

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Okullarda Süreç Yönetimi

Koordinatör

Mehmet SARAÇ
Daire Başkanı

Koordinatör Yardımcısı

H. Ömer GÜLSEREN
Şube Müdürü V.

Yazarlar

H.Ömer GÜLSEREN
İbrahim GÜMÜŞ
Asuman DİZDAR
Aslı KANBİR
Ahmet ŞAHİN
Mehmet Naci KILIÇ
Bülent ALTINTAŞ
Serap ÖNAL
Mustafa ÖZCAN
Bahtiyar GÜRSOY
İbrahim ŞAHİN
Harun SEVER
Mehtap ŞİMŞEK
Üstüner DENİZ
Deniz UÇAR
Nadir YILDIRIM
Güray SİNOP
Koray HESAPTAR
Âdem İCİ
Dursun ERİKEL
Semiha ALTINDAĞ



ANKARA - 2011

© 2011, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na aittir. Anılan kurumun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı, mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Redaksiyon

H.Ömer GÜLSEREN
Ahmet ŞAHİN

Kapak Tasarım

Hakkı USLU

Dizgi, Baskı, Cilt

Devlet Kitapları Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü-ANKARA

Tel: (0312) 866 22 00

Faks: (0312) 866 22 72

ISBN 978-975-11-3511-2

Personel Genel Müdürlüğünce "Okullarda Süreç Yönetimi" adlı kitap, Bakanlık Makamının 17.02.2011 tarih ve 68/11208 sayılı olurları ile 10.000 adet bastırılmıştır.

ÖNSÖZ



21. yüzyılda küreselleşmenin de etkisiyle oluşan yeni rekabet koşulları kurumların sadece kendi toplumsal ihtiyaçlarına göre değil uluslar arası ölçekli ihtiyaçları göz önüne almayı gerektirmektedir. Bu durum eğitim yönetimi açısından daha da önem arz etmektedir. Eğitim kurumları, kamu ve özel sektörün insan kaynaklarını ağırlıklı olarak karşılayan kurumlardır.

Ülkemizin sahip olduğu insan kaynaklarının toplumun ve çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikleri kazanabilmesi için eğitim kurumu yönetici yeterliklerinin belirlenmesi ve sürekli geliştirmesinin yanı sıra iş performans göstergelerinin aynı ölçüde değerlendirilmesi ve güncellenmesini de gerekli kılmaktadır.

Bakanlığımız, toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir yönetim anlayışıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Yönetim hizmetlerinin ölçülebilir ve geliştirilebilir olmasını sağlayacak yeni yönetim yaklaşımları benimsenmektedir. Bu çerçevede kurumsal amacı gerçekleştirmek üzere yapılan bir işin hiyerarşiyi takip etmemesi süreç yönetimini gerektirmektedir. İş süreçlerinde standartlar oluşturup işten yararlananların beklentilerini karşılama, memnuniyet sağlama ve şeffaflığı esas almakla etkili ve verimli yönetim uygulamalarına ihtiyaç vardır. Süreç yönetimi uygulamalarıyla bu ihtiyaç karşılanacak ve kalıcı hale gelebilen standartlar geliştirilerek yönetimde sürdürülebilir iyileşme ve gelişmeler yaşanacaktır.

Eğitim kurumlarının etkili ve verimli yönetilmesine ve beklentilere cevap verebilecek nitelikte işlerin yürütülmesine katkı sağlayacak “Okullarda Süreç Yönetimi” kitabının hazırlanmasında emeği geçenlere teşekkür ediyor ve eğitim yöneticilerine başarılar diliyorum.

Nimet ÇUBUKÇU
Milli Eğitim Bakanı

SUNUŞ



Kamu Yönetiminin temel görevi, toplumun gündelik ve programlanmış ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iş ve işlemleri yaparken, ortaya çıkması muhtemel ihtiyaçları ve problemleri önceden kestirerek bunları karşılayacak tedbirleri zamanında alabilmektir. Bir başka anlatımla yönetim alanına yönelik projeksiyonlar yapabilmektir.

Bilgi çağında, gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmenin ön şartının bilgiye dayalı bir toplum oluşturmaya bağlı olduğu kuşkusuzdur.

Bu anlayışın hayata geçirilmesinde eğitim yönetimi süreci, kurum yönetimi sürecinin en önemli ayaklarından biridir. Kurum yönetim kademelerinde görev alan yöneticilerin bazı niteliklere ve kriterlere sahip olması gerekli görülmektedir.

Toplumsal ve bireysel beklentiler doğrultusunda yönetim anlayışında değişimlerin yaşanması eğitim yönetimini de ilgilendirmektedir. *"Ölçülmeyen hizmet geliştirilemez"* ilkesine uygun olarak kurumlarda verilere dayanan bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması gereklidir. Bu kapsamda süreç yönetimi anlayışıyla işlerin yürütülmesi ihtiyaç haline gelmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı 2010–2014 Stratejik Planı 15.1. stratejik hedefi; "Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatını plan dönemi sonuna kadar süreç bazlı olacak şekilde yeniden yapılandırmaktır. Millî Eğitim Bakanlığı 2010 Performans Programında performans göstergesi olarak "Süreç Yönetim Sisteminin Kurulması" yer almaktadır. Bu performans göstergesinin gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyet "Okulda Süreç Yönetimi Modelinin Hazırlanması" çalışmasıdır ve bu çalışmanın sorumluluğu Personel Genel Müdürlüğüne verilmiştir.

Süreç yönetimi uygulamaları eğitimde kalite yönetimi ödülüne başvuran okullarda yürütülmektedir. Kurumsal öz değerlendirme çalışması yapan bir okul süreçlerini tanımlama, analiz etme, süreç tanıtım kartları hazırlanarak süreç performans göstergeleri ve süreç sahiplerini belirleme çalışması yapmaktadır. Süreç yönetimi uygulayan okullar saha ziyaretleriyle yerinde görülmekte ve en iyileri "Kalite Beratı" verilerek ödüllendirilmektedir.

Personel Genel Müdürlüğü sorumluluk alanında yer alan ve 2010 yılı sonunda bitirilmesi istenen "Okulda Süreç Yönetimi Modelinin Hazırlanması" çalışması kapsamında oluşturulan ekip tarafından "Okullarda Süreç Yönetimi" kitabı hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın okullarda süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim uygulamalarına ve bu anlayışın gelişmesine katkı sağlayacağına inanıyorum. "Okullarda Süreç Yönetimi" kitabının hazırlanmasını koordine eden Genel Müdürlüğümüz personeline, kitabı hazırlayan ekip üyelerine, çalışmada yer alan ve emeği olan herkese teşekkür ediyorum.

Necmettin YALÇIN
Personel Genel Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
SUNUŞ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜT MODELLERİ.....	1
1.1. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	1
1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları	1
1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları	2
1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları.....	3
1.1.4. Post Modern Yönetim Yaklaşımları	4
1.2. ÖRGÜT (ÖRGÜTLENME) MODELLERİ.....	5
1.2.1. Dikey Örgüt Modeli	5
1.2.2. Yatay Örgüt Modeli.....	6
1.2.3. Matriks Örgüt Modeli	8
SÜREÇ KAVRAMI	11
2.1. SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	12
2.1.1. Dönüştürme.....	12
2.1.2. Tekrarlanabilirlik.....	12
2.1.3. Ölçülebilirlik.....	12
2.1.4. Kontrol Edilebilirlik	12
2.2. SÜRECİN ÖĞELERİ	15
2.2.1. Müşteriler	16
2.2.2. Çıktılar.....	16
2.2.3. Girdiler	16
2.2.4. Kaynaklar.....	16
2.2.5. Tedarikçiler	16
2.2.6. Faaliyetler.....	16
2.2.7. Ölçümler	17
2.3. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI VE HİYERARŞİSİ.....	19
2.3.1. Süreçlerin Sınıflandırması	19
2.3.2. Süreçlerin Hiyerarşisi	22
OKULDA SÜREÇ SİSTEMİ.....	23
3.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ VE SÜREÇ YAKLAŞIMI.....	24

3.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yaklaşımı	24
3.1.2. Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ) ve Süreç Yaklaşımı.....	29
3.1.3. MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli ve Süreç Yaklaşımı.....	29
3.1.4. ISO 9001:2008 ve Süreç Yaklaşımı	31
3.2. SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ.....	34
3.2.1. Vizyon, Misyon ve Stratejilerden Hareketle Süreç Belirleme	34
3.2.2. Faaliyetlerin Analizinden Hareketle Süreç Belirleme	35
3.2.3. Sonuçların Analizinden Süreç Belirleme	36
3.3. SÜREÇLERİN TANIMLANMASI	38
3.3.1. Hazırlık ve Planlama.....	39
3.3.2. Sürecin Amacının Tanımlanması.....	40
3.3.3. Süreç Sahibinin Tanımlanması	42
3.3.4. Sürecin Çıktılarının Tanımlanması	43
3.3.5. Sürecin Müşterilerinin Tanımlanması.....	44
3.3.6. Süreç Faaliyetlerinin Tanımlanması	45
3.3.7. Sürecin Girdilerinin ve Tedarikçilerinin Tanımlanması.....	48
3.3.8. Performans Göstergelerinin Tanımlanması	49
3.3.9. Süreçler Arası Etkileşim	56
3.4. SÜREÇLERİN DOKÜMANTASYONU	58
3.4.1. Doküman ve Dokümantasyon	58
3.4.2. Süreç Dokümanları	59
SÜREÇ İYİLEŞTİRME.....	67
4.1. OKULDA SÜREÇ İYİLEŞTİRMEYİ GEREKLİ KILAN DURUMLAR	68
4.2. İYİLEŞTİRİLECEK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ.....	69
4.3. SÜREÇLERİ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI.....	71
4.3.1. Beş Aşamalı Süreç İyileştirme Döngüsü	71
4.3.2. On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli.....	80
4.3.3. Önlemeye Dayalı Süreç İyileştirme Yaklaşımı – POKA YOKE.....	84
KALİTE ARAÇLARI - PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ	87
5.1. BEYİN FIRTINASI	89
5.2. AKIŞ DİYAGRAMI.....	90
5.3. SEBEP-SONUÇ DİYAGRAMI (BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI)	91
5.4. ÇETELE DİYAGRAMI (CHECK SHEETS)	92
5.5. HİSTOGRAM	93
5.6. PARETO ANALİZİ	94
5.7. KUVVET ALAN ANALİZİ	95
5.8. ÇOKLU OYLAMA.....	97

5.9. NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ	98
5.10. KONTROL KARTLARI (KONTROL ŞEMASI)	98
5.11. DAĞILIM (SCATTER) DİYAGRAMI	101
5.12. YAKINLIK (AFİNİTE) DİYAGRAMI.....	102
5.13. İLİŞKİLER DİYAGRAMI	104
5.14. AĞAÇ DİYAGRAMI.....	106
5.15. 5N 1K TEKNİĞİ.....	108
5.16. PUKO DÖNGÜSÜ	109
5.17. ETKİNLİK ANALİZİ.....	110
5.18. ÖNCELİK MATRİSİ.....	112
KAYNAKLAR	115
EKLER	119
EK 1. AKIŞ DİYAGRAMI TEMEL ŞEKİL VE SEMBOLLERİ	120
EK 2. TEMEL VE ALT SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI ÖRNEĞİ.....	121
EK 3. DETAY SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI ÖRNEĞİ.....	122
EK 4. SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ.....	123
EK 5. PROSEDÜR ÖRNEĞİ.....	124
EK 6. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI İÇİN ÖRNEK SÜREÇLER.....	130
EK 7. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI İÇİN TEMEL SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ	131
EK 8. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI İÇİN ALT SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ.....	132
EK 9. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI İÇİN DETAY SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ.....	133
EK 10. İLKÖĞRETİM OKULLARI İÇİN ÖRNEK SÜREÇLER.....	134
EK 11. İLKÖĞRETİM OKULLARI İÇİN TEMEL SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ	137
EK 12. İLKÖĞRETİM OKULLARI İÇİN ALT SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ.....	138
EK 13. İLKÖĞRETİM OKULLARI İÇİN DETAY SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ.....	139
EK 14. MESLEK LİSELERİ İÇİN ÖRNEK SÜREÇLER.....	140
EK 15. MESLEK LİSELERİ İÇİN SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ I.....	141
EK 16. MESLEK LİSELERİ İÇİN SÜREÇ TANITIM KARTI ÖRNEĞİ II.....	142
EK 17. KİYASLAMA SÜRECİ İŞ AKIŞ ŞEMASI.....	143
EK 18. ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ.....	144
EK 19. TABLO ÖRNEĞİ	146
EK 20. LİSTE ÖRNEĞİ	147
EK 21. FORM ÖRNEĞİ.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dikey Örgüt Modeli	5
Şekil 2. Yatay Örgüt Modeli	7
Şekil 3. Matriks Örgüt Modeli	8
Şekil 4. Tarihsel Süreç İçerisinde Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi	9
Şekil 5. Matematik Dersi Kazanım Değerlendirme Sınavı Konu Analizi Grafiği	13
Şekil 6. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı I	15
Şekil 7. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı II	15
Şekil 8. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı III	15
Şekil 9. Süreç Öğeleri	15
Şekil 10. Faaliyet Çıktı İlişkisi	16
Şekil 11. Sürecin Öğeleri-Stratejik Planlama Süreci Örneği	18
Şekil 12. Ould'a Göre Süreç Sınıflandırması	19
Şekil 13. APQC'a Göre Süreç Sınıflandırması	20
Şekil 14. Okullarda Süreç Sınıflandırması Örneği	21
Şekil 15. Üç Seviyeli Süreç Hiyerarşisi	22
Şekil 16. Süreç Hiyerarşisi Örneği	22
Şekil 17. Radar	25
Şekil 18. EFQM Mükemmellik Modeli	28
Şekil 19. Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ)	29
Şekil 20. MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli	30
Şekil 21. ISO 9001:2008 Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli	32
Şekil 22. Modellere Göre Okullar için Taslak Süreç Çerçevesi	34
Şekil 23. Vizyon, Misyon ve Stratejilerden Hareketle Süreç Belirleme	35
Şekil 24. Faaliyetlerin Analizinden Hareketle Süreç Belirleme	36
Şekil 25. Sonuçların Analizinden Hareketle Süreç Belirleme	37
Şekil 26. Süreç Tanımlama Akış Şeması	39
Şekil 27. Süreçler Arası Girdi Çıktı İlişkisi	43
Şekil 28. Süreç Tedarikçileri	48
Şekil 29. Başarı (Erişim Düzeyi)	50
Şekil 30. Süreç Performans Ölçümü	51
Şekil 31. Prosedür Örneği	62
Şekil 32. Dökümantasyon Kısaltma Sistematiği	63
Şekil 33. Süreç İyileştirme Adımları	67
Şekil 34. İyileştirme Süreci	70
Şekil 35. Hazırlık Çalışması Adımları	72
Şekil 36. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi Adımları	72
Şekil 37. Verilerin Analiz Edilmesi Adımları	73

