7,56</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Çizelge 5.119'da anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanenin (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajının iyi düzeyde olması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %31,93'ü tamamen katılıyorum, %38,66'sı katılıyorum, %15,13'ü kararsızım, %10,08'i katılmıyorum ve %4,20'si hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %70'ler seviyesindedir.

Çizelge 5.120'de anket uygulaması yapılan hastanelerde, hastanenin kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri yapmaya çalışması durumuna hastaların katılımının yüzde dağılımları belirtilmiştir. Anket uygulaması yapılan hastanelerdeki hastaların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Ankete katılanların %31,09'u tamamen katılıyorum, %46,22'si katılıyorum, %13,45'i kararsızım, %7,56'sı katılmıyorum ve %1,68'i hiç katılmıyorum demişlerdir. Her iki hastanede de katılım oranı %70'in üzerindedir.

**Çizelge 5.119 Hastanenin (Erişebilirlik, İletişim, Esneklik, Yanıt Verebilme Gibi) Genel İmajının İyi Düzeyde Olması**

**Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	28,33	43,33	11,67	11,67	5,00	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	35,59	33,90	18,64	8,47	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>31,93</b>	<b>38,66</b>	<b>15,13</b>	<b>10,08</b>	<b>4,20</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

**Çizelge 5.120 Hastanenin Kaliteli Sağlık Faaliyetleri Yapmaya Çalışması Durumuna Hastaların Katılımı**

<u>Hastane Adı</u>	Tamamen Katılıyor (%)	Katılıyor (%)	Kararsız (%)	Katılmıyor (%)	Hiç Katılmıyor (%)	TOPLAM (%)	Cevap Adedi
1. Zübeyde Hanım Doğum Çocuk Hastanesi	18,33	55,00	20,00	6,67	0,00	100	60
2. Eskişehir Doğum Çocuk Hastanesi	44,07	37,29	6,78	8,47	3,39	100	59
<b><u>GENEL ORTALAMA</u></b>	<b>31,09</b>	<b>46,22</b>	<b>13,45</b>	<b>7,56</b>	<b>1,68</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

## 5.6 Eğitim ve Sağlık Kurumlarının Karşılaştırılması

### 5.6.1 Ki-kare Bağımsızlık Testi

Anket uygulanan kamu kurumlarında çalışan ve müşteri gruplarına sorulan sorulardan bazıları EFQM kriterlerine göre kurum türü ile ilişkisi olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare bağımsızlık testi ile incelenmiştir. Anket uygulaması yapılan kamu kurumlarındaki çalışan grubuna ait Ki-Kare bağımsızlık testi çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

6. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.121’de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 8,646 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Kurum türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.

7. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.122’de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 5,280 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki yoktur.



8. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.123'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 9,793 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Kurum türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.

11. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.124'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 0,066 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile kurumda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki yoktur.

12. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.125'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 2,248 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki yoktur.

13. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki vardır.



Çizelge 5.126'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 5,891 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan  $H_0$  kabul edilir. Kurum türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki yoktur.

14. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_0$ :Kurum türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki yoktur.

$H_1$ :Kurum türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.127'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 13,940 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan  $H_0$  reddedilir. Kurum türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır. Katılmama oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir.

1. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_0$ : Kurum türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Kurum türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.128'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 0,525 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'den küçük olduğundan  $H_0$  kabul edilir. Kurum türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki yoktur.





15. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.129'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 15,975 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Kurum türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır. Katılmama oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir. Aynı zamanda, kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.

Anket uygulaması yapılan kamu kurumlarındaki müşteri grubuna ait Ki-Kare bağımsızlık testi çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

10. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurumdaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurumdaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.130'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 1,330 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile kurumdaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki yoktur.

11. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurum içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurum içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.131'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 3,033 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile kurum içinde ve dışında tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişiminin sağlanması arasında ilişki yoktur.



4. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.132’de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 0,220 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması arasında ilişki yoktur.

5. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurumdaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurup,sunulması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurumdaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurup,sunulması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.133’te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 21,165 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan büyük olduğundan Ho reddedilir. Kurum türü ile kurumdaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurup,sunulması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir. Aynı zamanda, katılma oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.

3. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.134’te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 4,244 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99’dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenip karşılanması arasında ilişki yoktur.

12. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.135'te belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 2,038 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki yoktur.

13. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kurumun genel imajı (erişebilirlik,esneklik,iletişim) arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kurumun genel imajı (erişebilirlik,esneklik,iletişim) arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.136'da belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 1,466 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir. Kurum türü ile kurumun genel imajı (erişebilirlik,esneklik,iletişim) arasında ilişki yoktur.

14. soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Kurum türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki yoktur.

H1: Kurum türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki vardır.

Çizelge 5.137'de belirtildiği üzere ki-kare testi yoluyla elde edilen 1,072 değeri beklenen ki-kare değeri olan 5,99'dan küçük olduğundan Ho kabul edilir Kurum türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki yoktur.







### 5.6.2 T Testi

Anket uygulanan eğitim ve sağlık kurumlarında ki-kare bağımsızlık testi sonuçlarına göre ilişki tespit edilen EFQM alt kriterlerine dayanan sorular, 0,05 anlamlılık düzeyinde T testi ile de incelenmiştir. T testi (dağılımı) özellikle örnek büyüklüğü 30'un altında olduğunda yararlı olan, simetrik yapıda bir çan eğrisi şeklindedir (Altunışık vd., 2002). Örnek boyutu büyüdükçe t dağılımı normal dağılıma benzer (Churchill, 1991).

3-a alt kriteri ile ilgili soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Eğitim ve sağlık kurumlarının çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim ve sağlık kurumlarının çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark vardır.

Çizelge 5.138'de belirtildiği üzere T testi yoluyla elde edilen -21,710 değeri beklenen t değeri olan -2,201 den küçük olduğundan H<sub>0</sub> reddedilir. Eğitim ve Sağlık kurumlarının çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması konusundaki görüş ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Sağlık kurumlarının katılma görüş ortalaması eğitim kurumlarına göre daha yüksektir.

3-b alt kriteri ile ilgili soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Eğitim ve sağlık kurumlarının çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim ve sağlık kurumlarının çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark vardır.

Çizelge 5.139' da belirtildiği üzere T testi yoluyla elde edilen -11,535 değeri beklenen t değeri olan -2,201 den küçük olduğundan H<sub>0</sub> reddedilir. Eğitim ve sağlık kurumlarının çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması konusundaki görüş ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Sağlık kurumlarının katılma görüş ortalaması eğitim kurumlarına göre daha yüksektir.



5-d alt kriteri ile ilgili soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Eğitim ve sağlık kurumlarının ürün ve hizmetlerini mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurulup,sunulması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim ve sağlık kurumlarının ürün ve hizmetlerini mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurulup,sunulması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark vardır.

Çizelge 5.140'da belirtildiği üzere T testi yoluyla elde edilen 27,028 değeri beklenen t değeri olan 2,201 den büyük olduğundan H0 reddedilir. Eğitim ve sağlık kurumlarının ürün ve hizmetlerini mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurulup,sunulması konusundaki görüş ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Eğitim kurumlarının katılma görüş ortalaması sağlık kurumlarına göre daha yüksektir.

7-a alt kriteri ile ilgili soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Eğitim ve sağlık kurumlarının iyi bir çalışma ortamına sahip olunması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim ve sağlık kurumlarının iyi bir çalışma ortamına sahip olunması konusundaki görüş ortalamaları arasında fark vardır.

Çizelge 5.141'de belirtildiği üzere T testi yoluyla elde edilen 7,405 değeri beklenen t değeri olan 2,201 den büyük olduğundan H0 reddedilir. Eğitim ve sağlık kurumlarının iyi bir çalışma ortamına sahip olunması konusundaki görüş ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Eğitim kurumlarının katılma görüş ortalaması sağlık kurumlarına göre daha yüksektir.

7-b alt kriteri ile ilgili soru için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho: Eğitim ve sağlık kurumlarının kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi konusundaki görüş ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Eğitim ve sağlık kurumlarının kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi konusundaki görüş ortalamaları arasında fark vardır.

Çizelge 5.142'de belirtildiği üzere T testi yoluyla elde edilen 3,428 değeri beklenen t değeri olan 2,201 den büyük olduğundan H0 reddedilir. Eğitim ve sağlık kurumlarının kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasındaki fark anlamlıdır. Eğitim kurumlarının katılma görüş ortalaması sağlık kurumlarına göre daha yüksektir.





## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kamuda kalite olgusunun giderek önem kazandığı günümüzde, kamu hizmetlerinin kalitesinin beklentileri karşılması konusunda artan bir çaba gözlenmektedir. Bu çalışmada kamu kurumlarından eğitim ve sağlık sektöründen örnekler alınarak EFQM Mükemmellik modeli uygulamaları başarılı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmada 6 ilköğretim okulu, 2 genel lise, 2 meslek lisesi ve 1 Anadolu lisesi olmak üzere toplam 11 okulda ve 2 sağlık kurumunda anket çalışması yapılmıştır.

