



KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
Kalite Yönetim Koordinatörlüğü



2026 EFQM MODELİ SAHA HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Kriter Bazlı EFQM Birim Öz Değerlendirme Eğitimi

Kriter 2 – Kurum Kültürü ve Liderlik

Doç. Dr. Öznur AKGİŞ İLHAN

Kriter Lideri: İsa BAHAT

Takım: Ekrem ÖZTÜRK, Songül ERYAŞAR, Ömür ÇETİNKAYA, Hatice Kübra ÇİÇEK, Derya KARATAŞ, Gamze SAATÇİ, İlay VUSLAT

EĞİTİM ODAĞI

Üniversite Öz Değerlendirme Raporu



Birim Öz Değerlendirme Çalışması



• Yayılım • Kanıt • Saha Hazırlığı

Ortak uygulama anlayışı ve kanıt temelli hazırlık

Bir Üniversite Hayal Edelim...



Herkes çok çalışıyor.



Akademisyenler ders veriyor, araştırma yapıyor, projeler hazırlıyor.



İdari personel yoğun bir şekilde işlemleri yürütüyor.



Yöneticiler sürekli toplantılar yapıyor.

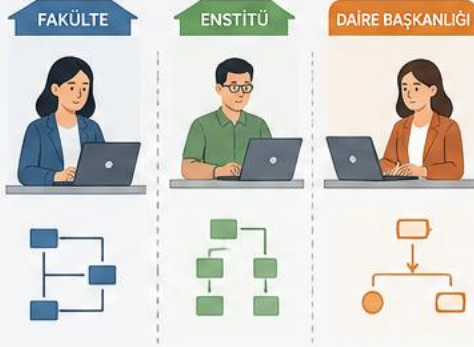


İlk bakışta her şey yolunda gibi görünüyor.



Ama biraz yakından baktığımızda...

1 Her birim kendi yöntemine göre çalışıyor.



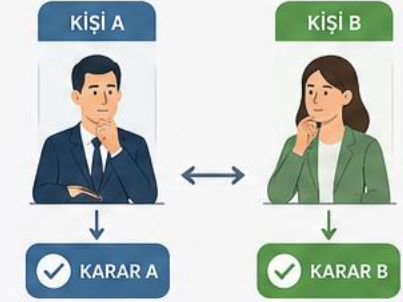
2 Aynı iş farklı birimlerde farklı şekilde yapılıyor.



3 Başarılı uygulamalardan diğer birimlerin haberi olmuyor.



4 Kararlar kişilere bağlı değişebiliyor.



5 Bir sorun tekrar tekrar yaşanıyor.



6 Yapılan çalışmaların kuruma ne kadar katkı sağladığı ölçülemiyor.



7 Öğrenciler aynı konuda farklı birimlerden farklı cevaplar alabiliyor.





“

Sizce bu üniversitenin
en büyük sorunu **çalışmamak mı,**
yoksa **birlikte ve sistemli çalışmamak mı?**

”



İşte kalite modelleri tam da bu noktada devreye girer.

Çünkü kalite modeli insanların
daha fazla çalışmasını değil;



aynı hedef
doğrultusunda,



ortak bir
anlayışla,



ölçülebilir



sürekli gelişen

bir sistem içinde
çalışmasını sağlar.

EFQM Modeli

EFQM Modeli, sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmak için kurumların yönetimini, uygulamalarını ve elde ettiği sonuçları bütüncül olarak ele alan

7 temel kriterden oluşur.

Bu kriterler 3 ana bölümde ele alınır.