Şekil 38. Sebep Sonuç Diyagramı	76
Şekil 39. Çözüm Önerilerinin Oluşturulması ve Uygulamanın Yapılması Adımları.	76
Şekil 40. Yeni Sürecin Değerlendirilmesi ve Standartlaştırılması	79
Şekil 41. İyileştirme Öncesi ve Sonrası Dağılım Grafiği I	79
Şekil 42. İyileştirme Öncesi ve Sonrası Dağılım Grafiği II	80
Şekil 43. On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli Akış Diyagramı	84
Şekil 44. Balık Kılçığı Diyagramı Hazırlama Adımı I.....	91
Şekil 45. Balık Kılçığı Diyagramı Hazırlama Adımı II	91
Şekil 46. Tamamlanmış Balık Kılçığı Diyagramı Örneği.....	92
Şekil 47. Pareto Analizi	94
Şekil 48. Kontrol Şeması Örneği I.....	99
Şekil 49. Kontrol Şeması Örneği II	99
Şekil 50. Kontrol Şeması Örneği III	100
Şekil 51. Kontrol Şeması Örneği IV.....	100
Şekil 52. Kontrol Şeması Örneği V	100
Şekil 53. Kontrol Şeması Örneği VI.....	101
Şekil 54. Dağılım Diyagramı Örneği (Pozitif İlişki)	101
Şekil 55. Dağılım Diyagramı Örneği (Negatif İlişki).....	102
Şekil 56. Dağılım Diyagramı Örneği (İlişki Yok)	102
Şekil 57. Afinite Diyagramı	104
Şekil 58. İlişki Diyagramı	106
Şekil 59. Neden-Neden Ağaç Diyagramı.....	107
Şekil 60. Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı.....	108
Şekil 61. 5N 1K Tekniği.....	108
Şekil 62. PUKO Döngüsü.....	109

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Dikey Örgüt Modelinin Özellikleri.....	6
Tablo 2. Yatay Örgüt Modelinin Özellikleri	7
Tablo 3. Matriks Örgüt Modelinin Özellikleri.....	9
Tablo 4. Matematik Kazanım Değerlendirme Sınav Sonuçları	13
Tablo 5. EFQM Mükemmellik Modeline Göre Örnek Süreç Tasarım Alanları.....	28
Tablo 6. Süreç Performans Göstergeleri ve Ölçümü	57
Tablo 7. Etki Performans Değerlendirme Tablosu	70
Tablo 8. Sorun Kök Neden Çözüm Önerisi Olası Risk Tablosu	78
Tablo 9. Yedi Kalite ve 7 Yönetim Aracı.....	89
Tablo 10. Öğrenci Ödevlerinde Yapılan Hatalar İçin Çetele Diyagramı.....	93
Tablo 11. Okul Temizlik Kalitesinin İyileştirilmesi ile İlgili Kuvvet Alan Analizi.....	96
Tablo 12. Neden – Çözüm Önerileri Tablosu	111
Tablo 13. Etkinlik Analizi Tablosu	111
Tablo 14. “Sosyal Faaliyetlere Öğrenci Katılımı Yetersiz” Konulu Öncelik Matrisi.....	112

BÖLÜM I

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ve ÖRGÜT MODELLERİ

1.1. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Son zamanlarda ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da etkililik ve verimliliğin artırılmasına yönelik farklı çalışmaların yoğunlaştığı ve çeşitli çözüm önerilerinin geliştirildiği görülmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde yaklaşımların dönemsel olarak örgütlerdeki uygulamaları etkilemesinden kaynaklanan farklı insan ve örgütlenme modellerinin, dolayısıyla farklı yönetim sistemlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yönetim yaklaşımlarının tarihsel süreç içerisinde analiz edilmesi ve her yaklaşımın benimsediği yönetim modelinin ortaya çıkarılması eğitim yönetimi sistemi içerisinde süreç yönetimi modelinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır (Aydın, 2000a; Şahin, 2005).

İnsan ve madde kaynağı aracılığıyla örgütsel amaçların etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü olarak tanımlanan yönetim, insanların birlikte iş yapmaya başladığı dönemlerden beri var olmakla birlikte sanayi devriminin gerçekleştiği 19. yüzyılda bir bilim haline gelmiştir. Örgütlerin devamlılığını sağlamak ve başarılı kılmak amacıyla o günden bugüne yönetim bilimi birçok aşama geçirmiştir. Birbirini tamamlayarak yönetim bilimini geliştiren ve eğitim yönetimini de önemli derece etkileyen yönetim yaklaşımları genel olarak klasik yönetim yaklaşımları, neo-klasik yönetim yaklaşımları (insan ilişkileri/davranışçı yönetim yaklaşımları) ve çağdaş yönetim yaklaşımları başlıkları altında toplanmaktadır. Son zamanlarda ise modernden post-moderne doğru bir değişim ve dönüşüm tartışılmaktadır. Bu tartışmalar ışığında yönetim alanında post modern yönetim yaklaşımları gündeme gelmiştir (Aras, 2005; Aydın, 2000a; Aydın, 2000b; Dağlı, 2000; Erdemir, 2006; Eren, 2003; Güçlü, 2003; Hicks ve Gullett, 1981; Kaya, 1991; Sergiovanni ve Starrat, 2002; Şahin, 2007).

1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımlarında işgörenlerin ekonomik açıdan ödüllendirilmesine, prim esasına dayanan bir motivasyon sisteminin kullanılmasına, kararların üst kademeler tarafından alınmasına, işlerin

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

ayrıntılı şekilde planlanmasına ve kontrol edilmesine önem verilmektedir (Baransel, 1979; Gürgen, 1997; Hicks ve Gullett, 1981).

Klasik yönetim yaklaşımları, örgütün yapı ve işleyişinin işgören davranışlarından etkilenmeyeceğini varsaymakta ve örgütleri insansız örgüt olarak ele almaktadır (Baransel, 1979; Bennis, 1959; Onaran, 1975). Bu açıdan klasik yönetim yaklaşımlarının tümünde insanın sosyal, psikolojik ve siyasal özelliklerinin göz ardı edildiği; üretim ve verimin öne çıkarıldığı düşünülebilir (Gürgen, 1997; Öztekin, 2002).

Özetle, klasik yaklaşımçılar, insanı üretim yapan makinelerin birer parçası başka bir deyişle verim makinesi olarak algılamışlar ve üretimi artırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışını savunmuşlardır (Kaya, 1991; Türkmen, 1992). Çalışanların, insanî ve toplumsal yönünü göz ardı etmeleri nedeniyle örgüt içi iletişimi ikinci plana atmışlar ya da yeterince ilgilenmemişlerdir. Klasik yönetim yaklaşımlarında iletişimin fonksiyonu, işgörelere görevlerini nasıl yapacaklarını iletmek, emirlere uyulmaması durumunda ise cezalandırmakla sınırlıdır (Davis,1968; Gürgen, 1997; Öztekin, 2002).

1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları

İnsan ilişkileri yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımlar olarak adlandırılan neo-klasik yönetim yaklaşımları, klasik yaklaşımların ekonomi ve verimliliğe ağırlık veren görüşlerine karşı insana önem veren bir akım olarak gelişmiştir (Gürgen, 1997). Bu yaklaşımlar, hem bireysel hem de grupsal olarak örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal yanlarının önemli olduğu ve dikkate alınması gerekliliği varsayımını merkeze almaktadır. Klasik yönetim yaklaşımları örgütlerin ekonomik yanına, rasyonelliğe, uzmanlaşmaya, yapı ve düzenlerine başka bir deyişle örgütlerin formel boyutuna yönelirken; neo-klasik yaklaşımlar, klasik yaklaşımların aksine örgütteki sosyal yapıya insanların duygularına, kısacası örgütün informal yanına ağırlık vermişlerdir (Aydın, 2000b; Hicks ve Gullett, 1981).

Neo-klasik yönetim yaklaşımları klasik yaklaşımların aksine her insanın farklı olduğunu savunur. Bu yaklaşımlara göre bireylerin çalıştığı gruplar ve diğer sosyal etkenler büyük önem taşımaktadır (Hicks ve Gullett, 1981). Kısacası, örgütlerde insanın önemini öne çıkartan, insan merkezli örgüt ve yönetim felsefesinin gelişmesine önem verilmiştir (Türkmen, 1992). Bu açıdan neo-klasik yönetim yaklaşımlarında iletişim, işgörelere işe ilişkin bilgi ve emir verme işiyle başka bir deyişle yukarıdan aşağıya iletişimle sınırlı değildir (Gürgen, 1997). Kişiler arası, birimler arası ve örgütler arası ilişkiler ve iletişim süreci sadece dikey olarak değil; dikey, yatay ve çapraz olarak da gelişmektedir (Öztekin, 2002).

Neo-klasik yaklaşımlara göre yöneticiler, insana önem ve öncelik verirler ve işgörenlerle samimi ilişkiler kurarlar. İşgörenlerin verimlerini artırmanın zorlama ve cezayla değil; benimsetmekle, moral ve motivasyonu yükseltmekle, dolayısıyla çift yönlü iletişimle mümkün olduğunu kabul ederler (Gürgen, 1997). Öztekin'e (2002) göre neo-klasik yaklaşımlarda babacan, cana yakın, öncelikle çalışanların sosyolojik, psikolojik ve ekonomik sorunları ile ilgilenen yönetici tipi egemendir. Bu açıdan, insan ilişkileri yaklaşımında işgörenlerin hem bireysel hem de grup olarak güdülenmelerinin ve morallerinin yüksek tutulmasının örgüt başarısında anahtar rol oynadığı söylenebilir (Eren, 2003).

1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımları, klasik ve neo-klasik yaklaşımların çağdaş kavramlarla sentezlendiği bir akım olarak görülmektedir (Aydın, 2000b; Hicks ve Gullett, 1981; Öztekin, 2002). Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı modern yönetim yaklaşımlarının temel akımlarındandır. Sistem yaklaşımına göre sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız aynı zamanda birbiriyle ilişkilidir. Durumsallık yaklaşımına göre ise, hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır (Aras, 2005).

Sistem yaklaşımını temele alan modern yaklaşımçılar, örgütleri uyum gösterebilen başka bir ifadeyle yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda olan bir sistem olarak görmektedir. Modern yaklaşımlarda, örgütün birimleri arasındaki, örgütler arasındaki ve örgüt ile çevre arasındaki etkileşimler üzerinde önemle durulmaktadır (Hicks ve Gullett, 1981).