Eğitim kurumları; ilköğretim ve ortaöğretim olmak üzere iki grupta karşılaştırılmıştır. Okul türü ile yöneticilere sorulan EFQM mükemmellik modelinin 6-b alt kriterini temel alan sorular arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar;

- Okul türü ile okuldaki disiplin sorunu ve olaylarının sayısı arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında disiplin sorunu ve olaylarının sayısı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır.
- Okul türü ile sınıfta kalma, sınıf tekrarı arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır.
- Okul türü ile mezun edilen öğrencilerin izlenip, iletişime devam edilmesi arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin bu konuya kararsız kalma oranı ilköğretim kurumlarına göre daha azdır.

Okul türü ile çalışanlara sorulan EFQM mükemmellik modelinin 3-a, 3-b, 5-b, 7-a ve 7-b alt kriterlerini temel alan sorular arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar;

- Okul türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır.
- Okul türü ile çalışanlar için öğrenme olanakları oluşturulup bunlara katılımın özendirilmesi arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Aynı

zamanda ortaöğretim kurumlarında; Anadolu lisesinde %83,33 olan katılma oranı, meslek liselerinde %32,79'da kaldığı görülmektedir.

- Okul türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. İlköğretim okullarında %70,54 olan katılma oranının, meslek liselerinde %26,23'te kaldığı görülmektedir.
- Okul türü ile okullarda yapılacak değişikliklerden çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almalarının sağlanması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Anadolu lisesinde katılma oranı %88,89 ile diğer okullardan daha yüksektir.
- Okul türü ile kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. İlköğretim okullarında katılma oranı % 78,29 ile diğer okullardan daha yüksektir.
- Okul türü ile tüm çalışanlar arasında eşit oranda fırsat eşitliği olması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılma oranı ilköğretim kurumlarına göre daha azdır. İlköğretim okullarında % 69,77 olan katılma oranının, meslek liselerinde %18,03'te kaldığı görülmektedir.
- Okul türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Tüm okul türlerinde katılım oranı %50'nin üzerindedir.
- Okul türü ile çalışanların kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yapması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır.



- Okul türü ile okulların kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Anadolu lisesinde %83,33 olan katılma oranının, meslek liselerinde %29,51’de kaldığı görülmektedir.

Okul türü ile müşterilere sorulan EFQM mükemmellik modelinin 4-c, 4-e, 5-c, 5-d, 5-e, 6-a alt kriterlerini temel alan sorular arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar;

- Okul türü ile okuldaki malzemenin yeterli düzeyde olması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Genel lisede ve Anadolu lisesinde velilerin katılma oranı %75,00 ve %66,67’lik oranlar ile diğer okullardan daha yüksektir. Meslek liselerinde ise %64,57’lik katılmama söz konusudur.
- Okul türü ile öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilmesi arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Tüm okul türlerinde katılım oranı %70’in üzerindedir.
- Okul türü ile okuldaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulup, sunulması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranı %80,39 ile diğer okullardan daha yüksektir.
- Okul türü ile şikayetlerin ele alınıp uygun biçimde değerlendirilip çözüm yolları aranması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. Anadolu lisesindeki velilerin katılma oranı %78,43 ile diğer okullardan daha yüksektir.
- Okul türü ile okulun genel imajı (erişilebilirlik, esneklik, iletişim) arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. İlköğretim okullarında,

genel lisede ve Anadolu lisesinde %75'in üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde %28,35'te kaldığı görülmektedir.

- Okul türü ile kaliteli eğitim öğretim faaliyetleri yapmaya çalışılması arasında ilişki vardır. Ortaöğretim kurumlarında çalışanların bu konuya katılmama oranı ilköğretim kurumlarına göre daha fazladır. İlköğretim okullarında, genel lisede ve Anadolu lisesinde %87,50'nin üzerinde olan katılma oranının, meslek liselerinde %46,46'da kaldığı görülmektedir.

EFQM mükemmellik modelinin alt kriterlerinden 3-a, 3-b, 5-d, 7-a ve 7-b kriterlerinin eğitim ve sağlık kurumlarında uygulamasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar;

- Kurum türü ile çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan yararlanılması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.
- Kurum türü ile çalışanların performanslarının değerlendirilip daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.
- Kurum türü ile iyi bir çalışma ortamına sahip olunması arasında ilişki vardır. Katılmama oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir.
- Kurum türü ile kurumun kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirmesi arasında ilişki vardır. Katılmama oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir. Aynı zamanda, kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.
- Kurum türü ile kurumdaki ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurup, sunulması arasında ilişki vardır. Kararsızların oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha yüksektir. Aynı zamanda, katılma oranı sağlık kurumlarında beklenenden daha düşüktür.