7 KRİTER – BÜTÜNCÜL YAKLAŞIM



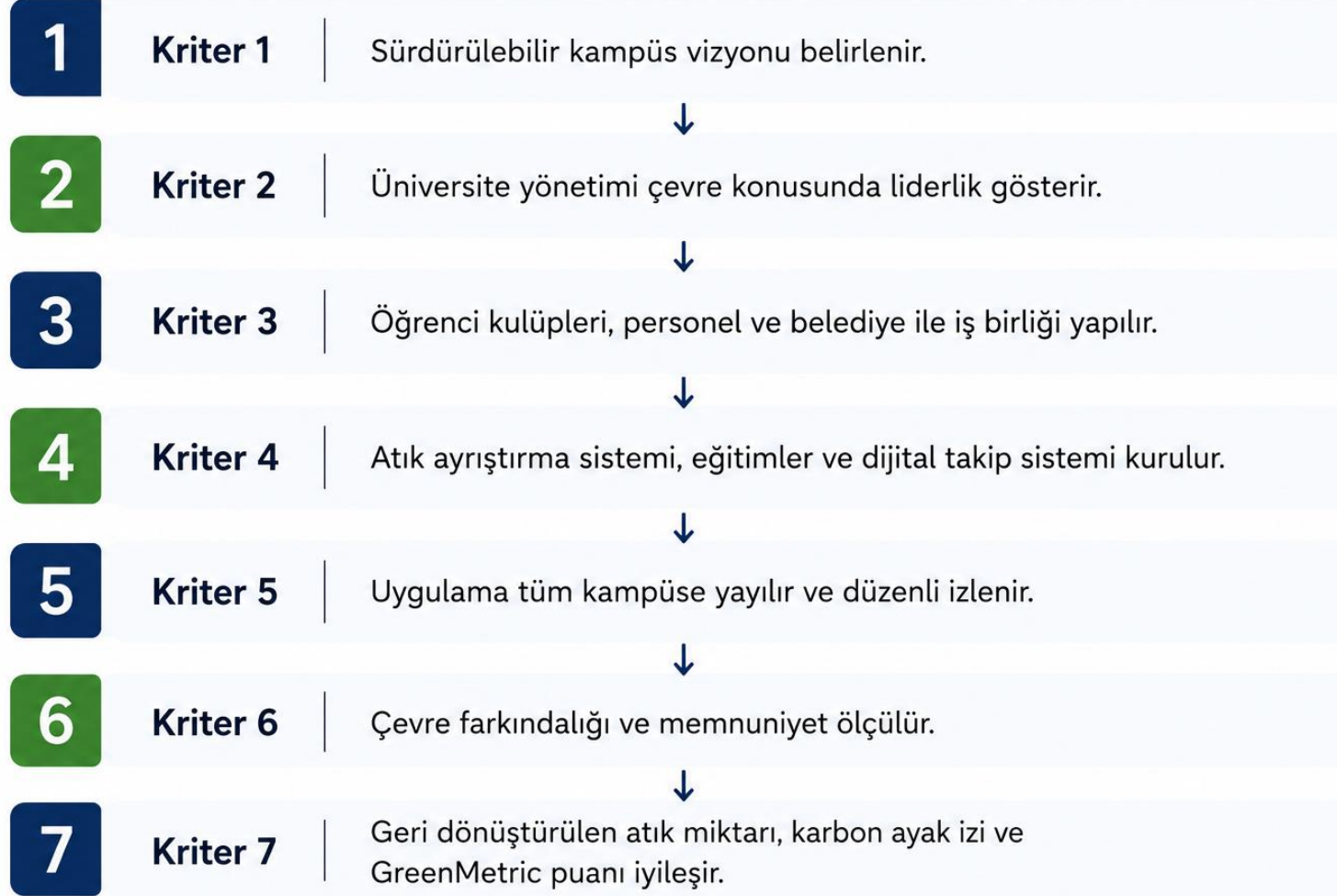
Bu 7 kriter birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayacak şekilde çalışır.

Amaç; sürdürülebilir değer yaratmak ve paydaşlar için anlamlı sonuçlar elde etmektir.

Senaryo: Yapay Zekâ Destekli Eğitim Dönüşümü



Senaryo 2: Sıfır Atık Kampüsü



Şimdi Düşünelim...

İki farklı senaryoyu inceledik.

- **Yapay Zekâ Destekli Eğitim Dönüşümü**
- **Sıfır Atık Kampüsü**

Bu iki senaryonun ortak noktası neydi?

- ✓ Stratejik hedef vardı.
- ✓ Paydaşlar vardı.
- ✓ Süreçler vardı.
- ✓ Sonuçlar vardı.

Peki bütün bu süreci harekete geçiren neydi?

Eğer liderlik olmasaydı...

Yapay zekâ dönüşümü
gerçekleşebilir miydi?

Sıfır atık uygulaması
tüm kampüse yayılabilir miydi?

Çalışanlar değişime katılır mıydı?

Kurum kültürü oluşabilir miydi?



Büyük ihtimalle...
Hayır.

İşte bu nedenle...

EFQM Modelinde ikinci kriter
➤ “Kurum Kültürü ve Liderlik”tir. ➤

Çünkü...



Stratejiyi
hazırlamak
önemlidir.



Ama stratejiyi
hayata geçiren
kurum kültürü
ve liderliktir.



Kurumun vizyonunu günlük davranışlara
dönüştüren kriterdir.

Kriter 2

Kurum Kültürü ve Liderlik

Kurumun amacını, vizyonunu ve stratejisini
günlük davranışlara dönüştüren kriterdir.