Modern yönetim yaklaşımlarında insan, örgütün temel öğelerinden birisidir ve diğer örgüt öğeleriyle etkileşim içindedir. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmada, insanın diğer öğelerle birlikte etkileşim içinde olması önem taşımaktadır. Örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında doğal olarak bir çatışma söz konusudur. Bu çatışmanın giderilebilmesi, örgütün amaçları ile insanın gereksinimleri arasında bir dengenin sağlanmasına ve insanla örgüt çıkarları arasında bir uzlaşma ve uyumun gerçekleştirilmesine bağlıdır (Gürgen, 1997). Bu nedenle, verimliliğin sağlanabilmesi için modern yaklaşımlarda işgörenlerin ihtiyaçları ve isteklilikleri arasındaki ilişki güçlü bir şekilde vurgulanmaktadır (Weinstock ve Thompson, 1967).

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Modern yönetim yaklaşımları açısından, her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sisteminin olamayacağı vurgulanmakla birlikte yöneticilerin sürekli iç ve dış sistemlerle karşılıklı bir etkileşim içerisinde buldukları belirtilmektedir (Gürgen, 1997).

Modern yaklaşımda, biçimsel örgütlenme ön planda olduğu halde, örgüt içinde kendiliğinden oluşan doğal gruplaşmaların dinamizminden de yararlanılmaktadır. Modern yönetim yaklaşımı ve yönetim anlayışındaki yönetici tipi ise katılımcı, demokrat, üretim ve verimliliği birlikte ele alan yöneticidir (Öztekin, 2002).

Modern yönetim yaklaşımlarının tüm işgörenlere yönelik yardım ve rehberliği amaç edinen, kaynaklardan mümkün olduğu kadar çok yararlanan, geliştiren, eşgüdümü sağlayan bir denetim anlayışını vurguladığı ileri sürülebilir. Bu yönetim anlayışını benimsemiş yönetici eğitim sisteminin başarısının; öğretmenin motivasyonunun ve örgüte bağlılığının yüksek olduğu durumlarda gerçekleşeceğine inanır (Aydın, 2000a). Ancak, bu yaklaşımda işdoyumunun, okulun etkililiğinin artırılmasında bir araç değil aksine bir amaç olarak görüldüğü söylenebilir (Sergiovanni ve Starrat, 2002).

1.1.4. Post Modern Yönetim Yaklaşımları

Yönetim biliminde, "post modern yönetim teorisi" adında henüz bir yaklaşım bulunmamasına karşılık günümüz düşünürlerinin ve alan uzmanlarının ortaya koyduğu yönetime ve örgütlerin yapısına ilişkin fikirlerin var olduğu bilinmektedir. Bu açıdan post modernizm, henüz bir teori, ideoloji veya yaklaşım haline gelememiştir. Ancak belli bir epistemolojik temel oluşturmaya çalışan bir söylem veya bir yaklaşım biçimi olarak ele alınabilir (Erdemir, 2006).

Artık günümüz örgütlerinde çalışanlara odaklanılan yönetim anlayışının yerini değişen şartlara hızlı uyum sağlama, bu doğrultuda organize olma ve rekabet edebilme gereksinimi almıştır. Dolayısıyla, post modern yönetimde örgütlerin önemli sorunlarına çözümler üretmeye çalışan bir bakış açısı ön plana çıkmıştır (Aras, 2005; Erdemir, 2006).

Post modern yönetim yaklaşımı bilgi çağının değişkenliği ve dinamikleri ile başa çıkma odaklı, sürekli gelişimi ve stratejik yönetimi öne çıkaran bir yönetim anlayışıdır. İnsan, post modern düşünceye göre üretimin ve rekabet edebilir olmanın şartı olan bilginin sahibidir. Bu yönüyle çalışanlar örgütleri için maliyet değil aksine yatırım olarak görülür ve post modern örgütlerde insan kaynağının geliştirilmesine önem verilir.

Modern yönetim yaklaşımlarında amaç ilerleme, post modern yönetim yaklaşımlarında ise amaç sosyal sorumluluk ve değerlerle yönetimdir. Postmodernizm, bütünleştirici, genelleştirici yaklaşımları reddetmektedir (Yıldırım, 2009). Bu açıdan post modern örgütlerde yönetsel esneklik, çok kültürlülük-yerellik, belirsizlik ve kaos etkisini hissettirmektedir.

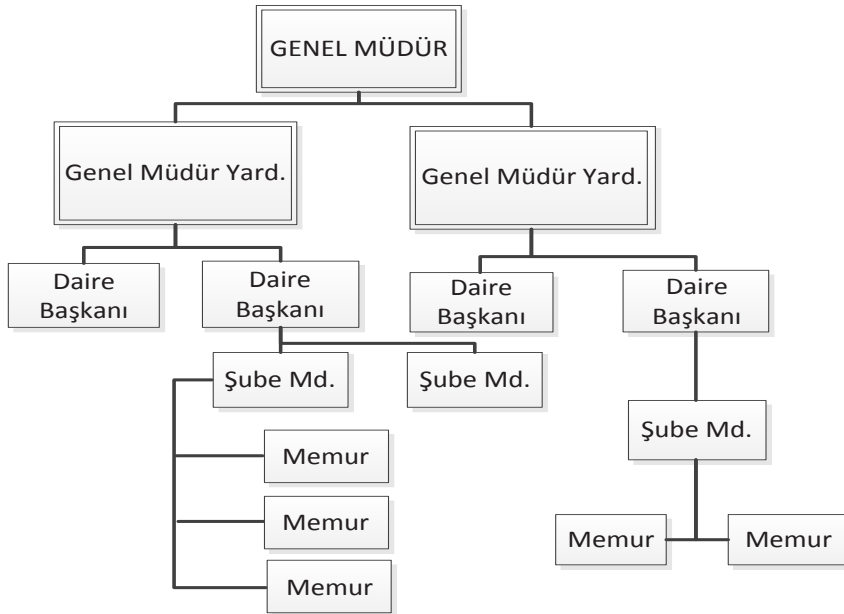
1.2. ÖRGÜT (ÖRGÜTLENME) MODELLERİ

Yönetim yaklaşımlarının örgütlerdeki uygulamaları etkilemesinden kaynaklanan farklı yönetim anlayışlarının, buna bağlı olarak da farklı örgütlenme modellerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Her örgüt amacına uygun örgütlenme modelini esas alarak yapılanmalarını gerçekleştirme çabasına girmiştir.

Örgüt modelleri genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Ancak amaçsal, fonksiyonel, süreçsel, bölgesel ve matriks örgütlenme modelleri olarak da sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütlenme modellerinden **dikey**, **yatay** ve **matriks** örgütlenme modellerine yer verilmiştir.

1.2.1. Dikey Örgüt Modeli

Dikey örgüt modeli hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme olarak da adlandırılır (Tortop, 1983). Örgütlenme yukarıdan aşağıya doğru yapılıdır. Emir komuta zincirinin izlenmesine dayalı bir modeldir.



Şekil 1. Dikey Örgüt Modeli

Dikey örgütlenmelerde karar verme hızlı, disiplini sağlama ise kolaydır. Bu tür örgütlenmelerde yönetme yetkisi tek elde toplanmıştır. Yetki üstten

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

aşağıya doğru hiyerarşik bir basamak izleyerek inmektedir. Sorumluluklar kesin olarak saptanmıştır. Alt-üst kademe arasındaki ilişkiler dikeydir. Üst kademelere çıkıldıkça, yetki ve sorumluluklar artar. Aşağıya inildikçe azalır.

Dikey örgütlenmelerin güçlü ve zayıf yönleri şöyle sıralanabilir (Sağsan, bt).

Tablo 1. Dikey Örgüt Modelinin Özellikleri

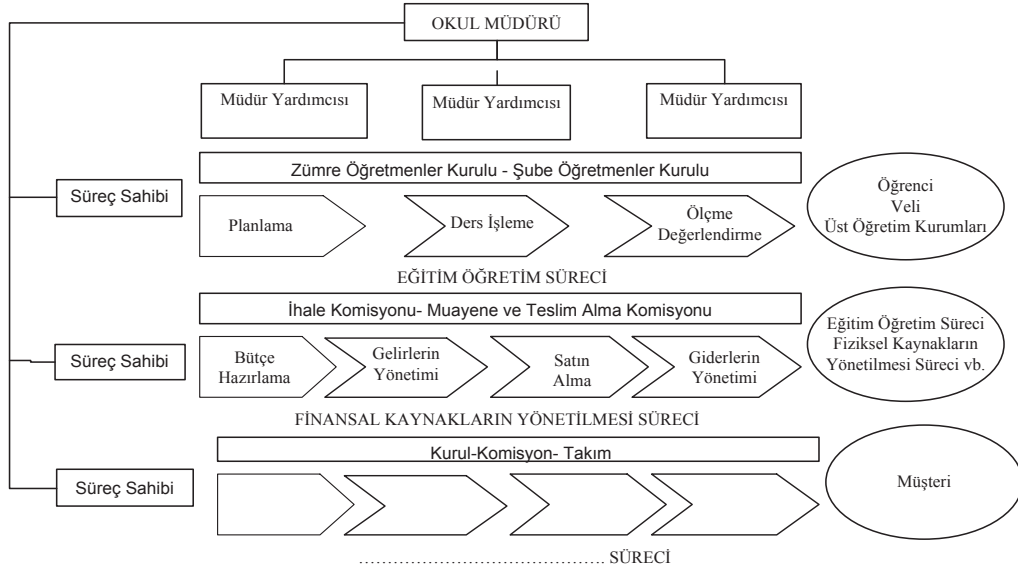
Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ol style="list-style-type: none">1. Örgüt yapısı basittir ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir.2. Görev, yetki ve sorumluluklar kolayca anlaşıldığı için işler daha kolay yürütülür.3. Emir veren sayısı az olduğu için işler daha kolay yürütülür.4. Görevleri yerine getirmede başarı ve başarısızlık en yakın üst tarafından kolayca izlenebilir. Kısacası denetim daha kolaydır.	<ol style="list-style-type: none">1. Dikey örgütlenmede yöneticilerin çok yönlü olmaları önem taşımaktadır. Bu nedenle her konuda uzmanlığa sahip olmak zordur.2. Üst yönetimde personel sayısı azdır. Ancak orta ve alt düzeylerdeki personel sayısında fazlalaşma görülür.3. Yöneticilerin uzmanlaşma açığını kapatmak ve görev yığılmalarını engellemek için danışmanlarına ihtiyaç vardır. Ancak dikey örgütlenmelerde danışmanlık birimlerinin yok denecek kadar az olması üst yönetim tarafından verilen kararların geçerliliğini ve etkililiğini azaltmaktadır.4. Kararlar hiyerarşik sıra izleyerek üst kademelerden en alt kademelere ulaştığı için kararlarda filtreleme, gecikme ve yanlış anlama yaşanabilir.

1.2.2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay örgüt modelinde işlerin yerinde ve zamanında yapılabilmesi için uzmanlık ön planda olup görevlerin etkili biçimde yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Dikey örgüt modelinde olduğu gibi katı bir hiyerarşi sistemi yoktur. Bu tür örgütlenme modelinde yetki, sorumluluk ve karar verme her zaman merkezi yönetimde değil; yerine göre aynı kademedeki çalışanlarda da toplanabilmektedir. Yatay örgütlenme iş bölümüne ve ekip halinde çalışmaya daha uygundur (Kalkandelen, 1986).

Yatay örgüt modelinde ekip çalışmaları ve sinerji ön plandadır. Karar verme sürecinde yönetici olmayan çalışanların katılımı da söz konusudur. Dolayısıyla yetki ve sorumluluklar paylaşılır. Modelin zayıf noktası ise

Yönetim Yaklaşımları ve Örgüt Modelleri
birimler arası koordinasyonun ve denetimin sağlanmasında karşılaşılan güçlüklerdir.



Şekil 2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay örgütlenmelerin güçlü ve zayıf yönleri şöyle sıralanabilir (Daft, 1998; Ostroff, 1999).