Kalite çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdüren kamu kurumlarından eğitim ve sağlık kurumları arasında uygulamada yukarıda belirtilen çalışanlar, süreçler ve çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterlerinde farklılıklar olduğu

belirlenmiştir. Meslek liselerinde genel olarak bütün sorularda katılmama oranının diğer okul türlerine göre düşük olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okullarında ve Anadolu liselerinde katılma oranının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okullarının ve Anadolu liselerinin kalite hedeflerine ulaşmada daha çok yol aldığı görülmektedir. Bu duruma ilköğretim okulları arasında OKS' de (Ortaöğretim Kurumlar Sınavı) daha başarılı olma, rekabet ortamı bulunmasının neden olabileceği düşünülmektedir. Anadolu liselerinde de üniversite giriş sınavlarında daha başarılı olma gibi hedeflerinin bulunmasından dolayı kalite konusunda daha çok çalışma yapıldığı düşünülmektedir. Hastanelerde de EFQM ödülü alan ve almayan iki kurum arasındaki fark bu çalışmada açıkça görülmektedir. Ödül alan hastanedeki katılma oranının ödül almayan hastaneye göre oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Ödül alan kuruluşların çalışanlarında var olan kalite bilincinin daha da canlandığı, kalite konusunda elde edilen bu üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve isteklendirme kaynağı olduğu görülmektedir.

Kalite çalışmalarını EFQM mükemmellik modeline göre sürdürecektir kurumların organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişir, ortak amaçların paylaşılmasıyla, takım ruhunu ve çalışması gelişir. Ödülü kazanan kuruluş açısından, ödül bir saygınlık sembolüdür.

EFQM Mükemmellik modelini oluşturan tüm alt kriterlerin her iki kurum türünde değerlendirilmesi ile ulaşılabilecek sonucun daha verimli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma Eskişehir dışındaki illerde de yapılabilecek ve sonuçların karşılaştırılması ileride yapılabilecek bir diğer araştırma konusuna örnek olarak verilebilir. Böylece, hangi sektörlerde yada illerde TKY çalışmalarına başlarken ne tür ön çalışmaların yapılması gerektiği de ortaya konabilecektir.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. and Bayraktaroğlu S., 2002, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Geliştirilmiş 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Arturo, C. M., Antonia, L. And Jose L.R., 2005, Relationships between the EFQM model criteria: a study in spanish universities”, Total Quality Management, Vol:16, No:6, 741-770
- Arnold, K.L., 1994, The manager’s guide to ISO 9000, Advision of Macmillan, NewYork, 6p.
- Bowen, D.E. and Dean, J., 1994, Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, 19, 393p.
- Bozkurt, R., 1994, ISO 9000 ve belgelendirme, Verimlilik Dergisi, 2, 8 s.
- Çetin, C., 2001, Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi
- Churchill, G. A., 1991, Marketing Research: Methodological Foundations, Fifth Ed. Dryden Pres Int Ed.
- Çömlekçi, N., 1989, Temel istatistik ilke ve teknikleri, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 505 s.
- Efil, İ., 1995, Toplam kalite yönetimi ve TKY’ye ulaşmada önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 29 s.
- Esin, A. ve Karabay, M., 1993, Kalite sistemine hazırlık ve TS- ISO 9000, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Yüksel Kılıçarslan (Derl.), Ankara, 177s.
- Eskildsen, J.K., Kristensen K. and Hans J. J., 2001, The criterion weights of the EFQM excellence model, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18, No.8, 783-795
- Flood, R.L., 1993, Beyond TQM, New York, John Wiley and Sons, 42p.
- Geraedts, H.P.A., Montenarie R. and Rijk Van P.P., 2001, The benefits of total quality management, Computerized Medical Imaging and Graphics, Vol. 25, 217-220
- Gitlow, H.S. and Gitlow S.J., 1987, The deming guide to quality and competitive position, Prentice Hall, NewJersey, 495-496

### KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)

- Goetsch, D.L. and Davis,S.B., 2000, Quality management introduction to total quality management for production, processing and services, Prentice-Hall, USA, 63p.
- Gopalakrishna, P. and Chandra M., 1998, Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a review and synthesis, Christian Madu (Ed): Handbook of Total Quality Management , 755-769, New York, Kluwer Academic Publishers
- Işık, A., 2006, Uygulamalı istatistik-I, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 510 s.
- June J. T., 2006, An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university, Journal of Educational Administration , Spain, Vol.44, No.2, 170-188
- Kalite Derneği, 2003, EFQM Mükemmellik Modeli (Kamu ve Sivil Toplum)
- Kara, İ., 2000, Olasılık, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 296s.
- Kavrakoğlu, İ. , 1998, Toplam kalite yönetimi, KalDer, 47s.
- Kelade J.N., 1994, Is reengineering replacing total quality, Quality Progress, 79p.
- Kenneth L. A.,1994, The manager's guide to ISO 9000, NewYork, Adivision of Macmillan Inc., 6p.
- Mergen A.E., 1993, Toplam kalite yönetimi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.11, s. 1-2, 31s.
- Oakland, S.J., 1993, Total quality improvement: The route to improving performance, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Odabaşı, Y., 1999, Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, A.Ö. Yayınları, No:601,19s.
- Özalp İ., 2005, İşletme Yönetimi, 477s.
- Özmen, A., 1999, Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, A.Ö. Yayınları, No:601, 32s.
- Özveren, M., 2000, Toplam Kalite Yönetimi. (2. Baskı), İstanbul
- Peşkircioğlu, N., 1992, ISO 9000 kalite yönetimi ve güvencesi standartları, Anahtar Dergisi, C.II, 48s.
- Raad. G., 1996, EFQM ve toplam kalite yönetimi için Avrupa modeli, Önce Kalite, no.15, İstanbul

**KAYNAKLAR DİZİNİ (devam)**

- Rao,A., Carr, L.P., Dambolena, I., Kopp, R.J., Martin,J., Rafii,F. And Schlesinger, P.F., 1996, Total quality management: A cross functional perspective, John Wiley & Sons Inc., USA, 38p.
- Rujsan B., 2005, Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues, Total Quality Management, Vol:16, No: 3, 363 – 380
- Shin, D., Kalinowski, J.G. and El-Enein, G.A., 1998, Critical implementation issues in total quality management, SAM Advanced Management Journal, 63(1), 10-14
- Şimşek M., 1998, Kalite yönetimi, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım ,7s.
- [www.danismend.com/konular/kaliteyon/kl\\_t\\_mukemmellikmodeli2.htm](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kl_t_mukemmellikmodeli2.htm) (Erişim Tarihi:17.04.2007)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Erişim Tarihi: 10.02.2007)
- [www.izmir.tse.org.tr](http://www.izmir.tse.org.tr) (Erişim Tarihi: 12.03.2007)
- [www.kalder.org](http://www.kalder.org) (Erişim Tarihi: 10.02.2007)
- [www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/odul.htm](http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/odul.htm) (Erişim Tarihi: 12.03.2007)
- [www.marmarapatent.com.tr/iso9000](http://www.marmarapatent.com.tr/iso9000) (Erişim Tarihi: 14.03.2007)
- [www.omu.edu.tr/~ekilic/group4.doc](http://www.omu.edu.tr/~ekilic/group4.doc) (Erişim Tarihi: 10.03.2007)
- [www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm) (Erişim Tarihi: 08.03.2007)

*Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.  
Teşekkürler...*

Elif EROĞLU

\*Okul Adı:

**YÖNETİCİ GRUBU İÇİN SORULAR (Müdür, Müdür yrd., Zümre Başkanları,TKY temsilcisi)**

1. Okulunuzun kalite modeli nedir? ( Birkaç seçenek işaretlenebilir )
  - a. ISO 9001 : 2000 'e sahip
  - b. ISO 9001 : 2000 'e aday
  - c. EFQM 'e sahip
  - d. EFQM 'e aday
  - e. Diğerleri ( belirtiniz.....)
2. Okulunuzda kalite çalışmaları kaç yıldır devam ediyor?
  - a. 1 yıldan az
  - b. 1 - 2 yıl
  - c. 2 - 3 yıl
  - d. 3 - 5 yıl
  - e. 5 yıldan fazla
3. Bu modeli diğer modellere göre neden tercih ettiniz?
  - a. Okulumuzun yapısına daha uygun
  - b. Diğer modellere göre daha kapsamlı
  - c. Başvuru koşulları daha kolay
  - d. Diğer (belirtiniz.....)
4. Kaliteye yönelik çalışmalarda üst yönetim ( Milli Eğitim Md., Bakanlığı,...) destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
5. Çalışanlar kalite çalışmalarına destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
6. Okul aile birliği ve koruma derneği kalite çalışmalarına destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
7. Çalışmalarımızı değerlendirmek amacıyla toplantılar düzenlenir.
  - a.Haftada bir
  - b. İki haftada bir
  - c. Ayda bir
  - d. Diğer (belirtiniz .....
8. Kalite sistemi için sağlanan finansal kaynak miktarını, en fazla sağlayan 1 olmak üzere 1'den 5'e kadar sıralayınız.
  - a. Okul aile birliği veya koruma derneği (..)
  - b. Milli Eğitim Müdürlüğü (..)
  - c. Mezunlar (..)
  - d. Çalışanlar (..)
  - e. Döner Sermaye (..)
9. Okulunuzda disiplin sorunu ve olaylarının aylık ortalama sayısı kaçtır?
  - a.0
  - b. 1 - 3
  - c. 4 - 6
  - d. 7 - 9
  - e. 10 ve daha fazla
10. Okulumuzda çeşitli sebeplerle yılda ortalama (mezuniyet dışında) .....öğrenci ayrılmaktadır.
  - a.0 - 5
  - b. 6 - 10
  - c. 11 - 15
  - d. 16 - 20
  - e. 21 ve daha fazla
11. Okulumuzda çeşitli sebeplerle yılda ortalama .....öğretmen ayrılmaktadır.
  - a.0 - 2
  - b. 3 - 5
  - c. 6 - 8
  - d. 9 ve daha fazla
12. Okulumuzdaki yöneticiler uyum içinde çalışmaktadır.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
13. Okulumuzdaki eğitim ve öğretim faaliyetleri için alternatif ve gelişmekte olan teknolojiler belirlenir ve değerlendirilir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
14. Okulumuz yaptığı eğitim hizmetleri nedeniyle çok taleple karşılaşmaktadır.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
15. Okulumuzda proje çalışmalarına ağırlık verilmektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
16. Okulumuzda sınıfta kalma oranı, sınıf tekrarı azdır.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
17. Okulumuz mezun ettiği öğrencileri izlemekte, onlarla iletişime devam etmektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
18. Okulumuz öğrencilerine daha iyi eğitim verebilmek için her türlü çabayı göstermektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum

*Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.  
Teşekkürler....*

*Elif EROĞLU*

\*Okul Adı:

**ÇALIŞAN GRUBU İÇİN SORULAR ( Öğretmenler, hizmetliler,memurlar)**

1. Okulumuzdaki çalışanlar kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yaparlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
2. Okulumuzda çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
3. Okul yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer çalışanları okul yönetimine aktif olarak katmaya çalışmaktadırlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
4. Okulumuzun liderleri öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaparlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
5. Tüm çalışanlardan geri bildirim almaya yarayacak araçlardan (anket, mülakat vb.) yararlanılır.  
a. Haftada bir b. İki haftada bir c. Ayda bir d. Diğer (belirtiniz .....)
6. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan (örneğin ekip çalışmasının geliştirilmesi) yararlanılır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
7. Okulun tüm çalışanları için öğrenme olanakları oluşturulur ve bu tür çalışmalara katılım özendirilir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
8. Çalışanların performansları değerlendirilir ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunur.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
9. Çalışanlar ile okul yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
10. Mevcut teknoloji den tüm çalışanların yararlanması sağlanır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
11. Okulda yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almaları sağlanır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
12. Okul içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
13. Tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
14. Okulumuz iyi bir çalışma ortamına sahiptir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
15. Okulumuz kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum



*Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.*  
Teşekkürler....

Elif EROĞLU

\* Okul Adı:

**MÜŞTERİ GRUBU İÇİN SORULAR (Veliler)**

1. Kaç yıldır bu okuldan hizmet alıyorsunuz?  
a.0 -1 yıl b. 1-3 yıl c.3-5 yıl d.5-8 yıl
2. Okulla ilgili tüm verileri toplamak ve elde edilen veriler ışığında okulda gerekli önlemleri almak amacıyla anket yapılır.  
a.Haftada bir b. Ayda bir c. Üç ayda bir d. Diğer (belirtiniz .....)
3. Velilerin okulla güncel iletişim gereksinimleri belirlenir ve karşılanır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
4. Velilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmalar yapılır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
5. Okulumuzdaki ürün ve hizmetler mevcut ve olası velilere (topluma) duyurulur, sunulur.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
6. Öğrencinin devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
7. Okulumuzun liderleri velilerin beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaparlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
8. Okulumuzdaki çalışmaların iyileştirilmesi için okul liderleri (müdür, müdür yardımcıları) ortak çalışma başlatırlar ve bu çalışmalarda yer alırlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
9. Okul liderleri (müdür, müdür yardımcıları) okulumuzda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yaparlar ve bu çalışmaların yapılmasını sağlarlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
10. Okulumuzdaki malzemeler yeterli düzeydedir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
11. Okul içinde ve dışındaki tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişimi sağlarlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
12. Okulumuz şikayetleri ele alır ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yolları arar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
13. Okulumuzun (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajı iyi düzeydedir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
14. Okulumuz kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri yapmaya çalışır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum

*Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.  
Teşekkürler...*

Elif EROĞLU

\*Kurum Adı:

**YÖNETİCİ GRUBU İÇİN SORULAR (Müdür, Müdür yardımcıları Başhekim,TKY temsilcileri)**

1. Kurumunuzun kalite modeli nedir? ( Birkaç seçenek işaretlenebilir )
  - a. ISO 9001 : 2000 'e sahip
  - b. ISO 9001 : 2000 'e aday
  - c. EFQM 'e sahip
  - d. EFQM 'e aday
  - e. Diğerleri ( belirtiniz.....)
2. Kurumunuzda kalite çalışmaları kaç yıldır devam ediyor?
  - a. 1 yıldan az
  - b. 1 - 2 yıl
  - c. 2 - 3 yıl
  - d. 3 - 5 yıl
  - e. 5 yıldan fazla
3. Bu modeli diğer modellere göre neden tercih ettiniz?
  - a. Kurumumuzun yapısına daha uygun
  - b. Diğer modellere göre daha kapsamlı
  - c. Başvuru koşulları daha kolay
  - d. Diğer (belirtiniz.....)
4. Kaliteye yönelik çalışmalarda üst yönetim ( Sağlık İl Md., Bakanlığı,...) destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
5. Çalışanlar kalite çalışmalarına destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
6. İşbirlikçilerimiz kalite çalışmalarına destek olmaktadır.
  - a. Tam
  - b. Çok
  - c. Orta
  - d. Az
  - e. Hiç
7. Çalışmalarımızı değerlendirmek amacıyla toplantılar düzenlenir.
  - a. Haftada bir
  - b. İki haftada bir
  - c. Ayda bir
  - d. Diğer (belirtiniz .....
8. Kalite sistemi için sağlanan finansal kaynak miktarını, en fazla sağlayan 1 olmak üzere 1'den 3'e kadar sıralayınız.
  - a. İl Sağlık Müdürlüğü (..)
  - b. Döner Sermaye (..)
  - c. Çalışanlar (..)
9. Kurumunuzda disiplin sorunu ve olaylarının aylık ortalama sayısı kaçtır?
  - a.0
  - b. 1 - 3
  - c. 4 - 6
  - d. 7 - 9
  - e. 10 ve daha fazla
10. Kurumumuzda çeşitli sebeplerle yılda ortalama .....doktor ayrılmaktadır.
  - a.0 - 2
  - b. 3 - 5
  - c. 6 - 8
  - d. 9 ve daha fazla
11. Kurumumuzdaki yöneticiler uyum içinde çalışmaktadır.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
12. Kurumumuzdaki sağlık faaliyetleri için alternatif ve gelişmekte olan teknolojiler belirlenir ve değerlendirilir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
13. Kurumumuz yaptığı sağlık hizmetleri nedeniyle çok taleple karşılaşmaktadır.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
14. Kurumumuzda proje çalışmalarına ağırlık verilmektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
15. Kurumumuz iyileştirdiği hastaları izlemekte, onlarla iletişime devam etmektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum
16. Kurumumuz hastalarına daha iyi hizmet verebilmek için her türlü çabayı göstermektedir.
  - a.Tamamen katılıyorum
  - b. Katılıyorum
  - c. Kararsızım
  - d. Katılmıyorum
  - e. Hiç katılmıyorum

Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.  
Teşekkürler....

Elif EROĞLU

\*Kurum Adı:

**ÇALIŞAN GRUBU İÇİN SORULAR (Doktorlar, hemşireler, memurlar)**

1. Kurumumuzdaki çalışanlar kurum içi çalışmaların iyileştirilmesi için ekip çalışması yaparlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
2. Kurumumuzda çalışanları isteklendirici (motivasyonlarını artırıcı) sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
3. Kurum yöneticileri diğer çalışanları hastane yönetimine aktif olarak katmaya çalışmaktadırlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
4. Kurumumuzun liderleri doktorların, hemşirelerin, hastaların ve diğer ilgililerin beklentilerini, gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaparlar.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
5. Tüm çalışanlardan geri bildirim almaya yarayacak araçlardan (anket, mülakat vb.) yararlanılır.  
a. Haftada bir b. İki haftada bir c. Ayda bir d. Diğer (belirtiniz .....)
6. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon ve yaklaşımlardan (örneğin ekip çalışmasının geliştirilmesi) yararlanılır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
7. Kurumun tüm çalışanları için öğrenme olanakları oluşturulur ve bu tür çalışmalara katılım özendirilir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
8. Çalışanların performansları değerlendirilir ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunur.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
9. Çalışanlar ile kurum yöneticileri arasında olumlu bir iletişim ve ilişki vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
10. Mevcut teknoloji den tüm çalışanların yararlanması sağlanır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
11. Kurumda yapılacak değişikliklerde çalışanların bu konu ile ilgili eğitim almaları sağlanır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
12. Kurum içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
13. Tüm çalışanlar için eşit oranda fırsat eşitliği vardır.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
14. Kurumumuz iyi bir çalışma ortamına sahiptir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
15. Kurumumuz kendi eğitimlerini sürdüren çalışanların bu çabalarını değerlendirir.  
a. Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum

*Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.*  
Teşekkürler....