Kriter 2'nin Alt Başlıkları



2.1

**Kurum kültürünü
yönlendirme ve
temel değerleri
yaşatma**

Kurumun değerlerinin
ve çalışma kültürünün
günlük uygulamalara
yansımaları sağlamak.



2.2

**Değişimi
gerçekleştirecek
ortamı oluşturma**

Değişimi destekleyen,
çalışanları sürece dahil
eden bir ortam
oluşturmak.



2.3

**Yaratıcılığı ve
inovasyonu
destekleme**

Sürekli öğrenmeyi,
yenilikçi düşünmeyi ve
iyileştirmeyi teşvik
etmek.



2.4

**Paydaşları
ortak amaç etrafında
birleştirme**

Kurumun amacı ve
vizyonu doğrultusunda
tüm paydaşlarla iş birliği
geliştirmek.

Kriter 2

Bu Sorulara Cevap Arar

-   Kurumun **temel değerleri** var mı?
-   Liderler **değişime** yön veriyor mu?
-   Çalışanlar **değişimin parçası** mı?
-   Yenilikçilik teşvik ediliyor mu?
-   Paydaşlar **ortak amaç** etrafında buluşuyor mu?
-   Kurum kültürü **sürdürülebilir başarıyı** destekliyor mu?

12 EKİM 2026



Baş değerlendirici
biriminizi ziyaret ediyor
ve size şu soruyu yöneltti:

“ Kurum kültürünüz nasıl tanımlıyorsunuz
ve bu kültürü nasıl yaşıyorsunuz?
Nasıl değerlendiriyor ve sürekli
iyileştiriyorsunuz? ”

1

YÖN

Kurum kültürümüzü
Kurum Kültürü ve Liderlik
Yönergesine göre
tanımlıyoruz.

2

UYGULAMA

Bu kültürü yaşatmak için
uygulamalarımızı sistematik
olarak hayata geçiriyoruz.

3

DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME

Sonuçları düzenli olarak
değerlendiriyor ve
iyileştiriyoruz.



BAŞ
DEĞERLENDİRİCİ



BİRİM
TEMSİLCİSİ

12 EKİM 2026



Baş değerlendirci
biriminizi ziyaret ediyor
ve size şu soruyu yöneltti:

“

Liderlik yaklaşımınızı
anlatır mısınız?

”



1

Yön

Kurumumuzda Ahi Liderlik yaklaşımı uygulanmaktadır. Bu yaklaşım; adil, şeffaf, katılımcı, hesap verebilir ve etik değerlere dayalı bir liderliği esas alır.

2

Uygulama

Liderlerimiz bu anlayışı stratejik planlama, karar alma süreçlerine katılım, etkili iletişim, çalışanların gelişimi ve paydaşlarla iş birliği gibi uygulamalarla hayata geçirir.

3

Değerlendirme ve İyileştirme

Liderlik yaklaşımımız; anketler, toplantılar, performans göstergeleri ve geri bildirimlerle düzenli olarak değerlendirilir ve iyileştirilir.



AHİLİK DEĞERLERİ



ELİNİ AÇIK TUT

Cömertlik ve paylaşım
ile topluma değer katarız.



KAPINI AÇIK TUT

Adaletli, güvenilir ve
dürüst oluruz.



GÖNLÜN AÇIK OLSUN

Sevgi, saygı ve hoşgörü ile
yaklaşırız.



BELİNİ DÜZGÜN TUT

Çalışkan, disiplinli ve
sorumlu oluruz.



SÖZÜN DOĞRU OLSUN

Doğru sözlü, güven veren
ve ilham olan liderleriz.

AHİ LİDERLİK

İlham Veren Liderlik, Birlikte Güçlü Gelecek

Ahilik değerleri ile mükemmelliği ilke edinir, insanı merkeze alarak
sürdürülebilir başarıyı birlikte inşa ederiz.



LİDERLİK YAKLAŞIMIMIZ



İNSANI MERKEZE ALIRIZ

Çalışanlarımızın gelişimini
önceler, değer veriz.



SONUCA ODAKLANIRIZ

Hedeflerimizi net belirler,
kalıcı değer üretiriz.



SÜREKLİ İYİLEŞTİRİRİZ

Veriye dayalı kararlar alır,
mükemmelliği hedefleriz.



SORUMLULUK ALIRIZ

Topluma, çevreye ve
geleceğe karşı sorumluyuz.



BİRLİKTE GÜÇLENİRİZ

İş birliği ve katılımı
ortak başarıyı sağlarız.