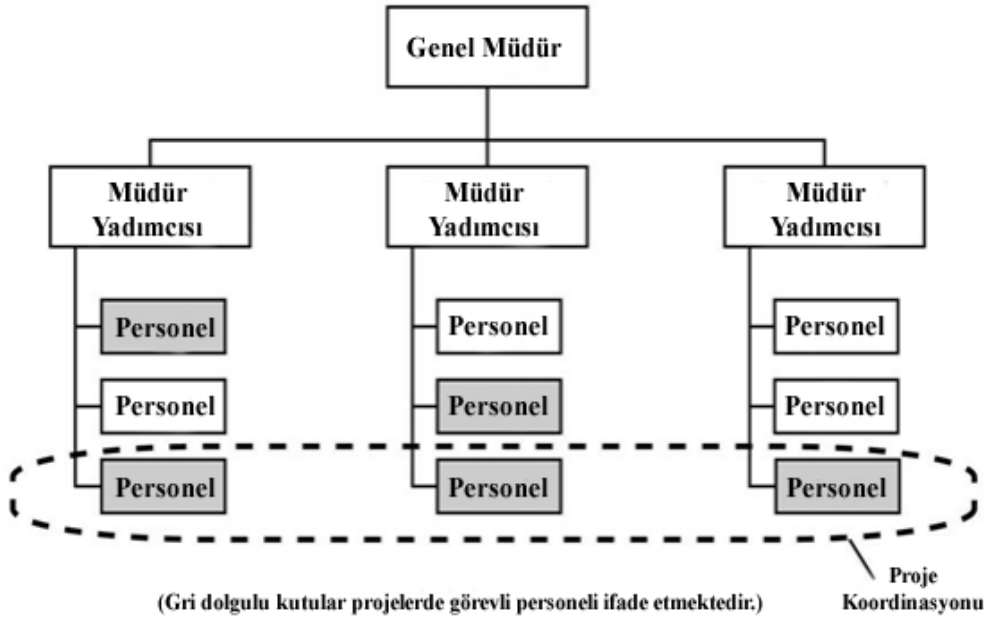
Tablo 2. Yatay Örgüt Modelinin Özellikleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
1. Müşteri beklentilerindeki değişimi karşılamada hızlı ve esneklik.	1. Kurum kültürü iş tasarımı, yönetim felsefesi, bilgi ve ödüllendirme sistemlerindeki değişime karşı direnç oluşabilir.
2. Çalışanların bilgi, birikim, deneyim ve ilgilerini ürüne ve müşteriye değer katma yönünde harekete geçirir.	2. Geleneksel yöneticiler güç ve otoriteyi bırakmak durumunda kaldıklarında başarısızlığa uğrayabilirler.
3. Çalışanlar örgütsel hedefler bağlamında geniş perspektife sahiptir.	3. Çalışanların etkili çalışabilmeleri için iyi bir eğitim almalarını gerektirir.
4. Ortak hedeflere bağlılığı pekiştirme bağlamında takım çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder.	4. Çalışanların çok yönlü beceri gelişimini sınırlayabilir.
5. Sorumluluğu ve karar vermeyi paylaşarak çalışanların yaşam kalitesini artırır.	5. İşlere organize olma zor ve zaman alıcıdır.

1.2.3. Matriks Örgüt Modeli

Matriks örgüt modelleri geleneksel bir örgüt modeli içinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve ayrı bir yönetim altında faaliyet gösteren proje ve proje ekipleri ile başlamıştır. Matriks örgüt modeli, yatay örgüt modeli ile ürün odaklı örgütlenmelerin gelişmiş halidir. Bu örgüt modeli, süreç yönetiminin uygulanabilmesi açısından da uygun bir modeldir.

Proje amaca ulaştığı zaman matriks örgütlenme ortadan kalkar. Ancak, matriks örgütlenme süreç yönetiminde de kullanılır ve süreç var olduğu sürece yapı devam eder. Matriks örgüt modelinde örgüt üyeleri iki ayrı üste karşı sorumludur. Dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerde yer almaktadır (Buluç, bt).



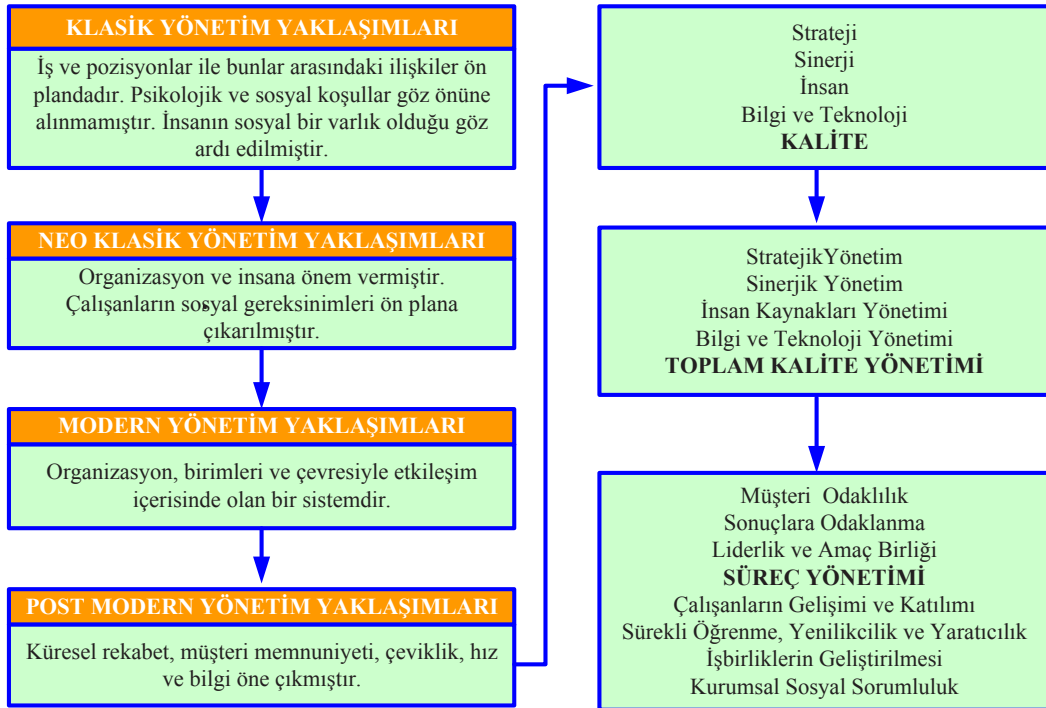
Şekil 3. Matriks Örgüt Modeli

Matriks örgüt modelinin güçlü ve zayıf yönleri şöyle sıralanabilir (Duncan, 1979).

Tablo 3. Matriks Örgüt Modelinin Özellikleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ol style="list-style-type: none"> Müşteriden gelen ikili istekleri karşılayabilmek için gerekli eşgüdümü sağlar. İnsan kaynaklarının ürünler arasında esnek şekilde paylaşımı mümkündür. Kararlı olmayan çevredeki hızlı değişimlere ve karmaşık kararlara uygundur. Hem işlevsel hem de ürünsel beceri geliştirmeye fırsat sunar. Çok ürünü olan orta büyüklükteki örgütler için daha uygundur. 	<ol style="list-style-type: none"> İkili yetke nedeniyle çalışanlarda karmaşaya neden olur. Çalışanların kişiler arası ilişkilerde çok iyi olmalarını ve yoğun eğitim görmüş olmalarını gerektirir. Zaman alıcıdır. Sıkça toplantılara ve çatışma çözücü çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışanlar yapıyı anlamadıkça ve dikey ilişkiler yerine meslektaşlar arası işbirliği sağlanmadıkça yapı işlemeyecektir. Güç dengelerini sağlamak için yoğun çaba gerektirir.

Yönetim yaklaşımları ve örgüt modelleri bütünsel olarak değerlendirildiğinde yönetim yaklaşımlarının evrimi, kuruluşları fonksiyonel yönetim anlayışından müşteri odaklı süreçlerle yönetilen organizasyon yapılarına doğru değişmeye zorlamıştır. Tarihsel süreç içerisinde yönetim yaklaşımlarının gelişimi ve değişimi Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Tarihsel Süreç İçerisinde Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Hizmet alanların ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri kuruluşların etkili ve verimli şekilde çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma, beklenti ve ihtiyaçları karşılama kurumsal düzeyde süreç yönetimini gündeme getirmiştir. Süreç yönetimi son yıllarda özellikle performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgi odağı haline gelmiştir. Nitekim Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) Mükemmellik Modeli ve ISO Kalite Standartları Serisi yönetim sisteminin geliştirilmesinde süreç yönetimini esas almıştır (Benner ve Tushman, 2002).

Bazı kuruluşlar süreç yönetimini süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, bazıları da bir yönetim tarzı olarak ele almıştır. Süreç yönetimi, süreçlerin sistematik iyileştirilmesi şeklinde ele alındığında "Süreçlerin Yönetimi", bir yönetim tarzı olarak ele alındığında ise "Süreçlerle Yönetim" olarak adlandırılır.

BÖLÜM II

SÜREÇ KAVRAMI

Hızla değişen ve gelişen dünyada, Türkiye'nin rekabet edebilir duruma gelebilmesi için eğitim kurumlarımızın kalıcı ve sürdürülebilir başarıyı elde etmesi; öğrenci, veli ve diğer paydaşlara sunduğu hizmetlerde fark oluşturarak etkinliğini, verimliliğini ve etkililiğini arttırılabilmesi gerekmektedir. Bu farkın oluşturulabilmesi okul yönetiminde;

- Tüm paydaşların katılımını sağlamayı,
- Kaynak oluşturmayı, kaynakları etkin ve verimli kullanmayı,
- Riskleri fırsatlara dönüştürmeyi,
- Sorunun değil, çözümün parçası olmayı,
- Yeni stratejiler geliştirmeyi,
- Okul vizyonununun gerçekleşmesine katkıda bulunmayı,
- Ekip olmayı ve ekip içinde görev almayı,
- Çıkan sorunları ortak akıl kullanarak çözmeyi,
- Bildiklerini başkalarıyla paylaşıp dayanışma içinde olabilmeyi,
- Yaptıklarını yeterli görmeyip mükemmellik yolculuğuna çıkmayı

zorunlu hale getirmiştir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, okullarımız, verdiği hizmetten ve yaptığı faaliyetlerden etkilenen tüm paydaşları kapsayan doğru stratejiler geliştirebilmelidir. Geliştirilen stratejileri de hayata geçirebilmek için gerekli süreçleri tasarlamalı ve yönetmelidir. Okulda süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi ile stratejilerin hayata geçirildiği, hizmet kalitesinin arttığı, işlem basamaklarının azaldığı, çevrim sürelerinin kısaldığı ve kaynakların daha verimli kullanıldığı bir yapı oluşacaktır.

Süreç, “belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyetler zinciri” olarak tanımlanmaktadır (Aras, 2005).

Süreç kavramı ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi standardında ise “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak ifade edilmektedir (ISO, 2009).

EFQM Mükemmellik Modeli, süreci “birinin çıktısı diğerinin girdisi olan ve birbiriyle etkileşim içinde bulunan faaliyetler bütünü” olarak tanımlamış, süreçlerin “kaynakları kullanarak girdileri sonuçlara dönüştürdüğünü ve değer kattığını” belirtmiştir (EFQM, 2010).

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Yukarıdaki tanımların ortak özelliklerinden hareketle, okullar için süreci; öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyi, öğrenme alışkanlıkları, ihtiyaç ve beklentileri, eğitim programları, öğretmen ve yönetici yeterlikleri, fiziki durumu ve kaynakları vb. girdileri kullanarak, öğrenci, veli, üst öğretim kurumları ile diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak çıktılar oluşturmak amacıyla yürütülen birbiriyle etkileşimli faaliyetler zinciri olarak tanımlayabiliriz.

Tüm kurumlarda olduğu gibi okullarda da amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için süreçlerin doğru tasarlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir.

2.1. SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Sürecin temel özellikleri şunlardır.

2.1.1. Dönüştürme

Süreçlerde yapılan faaliyetler sonucu girdiler çıktılara dönüşür. Bu dönüşüm;

- Fiziksel Dönüşüm (hazırlanan eğitim materyali)
- Konumsal Dönüşüm (öğrenci taşıma)
- Değersel Dönüşüm (döner sermaye geliri, kermes geliri)
- Bilgisel Dönüşüm (öğrencinin kazandığı, bilgi, beceri, davranış, tutum ve değerler, kurum kültürü, stratejik plan vb.)

2.1.2. Tekrarlanabilirlik

Bir sürecin belirli periyotlarla tekrar etmesidir. Bir defaya mahsus yapılan işler/projeler süreç değildir.

2.1.3. Ölçülebilirlik

Ölçülebilirlik, sürecin performans göstergeleri vasıtasıyla izlenebilmesidir. Tanımlanan süreçlerin ölçülebilir olması süreci işletme sırasında gerçekleştirilen eylemlerin etkililiği ve verimliliği hakkında bilgi verir. Çünkü ölçmediğinizi yönetemez, ölçmediğinizi iyileştiremezsiniz.