Elif EROĞLU

\* Kurum Adı:

**MÜŞTERİ GRUBU İÇİN SORULAR ( Hastalar )**

1. Kaç yıldır bu kurumdan hizmet alıyorsunuz?  
a.0 -1 yıl b. 1-3 yıl c.3-5 yıl d.5 yıldan fazla
2. Kurumla ilgili tüm verileri toplamak ve elde edilen veriler ışığında kurumda gerekli önlemleri almak amacıyla anket yapılır.  
a.Haftada bir b. Ayda bir c. Üç ayda bir d. Diğer (belirtiniz .....)
3. Hastaların kurumla güncel iletişim gereksinimleri belirlenir ve karşılanır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
4. Hastaların gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi vb. için gerekli çalışmalar yapılır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
5. Kurumumuzdaki ürün ve hizmetler mevcut ve olası hastalara (topluma) duyurulur, sunulur.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
6. Hasta kayıt bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
7. Kurumun liderleri hastaların beklentilerini ve gereksinimlerini saptayarak bu beklentilere uygun çalışmalar yaparlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
8. Kurumdaki çalışmaların iyileştirilmesi için kurum liderleri (müdür, müdür yardımcıları, başhekim) ortak çalışma başlatırlar ve bu çalışmalarda yer alırlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
9. Kurum liderleri (müdür, müdür yardımcıları) kurumumuzda çeşitli konferans, seminer vb. çalışmalar yaparlar ve bu çalışmaların yapılmasını sağlarlar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
10. Kurumdaki malzemeler yeterli düzeydedir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
11. Kurum içinde ve dışındaki tüm ilgililerin uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişimi sağlanır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
12. Kurum şikayetleri ele alır ve uygun biçimde değerlendirerek çözüm yolları arar.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
13. Kurumun (erişebilirlik, iletişim, esneklik, yanıt verebilme gibi) genel imajı iyi düzeydedir.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum
14. Kurum kaliteli sağlık faaliyetleri yapmaya çalışır.  
a.Tamamen katılıyorum b. Katılıyorum c. Kararsızım d. Katılmıyorum e. Hiç katılmıyorum

EK-3

T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4MEM.4.26.00.02.310 ( )/  
KONU : İzin.

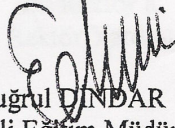
26.04.2007 11873

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: a-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü'nün 17.04.2007 tarih ve 1781 sayılı yazısı.  
b-Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma  
Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü ilgi (a) yazısında; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Elif EROĞLU'nun, "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi" konulu teziyle ilgili anketini Müdürlüğümüze bağlı ekli listede isimleri yazılı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında uygulama talebi, ilgi (b) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Ertuğrul DINDAR  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
25/04/2007

Ekrem BALMI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EGİTİME  
%100  
DESTEK

DANIŞMA  
444 0 632  
HATTI

Tel : 239 72 00  
Faks : 239 39 22

E-Posta Adresi : eskisehirmem@meb.gov.tr  
İnternet Adresi : <http://eskisehir.meb.gov.tr>

EK-4

T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

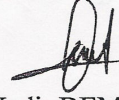
Sayı : B.10.4.ISM.4.26.00.09- 775.01- 421- 10949  
Konu: Uygulama

23-05-2007

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Elif EROĞLU'nun "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Uygulamalarının İncelenmesi" konulu anket uygulamasını Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Tasviplerinize arz ederim.



Dr. Kadir DEMİREL  
Sağlık Müdür V.

Ö-LUR  
..05/2007

Dağıstan KILIÇASLAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EK-5

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : B.10.0.THG.0.10.00.02-251-19

Konu : Araştırma İzni

10458 17.05.2007

ESKİŞEHİR VALİLİĞİNE  
(İl Sağlık Müdürlüğü)

İlgi: 03.05.2007 tarih ve 9349 sayılı yazınız.

İliniz Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Elif EROĞLU'nun "Kamu Kuruluşlarında EFQM Mükemmellik Uygulamalarının İncelenmesi" konulu anket uygulamasını Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Zübeyde Hanım Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesi talep edilen ilgide kayıtlı yazınız incelenmiştir.

Söz konusu araştırma talebi ile ilgili olarak, Hasta Hakları Yönetmeliği hükümlerine riayet edilmesi, verimlilik ve etkinliğin de dikkate alınarak, Valiliğinizce değerlendirilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. İnci YILMAZ  
Bakan a.  
Genel Müdür Yardımcısı V.