Peki neden bu şekilde cevap verdik?

Çünkü bu yanıt verme biçimi,
öz değerlendirme yaklaşımımızın temelini oluşturmaktadır.

Bir değerlendirici bizden herhangi bir konuyu anlatmamızı istediğinde;



1



Önce yaklaşımımızı
(Approach) açıklarız.



2



Sonra bu yaklaşımı
nasıl uyguladığımızı
(Deployment) anlatırız.



3



Son olarak nasıl değerlendirdiğimizi
ve iyileştirdiğimizi
(Assess & Refine) gösteririz.

**Aslında öz değerlendirme raporumuzun
tamamı bu mantıkla yazılmıştır.**

ÖZ DEĞERLENDİRME ŞABLONU – KRİTER 2

Kurum Adı:		Birim Adı:		Tarih:	
------------	--	------------	--	--------	--

Kriter No	Kriter Adı	Alt Kriter No	Alt Kriter Adı / Soru	1. YAKLAŞIM (Approach) Bu konuda ne yapıyoruz? Yaklaşımımız nedir?	2. UYGULAMA (Deployment) Yaklaşımımızı nasıl uyguluyoruz?	3. DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME (Assess & Refine) Sonuçlarımızı nasıl değerlendiriyor ve iyileştiriyoruz?	KANITLAR / VERİLER (Örnekler) Hangi veriler, belgeler ve örnekler bu yanıtı destekliyor?
2.	Kurum Kültürü ve Liderlik	2.1	Kurum kültürünü yönlendirme ve temel değerleri yaşatma				
		2.2	Değişimi gerçekleştirecek ortamı oluşturma				
		2.3	Yaratıcılığı ve inovasyonu destekleme				
		2.4	Paydaşları ortak amaç etrafında birleştirme				

2.1.1 Amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek ve stratejisini uygulamak için arzu ettiği kültür tanımlar.

Kurum Adı: _____

Birim Adı: _____

Tarih: _____



EFQM NE BEKLİYOR?

Bu alt kriterde ne bekleniyor?

Kurum; amaç, vizyon ve stratejisini gerçekleştirecek kurum kültürünü tanımlamalı ve bu kültürün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamalıdır.



YÖNÜMÜZ (Approach)

Bu konuda nasıl bir yaklaşımımız var?

Üniversitemiz; misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve Ahilik değerleri doğrultusunda oluşturduğu kurum kültürünü **YÖ-139 Kurum Kültürü ve Liderlik Yönergesi** ile tanımlamış ve güvence altına almıştır.

Kurum kültürümüz; adalet, insan odaklılık, katılımcılık, sürekli iyileştirme, öğrenme, etik davranış, kalite odaklılık ve paydaş memnuniyeti temel değerleri üzerine inşa edilmiştir.



UYGULAMALARIMIZ (Deployment)

Yaklaşımımızı nasıl hayata geçiriyoruz?

- Kalite Komisyonu çalışmaları
- BKYS duyuru ve iletişim sistemi
- Oryantasyon programları
- Eğitim faaliyetleri
- Liderlik uygulamaları
- Kurum kültürü yaklaşımının tüm akademik ve idari birimlerde sistematik olarak yaygınlaştırılması



DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME (Assess & Refine)

Nasıl değerlendiriyor ve iyileştiriyoruz?

Kurum kültürünün yayılımı ve etkililiği; Kurum Kültürü Anketleri, Liderlik Yaklaşımı Anketleri, Kalite Komisyonu toplantıları, Stratejik Plan çalışmaları, iç ve dış paydaş geri bildirimleri ile Yönetimin Gözden Geçirmesi (YGG) toplantılarında değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlar analiz edilerek gelişime açık alanlar belirlenmekte, BKYS üzerinden iyileştirme faaliyetleri planlanmakta ve izlenmektedir.



KANITLARIMIZ

Bu iddialarımızı hangi veri ve belgelerle destekliyoruz?

Yaklaşım (A):

- A-2.1.1.1 YÖ-139 Kurum Kültürü ve Liderlik Yönergesi
- A-2.1.1.2 PR-037 Kurum Kültürü Prosedürü
- A-2.1.1.3 PR-036 Liderlik Yaklaşımı Prosedürü

Uygulama (D):

- D-2.1.1.1 Kalite Dokümanları
- D-2.1.1.2 BKYS Duyuruları
- D-2.1.1.3 Kalite Komisyonu Toplantı Karar Tutanağı

Değerlendirme ve İyileştirme (AR):

- AR-2.1.1.1 Kurum Kültürü Uygunluk Anket Raporu
- AR-2.1.1.2 Kurum Kültürü Anket Sonuçları (2022-2025)
- AR-2.1.1.3 Liderlik Yaklaşımı Anket Sonuçları (2023-2025)
- AR-2.1.1.4 BKYS İyileştirme Planları – Kurum Kültürü (25 Ocak 2026)

ÖZ DEĞERLENDİRME SONUCUNDA;



Neyi iyi yaptığımızı gördük.