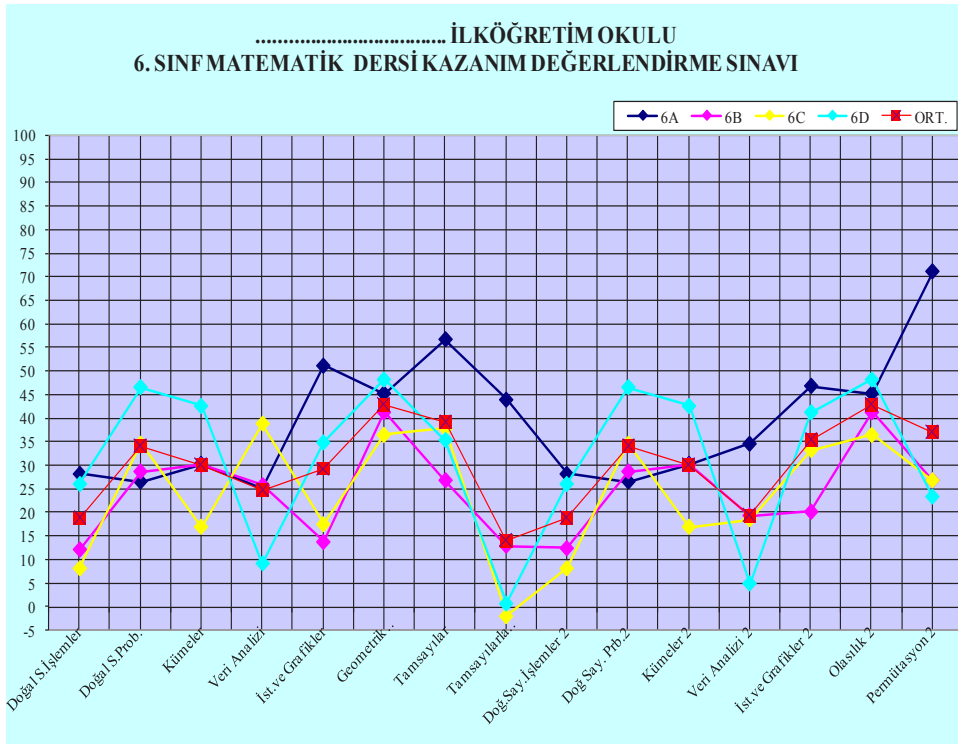
2.1.4. Kontrol Edilebilirlik

Çıktılardaki farklılıkları en aza indirerek hedeflenen sonuçlara ulaşma durumudur. Süreçler sistematik olarak yönetilemiyorsa değişkenlik artar. Değişkenliğin fazla olması RİSK, değişkenliğin az olması ise İSTİKRARDIR.

Kontrol edilebilirlik özelliği ile süreçteki değişkenlik azaltılarak tutarlı sonuçlar elde edilir. Değişkenliği azaltılmış ve hedeflenen sonuçların elde edildiği süreçler, iyi yönetilen süreçlerdir.

Tablo 4. Matematik Kazanım Değerlendirme Sınav Sonuçları

Konu	6A	6B	6C	6D	ORT.
Doğal S. İşlemler	28,38	12,18	8,33	26,25	19
Doğal S. Prob.	26,58	28,7	34,72	46,67	34
Kümeler	30,33	30,25	16,98	42,78	30
Veri Analizi	25,23	25,93	38,89	9,17	25
İst. ve Grafikler	51,35	13,89	17,59	35	29
Geometrik Kavramlar	45,27	41,44	36,57	48,33	43
Tamsayılar	56,76	26,85	37,96	35,42	39
Tamsayılarla İşlemler	44,14	12,96	-1,85	0,83	14
Doğ. Say. İşlemler 2	28,38	12,5	8,33	26,25	19
Doğ Say. Prob. 2	26,58	28,7	34,72	46,67	34
Kümeler 2	30,33	30,25	16,98	42,78	30
Veri Analizi 2	34,68	19,44	18,52	5	19
İst. ve Grafikler 2	46,85	20,37	33,33	41,25	35
Olasılık 2	45,27	41,44	36,57	48,33	43
Permütasyon 2	71,17	26,85	26,85	23,33	37
ORTALAMA	39	25	24	32	30



Şekil 5. Matematik Dersi Kazanım Değerlendirme Sınavı Konu Analizi Grafiği

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Okullar açısından değişkenliğin azaltılması, başarısız öğrenci ve sınıfların başarısının arttırılması, başarılı öğrenciler ve sınıfların ise daha başarılı duruma getirilmesidir.

Tablo 4'te altıncı sınıfların matematik dersi kazanım değerlendirme sınavının konu analizine göre sonuçları, Şekil 5'te ise sonuçların grafiği verilmiştir. Grafikte de görüldüğü gibi sınıflar arasında önemli ölçüde bir değişkenlik söz konusudur. Örneğin;

Tam sayılar konusunda 6C ve 6D eksi ve sıfır puan düzeyinde iken, 6A 45 puana yaklaşmıştır.

Veri analizi konusunda ise tam sayılar konusunda eksi puanda olan 6C sınıfı en yüksek puanı almıştır.

Doğal sayılarla problem çözme ve **geometrik kavramlar** konularında 6D sınıfı en iyi durumdadır. Oysaki 6D sınıfı veri analizi, tam sayılar ve permütasyon konularında alt sıralarda bulunuyor. Diğer konularda en iyi durumda olan 6A sınıfı ise doğal sayılarla problem çözme konusunda en alt sınırdadır kalmıştır.

Tablo 4 ve Şekil 5'in analiz sonuçlarında görüldüğü gibi sınıflar arasında konulara göre önemli ölçüde değişkenlik söz konusudur. Bu sonuçlara göre 6.sınıf matematik dersi öğretim sürecinin kontrol edildiğinden, yani iyi yönetildiğinden söz etmek mümkün değildir.

Şekil 6, 7 ve 8'de 6A sınıfı Türkçe Dersi'nin 1, 2 ve 3. kazanım değerlendirme sınavları verilmiştir.

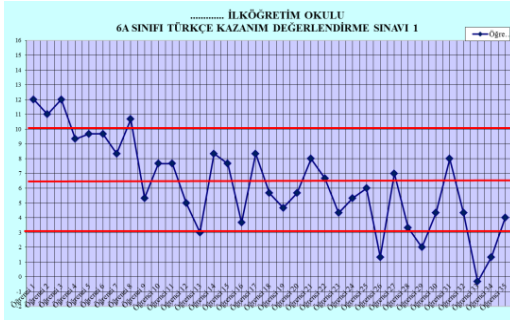
Birinci sınavda sınıf net ortalaması 8,94, en düşük öğrencinin neti eksiye, en yüksek öğrencinin neti ise 12. Öğrenciler arasında ise çok büyük değişkenlik söz konusudur. Bu sonuca göre Türkçe Dersi Öğretim Süreci kontrol altında değil, yani iyi yönetilemiyor (Şekil 6).

İkinci ve üçüncü sınavda ise yapılan iyileştirme ile değişkenlik önemli ölçüde azaltılmış. İkinci sınavda en az neti olan 3'e, üçüncü sınavda ise 7'ye çıkarılmış. Üst sıralardaki öğrencilerin netleri de arttırılmış. Süreç belli ölçüde kontrol altına alınarak yönetilmeye başlanmıştır.

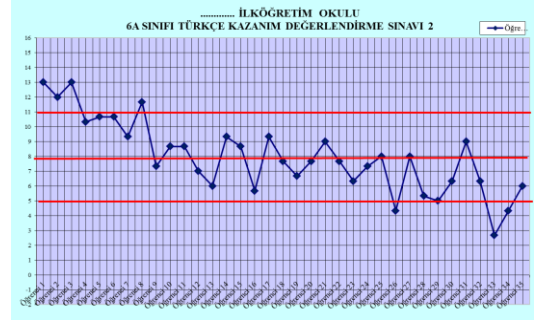
Okul yönetimi, süreçleri ve süreç sonuçlarını kontrol ederek iyi bir şekilde yönetmeli; yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda değişkenliği azaltmalıdır.

Bu açıdan bakıldığında İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin en önemli görevlerinden biri, okullar arasındaki değişkenliği azaltarak, başarısız

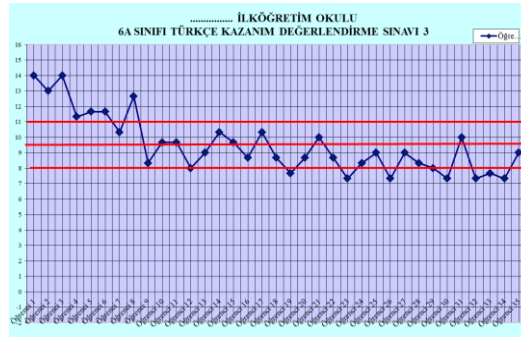
okulları daha başarılı duruma getirmek, başarılı okulların başarısını daha da arttırmak olmalıdır.



Şekil 6. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı I



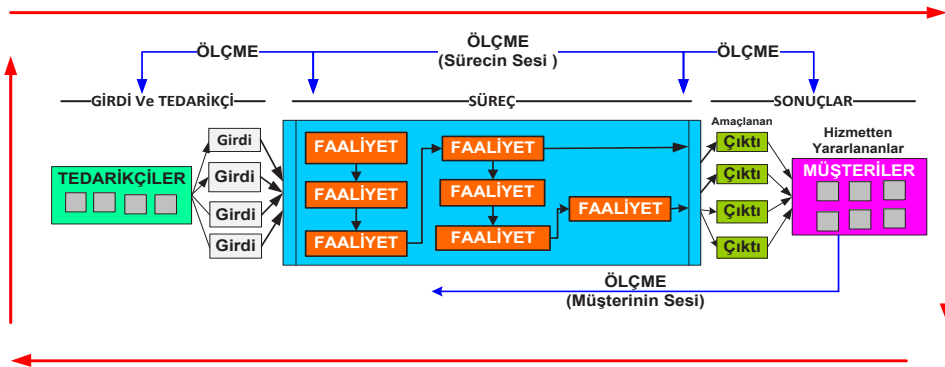
Şekil 7. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı II



Şekil 8. Türkçe Kazanım Değ. Sınavı III

2.2. SÜRECİN ÖĞELERİ

Süreç kavramı bölümünde yapılan tanımları şematik hale getirecek olursak sürecin birtakım unsurlardan oluştuğunu görürüz.



Kaynak: Gümüş, 2009

Şekil 9. Süreç Öğeleri

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

2.2.1. Müşteriler

Süreçte yapılan faaliyetler sonucu ortaya çıkan çıktıların kullanıcısı/yararlanıcısı olan kişi veya kurumlar müşteridir. Sürecin temel amacı müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, müşteriye hizmet etmektir. Müşteriler, dış ve iç müşteriler olarak tanımlanır. Dış Müşteriler, okulun nihai çıktısını kullananlardır. İç müşteriler ise okul içinde bir önceki sürecin ve faaliyetin çıktılarını kullanan kişi veya süreçlerdir. Bir süreç bir başka sürecin müşterisi veya tedarikçisi olabilir.

2.2.2. Çıktılar

Girdilerin birtakım işlemlerden geçirilmesi sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir. Çıktılar, girdilerin dönüşüme uğraması halindedir. Bu dönüşüm sonucunda oluşan çıktılar, süreç müşterilerinin taleplerini, ihtiyaç ve beklentilerini karşılar. Bir sürecin çıktısı bir başka sürecin girdisi olabilir.

2.2.3. Girdiler

Sürecin çıktılarını ortaya çıkarmak için yapılan işlemler sırasında kullanılan malzeme, bilgi, araç-gereç ve kaynaklardır. Süreçte yapılan faaliyetler sonucunda girdiler istenen çıktılara dönüştürülür.

2.2.4. Kaynaklar

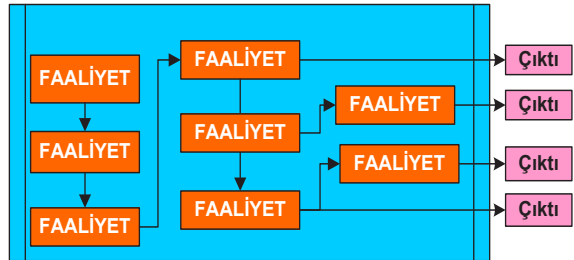
Girdilerin çıktıya dönüştürülmesi sırasında kullanılan, kendisi dönüşmediği halde dönüşüme katkı sağlayan öğelerdir.

2.2.5. Tedarikçiler

Sürecin girdilerinin sağlayıcılarıdır. Tedarikçiler de müşteriler gibi iç ve dış tedarikçiler olarak sınıflandırılabilir. Dış tedarikçiler, okul dışından gelen girdilerin sağlayıcılarıdır. İç tedarikçiler ise okul içindeki kişiler veya diğer süreçlerdir.

2.2.6. Faaliyetler

Sürecin amacına ulaşmak, hedef ve performansını gerçekleştirmek, istenen çıktıları elde edebilmek için yapılması gereken işlerdir. Sürecin her faaliyetinin bir



Şekil 10. Faaliyet Çıktı İlişkisi

çıktısı ve/veya bir sonucu vardır. Bazı faaliyetlerin sonucunu, bir sonraki faaliyet girdi olarak kullanırken, bazıları ise sürecin nihai çıktısını oluşturur.

2.2.7. Ölçümler

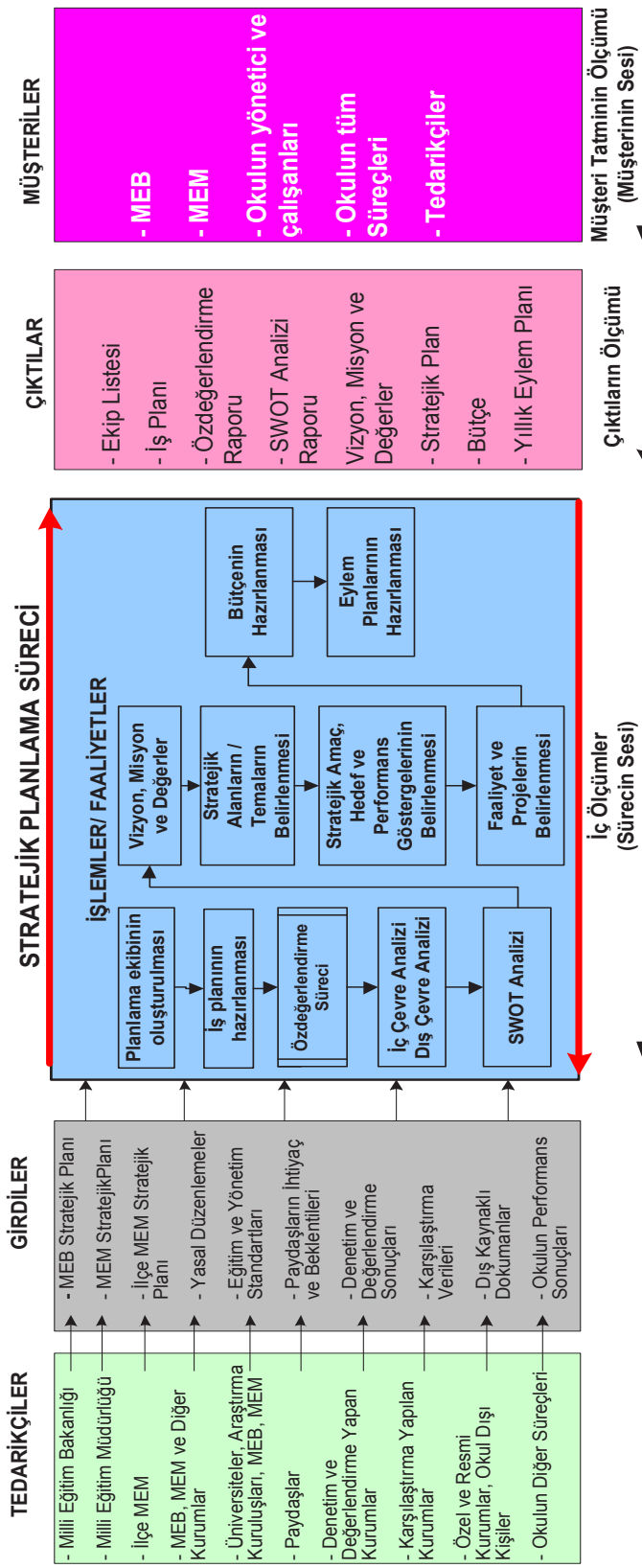
Ölçümler, amaçlanan çıktının elde edilip edilmediğine, müşterilerin taleplerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına karar vermek için yapılan işlemlerdir. Ölçümler üç grupta ele alınabilir (Bkz. Şekil 11).

a) İç Ölçümler (Sürecin Sesi): Süreçte yürütülen işlemler sırasında yapılan ölçümlerdir. Bu ölçümler, süreç faaliyetlerinin hatasız ve eksiksiz yapılmasını, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, çıktının önceden tanımlanan standartlara uygun olarak gerçekleşmesini güvence altına alan kontrol noktalarıdır (süreç odaklı ölçüm).

b) Çıktıların Ölçümü: Çıktıların tanımlanan standartlara uygun olup olmadığına karar vermek, girdilerdeki dönüşümü ve sağladığı katma değeri belirlemek amacıyla yapılan ölçümlerdir.

c) Müşterinin Tatmini/Memnuniyeti (Müşterinin Sesi): Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını, çıktıların müşteriye tatmin edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan ölçümlerdir. Müşteri tatmini/memnuniyeti ölçüm sonuçları aynı zamanda çıktılarla ilgili kararlarda da kullanılabilir.

Okullar açısından süreç öğelerinin daha somut ve anlaşılır hale gelmesi için “stratejik planlama süreci” örnek olarak Şekil 11’de verilmiştir.



Kaynak: Gümüş, 2010

Şekil 11. Sürecin Öğeleri-Stratejik Planlama Süreci Örneği

Şekil 11’de görüldüğü üzere planlama ekibi oluşturma faaliyetinin çıktısı ekip listesi, iş planı hazırlanması faaliyetinin çıktısı iş planı, özdeğerlendirme sürecinin çıktısı ise özdeğerlendirme raporudur.

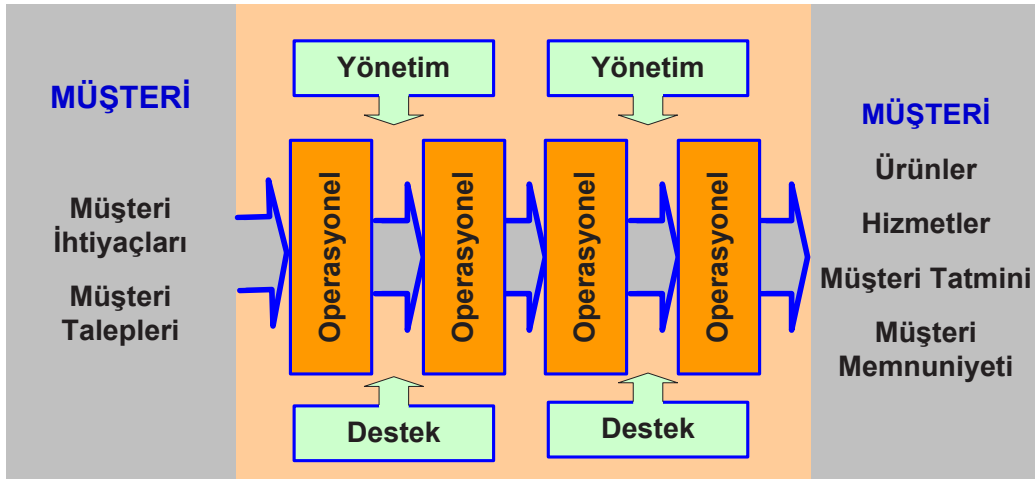
2.3. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI VE HİYERARŞİSİ

Okul süreçleri arasındaki ilişkilerin ve odaklanılacak alanlarının net bir şekilde ortaya konmasını belirlemek amacıyla sınıflandırma ve hiyerarşik yapı oluşturulur. Süreçlerin sınıflandırılması ve hiyerarşisi oluşturulurken okulun özelliği, yapısı, türü, süreç yönetimindeki deneyimi göz önünde bulundurulur.

2.3.1. Süreçlerin Sınıflandırması

Sınıflandırma, benzer nitelik ve özelliklere göre gruplama yapmaktır. Süreçlerin sınıflandırılması da benzer nitelik ve özelliklere sahip süreçleri aynı grup içinde ele almaktır.

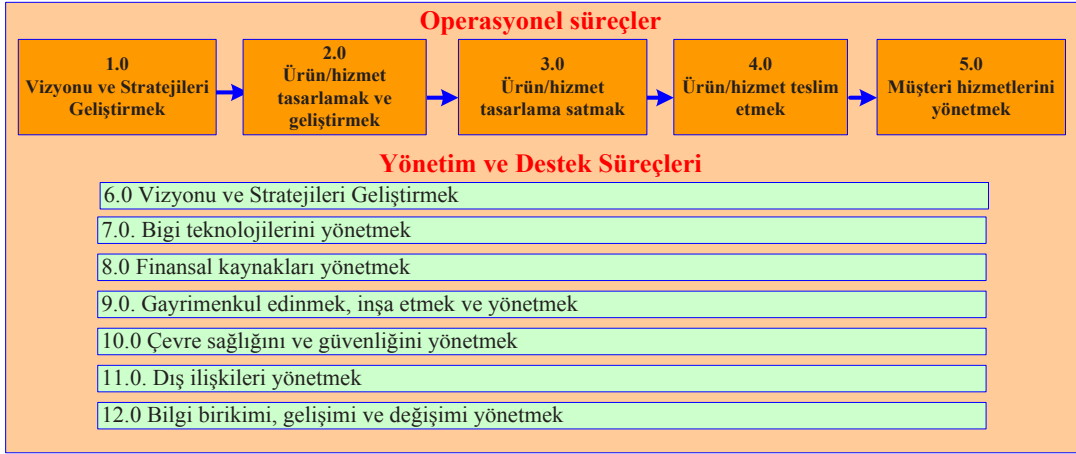
Ould (1995), süreçleri; (1) Operasyonel Süreçler, (2) Destek süreçler, (3) Yönetsel Süreçler olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır.



Şekil 12. Ould'a Göre Süreç Sınıflandırması

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center: APQC) ise (1) Operasyonel Süreçler (2) Yönetim ve Destek Süreçler olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Ould ve APQC süreçlerin sınıflandırılmasını yaparken müşteri ve müşteriye sunulan ürün ve hizmetleri esas alan bir yaklaşım benimsemiştir. Ould müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılayan, ürünlerin/hizmetlerin üretilmesini ve sunumunu gerçekleştiren süreçleri operasyonel süreçler, müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan süreçleri destek süreçleri, operasyonel ve destek süreçlerin yönetilmesini sağlayan süreçleri ise yönetim süreçleri olarak sınıflandırmıştır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Şekil 13. APQC'a Göre Süreç Sınıflandırması

APQC, müşteri ihtiyaç ve taleplerinin alınmasından, bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması ile ilgili süreçleri operasyonel süreçler, kaynakların ve kuruluş dışı ilişkilerin yönetilmesini ise yönetim ve destek süreçler olarak sınıflandırmıştır.

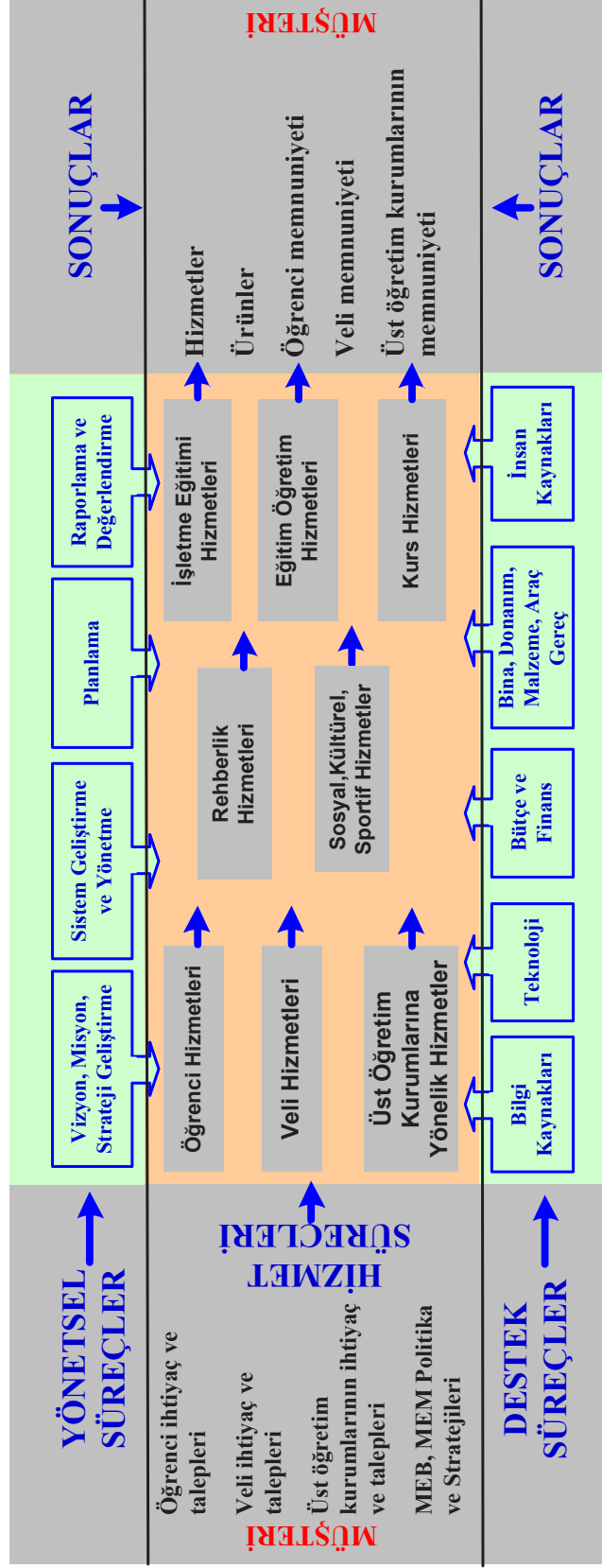
Okulda süreçlerin sınıflandırılmasında ise okulun misyonu, amaçları, stratejileri, hizmetleri, hizmetten yararlananların özellikleri dikkate alınmalıdır.