Güçlü yönlerimizi ve iyi uygulamalarımızı net olarak ortaya koyduk.



Neleri geliştirmemiz gerektiğini belirledik.

Gelişime açık alanlarımızı belirleyerek önceliklendirdik.



İyileştirme faaliyetlerimizi planladık.

Hedeflerimiz doğrultusunda iyileştirme faaliyetlerimizi planladık ve izleme altına aldık.



Bu çıktılar, sürekli gelişim ve mükemmellik yolculuğumuzda bize yön verecek en önemli rehberimizdir.



ŞİMDİ SIRA BİRİMLERİMİZDE!

Birimlerimiz, öz değerlendirme raporlarını hazırlayacaktır.



1. Değerlendirin

Kriterlere göre mevcut durumunuzu değerlendirin.



2. Raporlayın

Yaklaşımınızı, uygulamalarınızı, sonuçlarınızı ve iyileştirmelerinizi raporlayın.



3. Geliştirin

Belirlediğiniz iyileştirme faaliyetlerini planlayın ve hayata geçirin.



Tüm birimlerimizin katkılarıyla hazırlayacağımız öz değerlendirme raporu, kurumsal gelişimimize ışık tutacaktır.



BİRİM ÖZDEĞERLENDİRME RAPORLARININ HAZIRLANMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER



YÖN (Approach)



Yön (Approach) bölümü hazırlanırken; öncelikle **üniversitemizin politika, yönerge, prosedür ve stratejik yaklaşımı** esas alınmalıdır.



Bu nedenle yaklaşımın temel çerçevesi birimler arasında **büyük ölçüde ortaktır**.



Ancak **birimin görev alanına özgü** uygulamalar, sorumluluklar ve iyi uygulama örnekleri bu bölümde ayrıca ifade edilmelidir.



UYGULAMA (DEPLOYMENT)

Uygulama (Deployment) bölümünde, üniversitemizin ortak yaklaşımının birimimizde **nasıl hayata geçirildiği** anlatılmalıdır.



Bu bölüm, birim öz değerlendirme raporlarının **en fazla farklılaşacağı** bölümdür.

Birimler; kurum kültürünü destekleyen **toplantılar, çalıştaylar, eğitimler, deneyim paylaşımı** uygulamaları, **yenilikçi ve yaratıcı düşünme platformları, etkinlikler** ve birime özgü **iyi uygulama örneklerini** bu bölümde somut olarak açıklamalıdır.

Örnek Uygulama Alanları



Deneyim paylaşımı uygulamaları



Yenilikçi ve yaratıcı düşünme platformları



Toplantılar



Çalıştaylar



Eğitim ve farkındalık faaliyetleri



Etkinlikler



Birime özgü iyi uygulamalar



Paydaş katılımını artıran uygulamalar



Önemli olan, “**Bu yaklaşımı birimimizde nasıl uyguluyoruz?**” sorusuna açık ve kanıta dayalı cevap verebilmektir.





DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME (ASSESS & REFINE)

Değerlendirme ve iyileştirme bölümü hazırlanırken; üniversitemizde kullanılan **ortak değerlendirme yöntemleri** (anketler, toplantılar, performans göstergeleri, geri bildirimler, YGG vb.) esas alınmalıdır.



Anketler



Toplantılar



Performans
göstergeleri



Geri
bildirimler



YGG
vb.

Ancak her birim, **kendi faaliyetlerine ilişkin değerlendirme sonuçlarını** ve bu sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirdiği **iyileştirme çalışmalarını** bu bölümde açıklamalıdır.



Önemli olan,

"Birimimizdeki uygulamaların **etkisini nasıl değerlendiriyoruz** ve elde ettiğimiz sonuçlarla **nasıl iyileştiriyoruz?**"
sorusuna açık ve kanıta dayalı cevap verebilmektir.



KRİTER 2 EKİBİ





Teşekkürler

Doç. Dr. Öznur AKGIŞ İLHAN
Fen-Edebiyat Fakültesi
Coğrafya Bölümü
oznur.akgis@ahievran.edu.tr