Bütün kuruluşlarda olduğu gibi okulun varoluş nedeni (misyonu) müşterilerine hizmet etmek, müşteri olarak tanımladığı kişi ve kurumların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve misyonun gerçekleştirilmesi çeşitli faaliyetlerle sağlanır. Bu faaliyetler eğitim kurumlarının temel faaliyetleridir. Eğitim kurumlarının diğer faaliyetleri ise bu temel faaliyetlerin yürütülmesine girdi veya kaynak sağlayan yönetsel ve destek faaliyetleridir.

Okulun var olma nedeni ile ilgili olan rehberlik, sosyal- kültürel, sportif etkinlikler, kurslar ve eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili süreçler **hizmet süreçleridir**.

Hizmet süreçlerinin gerçekleşmesini sağlayan, bilgi kaynakları, teknoloji, bütçe ve finans, bina, donanım, malzeme, araç-gereç ve insan kaynakları ile ilgili süreçler de **destek** süreçlerdir.

Misyon, vizyon belirleme, strateji geliştirme; sistem geliştirme ve yönetme gibi tüm süreçlerin ortak amaçlara yönelmesini, gerekli sistemlerin kurulmasını ve yönetilmesini sağlayan bu kapsamdaki süreçler de **yönetsel** süreçleridir.



Kaynak: Gümüş, 2009

Şekil 14. Okullarda Süreç Sınıflandırması Örneği

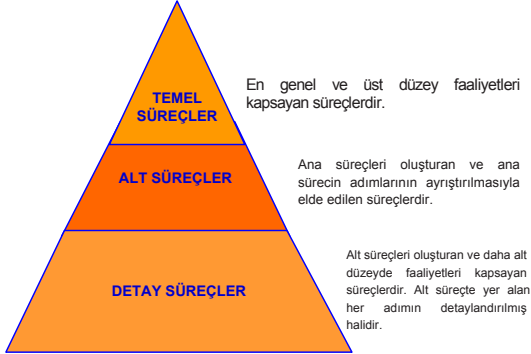
OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Sınıflandırmanın amacı okulun, özellikle müşteri ile ilgili süreçlerin belirlenmesi ve diğer süreçlerin de buna hizmet etmesini sağlamaktır.

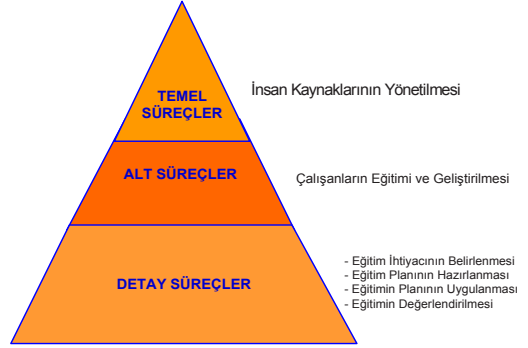
2.3.2. Süreçlerin Hiyerarşisi

Hiyerarşi, sürecin kapsamı ve dikey ilişkisi bakımından seviyelere bölünmesidir. Süreç hiyerarşisi süreçlerin bir sistem yaklaşımıyla tasarlanması ile ortaya çıkan dikey ilişkidir.

Süreç hiyerarşisinin amacı, yönetimi, sahiplendirilmesi, birbiri ile ilişkisi, sınırlarının ve kapsamının belirlenmesi açısından önemlidir. Hiyerarşik yapı oluşturulurken sürecin faaliyetleri genelden özele, somuttan soyuta doğru analiz edilir ve seviyelere bölünür. Okulun ihtiyacına, süreçlerin karmaşıklığına göre farklı seviyeli hiyerarşik tasarımlar yapılabilir. Bazı süreçler ikili hiyerarşik yapıya göre bazıları ise üçlü hiyerarşik yapıya göre tasarlanabilir. Yönetilebilir boyutlara inildiğinde süreç hiyerarşisinin seviyelendirilmesine devam edilmez. Okullar için üç seviyeli hiyerarşik yapı daha uygundur.



Şekil 15. Üç Seviyeli Süreç Hiyerarşisi



Şekil 16. Süreç Hiyerarşisi Örneği

BÖLÜM III

OKULDA SÜREÇ SİSTEMİ

Okulların verdiği hizmetler, öğrencilerin sadece bugünkü ihtiyaç ve beklentilerini değil daha çok gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir. Gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerin karşılanabilmesi ise geleceği önceden görebilmeye bağlıdır. Bu da stratejik yönetim ve stratejik planlama ile sağlanabilecektir. Okullarda stratejik planın hazırlanması 2010 yılından itibaren yasal zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik planın uygulanabilmesi ise süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Süreçler, stratejik amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini, izlenmesini, değerlendirilmesini ve sistematik olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır.

Okulun stratejileri ve planları süreçler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Süreçlerin çıktıları, misyon ve hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan sonuçlardır. Süreçler, sonuç üreten faaliyetler ve faaliyetlerin sonuçlarının ölçülebileceği alandır (Conti, 1998).

Okullarda süreç yönetim sisteminin kurulması okul yönetimlerinin okullarını sistem boyutunda tanımalarına, izlemelerine, değerlendirmelerine ve iyileştirmelerine olanak sağlayacaktır. Süreç yönetimi temel alınarak yönetilen okullarda örgütsel etkililik ve eğitim öğretim hizmetlerinde kalite artacak, okul bütünsel olarak yönetilmiş olacaktır. Okullarda süreç yönetimi sistemi aynı zamanda yönetimde hesap verebilirlik, şeffaflık, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ilkelerinin hayata geçirilmesini sağlayacaktır. Bu ilkelerin esas alındığı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği kurumların yeniden süreç bazlı yapılanmasının istenmesiyle de süreç yönetim sisteminin kurulması zorunluluk haline gelmiştir. 5018 sayılı kanun kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin kurulmasını ve bunun bir unsuru olarak da idarelerin yönetim sorumluluğu çerçevesinde iç kontrol faaliyet ve süreçlerinin tasarlanıp uygulanmasını öngörmektedir. Bu kapsamda süreç yönetimi konusu Millî Eğitim Bakanlığı üst strateji belgelerinde yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planının 15.1. Stratejik Hedefi: "Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatını plan dönemi sonuna kadar süreç bazlı olacak şekilde yeniden yapılandırmak" olarak belirlenmiştir. 15.1. Stratejik Hedefinin performans göstergesi ise "İş süreçleri tanımlanan okul ve birim sayısı" şeklindedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere okullarda süreç yönetim sisteminin kurulması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik hedeflerinin arasında yer almaktadır.

Okulda süreç sisteminin kurulması; süreçlerin temel süreç, alt süreç, detay süreç olarak tasarlanması (hiyerarşisi), sınıflandırmasının (yönetimsel süreçler, hizmet süreçler, destek süreçler) yapılması ve dokümanite edilmesidir.

Okullarda süreç sisteminin kurulmasında süreç yönetimi yaklaşımını temel alan EFQM Mükemmellik Modeli, Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ), MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli ve ISO 9001:2008'den yararlanılabilir. Süreç sisteminin kurulması bağlamında bu modellerin incelenmesi yararlı olacaktır.

3.1. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ve SÜREÇ YAKLAŞIMI

3.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yaklaşımı

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından geliştirilmiştir. EFQM Mükemmellik Modelinin amaçları (EFQM, 2010);

- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi,
 - Belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması,
 - Kuruluşun fikirlerinin kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması,
 - Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
 - Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturması,
- olarak sıralanmıştır. Bu amaçların birbirleriyle bütünleşik üç unsurla gerçekleştirilebileceği vurgulanmıştır. Bu unsurlar;

a) Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesinin temel ilkeleri olarak tanımlanan kavramlardır. Bunlar;

- Dengeli sonuçlar gerçekleştirme,
- Müşteriler için değer katma,
- Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik,

- Süreçlerle yönetim,
- Çalışanlarla başarma,
- Yaratıcılık ve yenileşimi besleme,
- İşbirlikleri oluşturma,
- Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almaktır.

b) Radar: Sürdürülebilir başarıyı elde etmede kullanılabilecek dinamik bir değerlendirme ve güçlü bir yönetim aracıdır. Radar, sistemin kurulması, geliştirilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde kullanılabilecek bir yaklaşımdır. Girdiler ve sonuçlar olmak üzere iki bölümden oluşur. Girdiler, **(1) yaklaşım, (2) yayılım, (3) değerlendirme ve iyileştirme** olmak üzere üç boyuttan; sonuçlar ise **(1) ilgi ve uygunluk, (2) performans çıktıları** olmak üzere iki boyuttan oluşur.



Şekil 17. Radar

BOYUTLAR	UNSURLAR	BOYUTLAR	UNSURLAR
Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlam Temelli • Bütünlük 	İlgi ve Uygunluk	<ul style="list-style-type: none"> • Kapsam ve İlgi • Bütünlük • Kırılım
Yayımlım	<ul style="list-style-type: none"> • Uygulama • Sistemlilik 	Performans Çıktıları	<ul style="list-style-type: none"> • Eğilimler • Hedefler • Karşılaştırmalar • Yaklaşımdan Kaynaklanma
Değerlendirme ve İyileştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Ölçme • Öğrenme ve Yaratıcılık • İyileştirme ve Yenileşim 		

Yaklaşım, okulun yapmayı planladıkları ve bu planlarının nedenleri ile ilgilidir. Yaklaşımın sağlam temelli ve bütünlük olması gerekir.

Sağlam temelli bir yaklaşım;

- Okulun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanır.
- Gereksinimleri anlaşılır bir temele dayanır.
- İyi tanımlanmış süreçlerle uygulamaya geçirilir.
- Paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini esas alır.

Bütünlük bir yaklaşım ise,

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

- Okulun amaç ve stratejilerini temel alır.
- Uygun durumlarda diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir.
- Yaklaşımlar; uygulama, değerlendirme ve kıyaslama vb. sonuçlarına göre sürekli iyileştirilir.

Yayılım, okulun yaklaşımlarını uygulamak ve yayılımını sağlamak için neler yapması gerektiği ile ilgilidir. Yaklaşımların uygulamalarının ve yayılımının sistematik olarak yapılması gerekir.

Yaklaşımın sistematik uygulanması;

- İlgili alanlarının tümünü kapsar.
- İyi bir planlaması yapılır.
- Uygun zaman diliminde gerçekleştirilir.

Değerlendirme ve İyileştirme, okulun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Değerlendirme ve iyileştirmenin üç önemli unsuru vardır. Bunlar; **(1) Ölçme**, **(2) Öğrenme ve Yaratıcılık**, **(3) İyileştirme ve Yenileşim**

Değerlendirme ve İyileştirme;

- Yaklaşım ve yayılım, etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür (ölçme).
- Değerlendirme ve iyileştirme ile öğrenme sağlanır (öğrenme ve yaratıcılık).
- Yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlar (öğrenme ve yaratıcılık).
- Yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur (öğrenme ve yaratıcılık).
- İyileştirilecek alanların belirlenmesini ve önceliklendirilmesini sağlar (iyileştirme ve yenileşim).
- Yenileşimi ve önceliklendirilmesini sağlar (iyileştirme ve yenileşim).
- İyileştirme ve yenileşimin planlanması ve uygulanmasını sağlar (iyileştirme ve yenileşim).

Sonuçlar, okulun girdi kriterlerindeki yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileşme ile neler elde edileceğiyle ilgilidir. Sonuçların **(1) ilgi ve uygunluk**, **(2) performans çıktıları** olmak üzere iki boyutu vardır.

İlgi ve uygunluk boyutunun; (1) kapsam ve ilgi, (2) bütünsellik, (3) kırılım olmak üzere üç unsuru vardır. Performans çıktıları ise (1) eğilim, (2)

hedef ve (3) karşılaştırma (4) yaklaşımdan kaynaklanma unsurlarından oluşur.

İlgi ve uygunluk, sonuçların;

- Kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru ve uygun biçimde kırılımlı,
- Strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde,
- Aralarındaki ilişkinin açık ve anlaşılır,
- Tanımlanmış ve önceliklendirilmiş temel sonuçların

olmasıdır.

Performans çıktıları ile ilgili sonuçların olumlu eğilim göstermesi veya iyi performansın sürdürülmesi **eğilimi**; temel sonuçlar için uygun hedeflerin belirlenmesi, hedeflere erişilmesi veya aşılması **hedefi**; temel sonuçlara ilişkin performansın dış kuruluşlarla karşılaştırılması, karşılaştırma sonuçlarının dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumda olması **karşılaştırmayı**; temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması ise **yaklaşımdan kaynaklanmayı** ifade eder.

c) EFQM Mükemmellik Modeli: EFQM Mükemmellik Modeli yukarıda açıklanan temel kavramların ve RADAR'ın uygulamaya geçirilmesini sağlayacak 9 kriterden oluşmaktadır. Bu kriterlerin beşi "girdi" kriterlerini, dördü "sonuç" kriterlerini oluşturur.

Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yapıldığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" girdilerden kaynaklanır ve "girdiler" sonuçlardan elde edilen geribildirimlerle iyileştirilir.



Kaynak: EFQM, 2010

Şekil 18. EFQM Mükemmellik Modeli

Modelin yapısında da görüldüğü gibi süreç kriteri, liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ile sonuçlar arasında köprü görevi görmektedir. Sonuçlar; işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

Modelin 5. Kriteri “Süreçler, Ürünler ve Hizmetler”, 5a alt kriteri ise süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi ile ilgilidir. Özetle bu alt kriterde mükemmel kuruluşların süreçlerini yönetmesinin gerekliliği,

- Süreçlerini, yönetim sisteminin bir parçası olarak analiz eder, sınıflandırır, önceliklendirir ve uygun yaklaşımlarla etkili bir biçimde yönetir ve iyileştirir,
- Süreçlerini sahiplendirir, süreç çerçevesinin oluşturulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını açık bir biçimde tanımlar,
- Stratejik amaçlarla bağlantılı olarak süreç performans göstergelerini ve çıktı ölçümlerini tanımlar,
- Yeni fikirleri ve yenilişimi süreçlerle gerçekleştirir,
- Yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin etkisini ve katma değerini değerlendirir,

şeklinde açıklanmıştır. Model kriterlerine göre süreç tasarlanabilecek alanlar Tablo 5’te örnek olarak verilmiştir.

Tablo 5. EFQM Mükemmellik Modeline Göre Örnek Süreç Tasarım Alanları

MODEL KRİTERİ	SÜREÇ TASARLANABİLECEK ALANLAR
1. Kriter: LİDERLİK	Misyon, vizyon, değerler ve etik kuralların oluşturulması
	Yönetim sisteminin ve performansının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi
	Dış paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi,
	Değişimin yönetilmesi
2. Kriter: STRATEJİ	Strateji geliştirme ve planlama
3. Kriter: ÇALIŞANLAR	İnsan kaynaklarının planlanması
	Çalışanların bilgi birikimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi
	Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi
	Çalışanlarla iletişimin yönetilmesi
	Çalışanların performansının değerlendirilmesi
	Çalışanların takdiri, tanınması ve gözetilmesi

4.Kriter: İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	İşbirlikleri ve tedarikçilerin yönetilmesi
	Finansal kaynakların yönetilmesi
	Bina, donanım ve malzemelerin yönetilmesi
	Teknolojinin yönetilmesi
	Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi
5.Kriter: SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER	Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi
	Hizmet gerçekleştirme ve sunma (Eğitim öğretim hizmeti, Rehberlik hizmetleri, Öğrenci hizmetleri, Veli hizmetleri)
	Müşteri ilişkilerinin yönetilmesi

3.1.2. Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ) ve Süreç Yaklaşımı

Ortak Değerlendirme Çerçevesi, (Common Assessment Framework-CAF) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) geliştirdiği Mükemmellik Modeli ve Speyer'deki Alman İdari Bilimler Üniversitesi'nin modelinden esinlenerek oluşturulmuş bir toplam kalite yönetimi aracıdır. Bu araç, mükemmel sonuçlara, liderlik çerçevesinde yönetilen strateji ve planlama, çalışanlar ve işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla ulaşılabileceği yaklaşımına dayanmaktadır. ODÇ ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki kamu kuruluşları tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Mükemmellik modelinden esinlenerek hazırlandığı için benzer özellikleri taşımaktadır.



Kaynak: CAF, 2006.

Şekil 19. Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ)

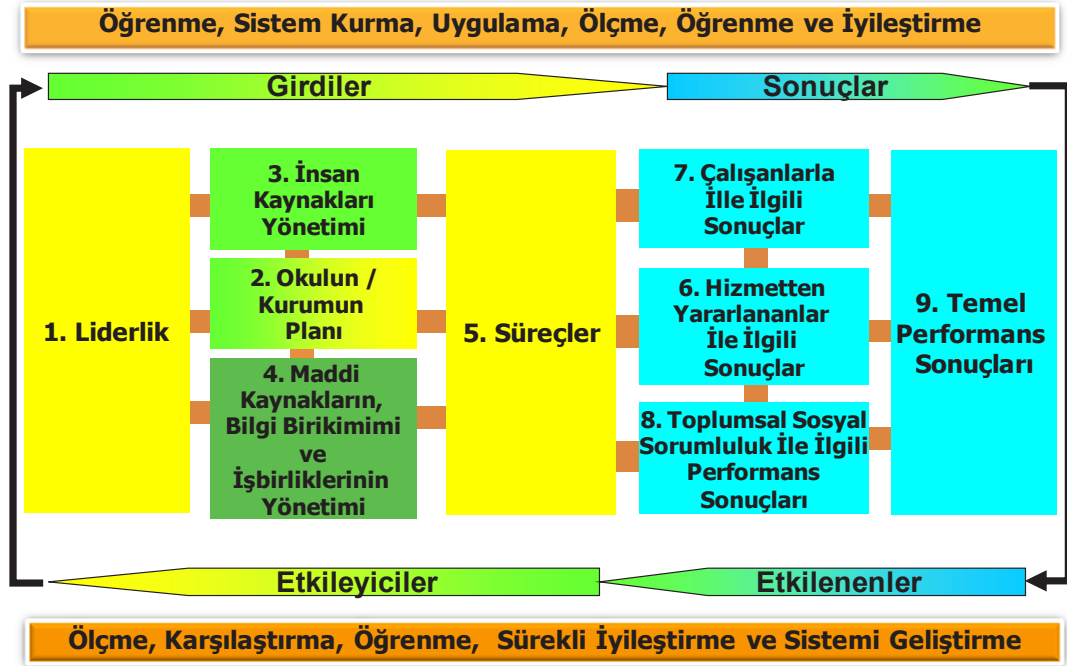
3.1.3. MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli ve Süreç Yaklaşımı

MEB TKY Uygulama Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın geliştirdiği EFQM Mükemmellik Modelinden esinlenerek eğitim kurumları için geliştirilmiş bir toplam kalite yönetimi uygulama aracıdır. MEB TKY Uygulama Modeli, öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim öğretimle ilgili hedeflenen sonuçlara; strateji ve planlara, çalışanlara, işbirlikleri ve

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

kaynaklara etkin bir liderlik yaparak süreçler aracılığıyla ulaşabileceği yaklaşımına dayanmaktadır.

MEB TKY Uygulama Modeli, eğitim kurumlarının kendilerine farklı açılardan bakabilmesine ve performanslarını bütünsel bir çerçevede analiz edebilmesine olanak sağlar. Analiz sonucu yapılacak iyileştirmeler, özdeğerlendirme sonuçlarına dayandırılarak sistematik hale getirilir, en iyi uygulamaların paylaşılması ve kıyaslanması ile okullar arası öğrenme ve etkileşim gerçekleştirilir. Okullarda, modele uygun olarak kurulacak süreç yönetim sistemi ile TKY ilkelerinin hayata geçirilmesi sağlanır.



Şekil 20. MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli

MEB Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş bir modeldir. Beş girdi ve dört sonuç kriterinden oluşur. Girdi kriterleri, okulun mükemmel sonuçlar elde edebilmesi için, yasa ve mevzuatlara uygun tasarımlar geliştirmesini, geliştirilen tasarımların sistematik olarak uygulanmasını, tasarım ve uygulamaların düzenli olarak gözden geçirilmesini ve sürekli geliştirilmesini/iyileştirilmesini kapsar.

Girdi kriterleri ayrıca okulun uygulamaları ve elde ettiği sonuçlardan hareketle temel yaklaşımlarda ve süreçlerde iyileştirme yapmak üzere yol göstericidir.

Sonuç kriterleri, okulun girdi kriterlerinde belirlediği tasarımları, uygulama, gözden geçirme ve iyileştirme çalışmalarından neler elde ettiğini

içerir. Sonuçların sayısal olması, eğilim göstermesi, hedeflere ulaşılmış ve yapılan karşılaştırmalara göre iyi durumda olması gerekmektedir.

Modelin 5. kriteri süreçlerdir. Modelin uygulanması ile okul; amaç, strateji, hedef ve planlarını gerçekleştirebilmek için süreçlerini tasarlamalıdır. Tasarlanan süreçler, etkili bir şekilde yönetilmeli ve iyileştirilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli:

- Vizyoner ve esinlendirici bir liderlik yaklaşımını,
- Yetkinliklerin sürekli geliştirildiği insan kaynakları yönetimi anlayışını,
- Stratejik planın süreçlerle uygulamaya geçirilmesini,

karar mekanizmalarına paydaşların daha geniş katılımını öngörmektedir (Gümüş, 2008).

MEB Toplam Kalite Uygulama Modelinin okullarda uygulanması ve kurulacak yönetim sistemi ile TKY'nin temel ilkelerini hayata geçirmesi öngörülmektedir. Bu ilkeler;

- Sonuçlara Yönelik Olma
- Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme
- Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi: İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi
- Sürekli İyileşme ve Gelişme
- Paydaşların Katılımı
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Kurum Kültürüdür.

3.1.4. ISO 9001:2008 ve Süreç Yaklaşımı

1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standard Organizasyonudur.

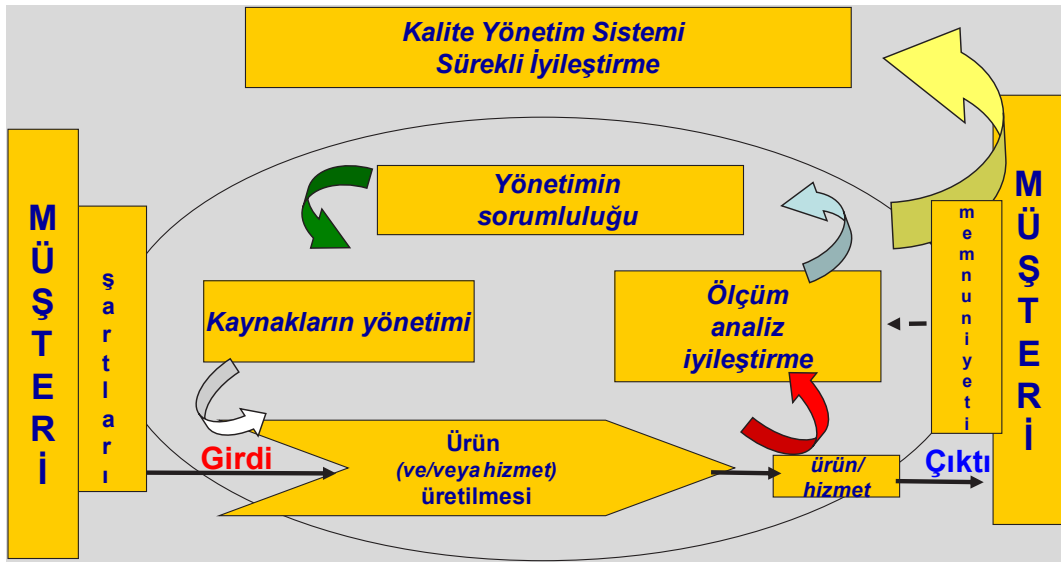
TS-EN-ISO 9000 kalite standartları serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulacağını, nasıl dokümanite edileceğini ve sürdürüleceğini açıklamaktadır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

TS-EN-ISO 9000 serisinin kalite yönetim standartları ve belgelendirme koşulları TS-EN-ISO 9001:2008'de tanımlanmıştır.

ISO 9001:2008 standardı da diğer modellerde olduğu gibi, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde süreç yaklaşımını benimsemiştir. ISO 9001:2008 standardı süreç kavramını proses olarak kullanmıştır.

ISO 9001:2008 standardı, kaynakların ve girdilerin kullanılması ile çıktılarının ortaya çıkarılmasını sağlayan birçok bağlantılı faaliyeti "süreç" olarak; süreç sisteminin uygulanması, süreçlerin tanımlanması, etkileşimleri ve süreçlerin istenen çıktıyı üretmek için yönetilmesini "süreç yaklaşımı" olarak tanımlamıştır.



Şekil 21. ISO 9001:2008 Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli

Şekil 21'de gösterilen model, standardın tüm süreçlerini kapsamakla birlikte detayını göstermez. Ancak yönetim, kaynakların sağlanması, ürün/hizmet gerçekleştirme, ölçüm, analiz ve iyileştirme faaliyetleri ile ilgili süreçlerin tasarlanmasını kalite yönetim sistemi için zorunluluk olarak görmektedir.

ISO 9001:2008 Standardına göre süreç yaklaşımı,

- Kalite yönetim sistemi ve kurumdaki uygulamalar için gerekli süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerin sırasının ve birbirleri ile etkileşiminin tanımlanması,
- Süreçlerin uygulanması ve etkinliğini sağlamak için gerekli kriterlerin belirlenmesi,

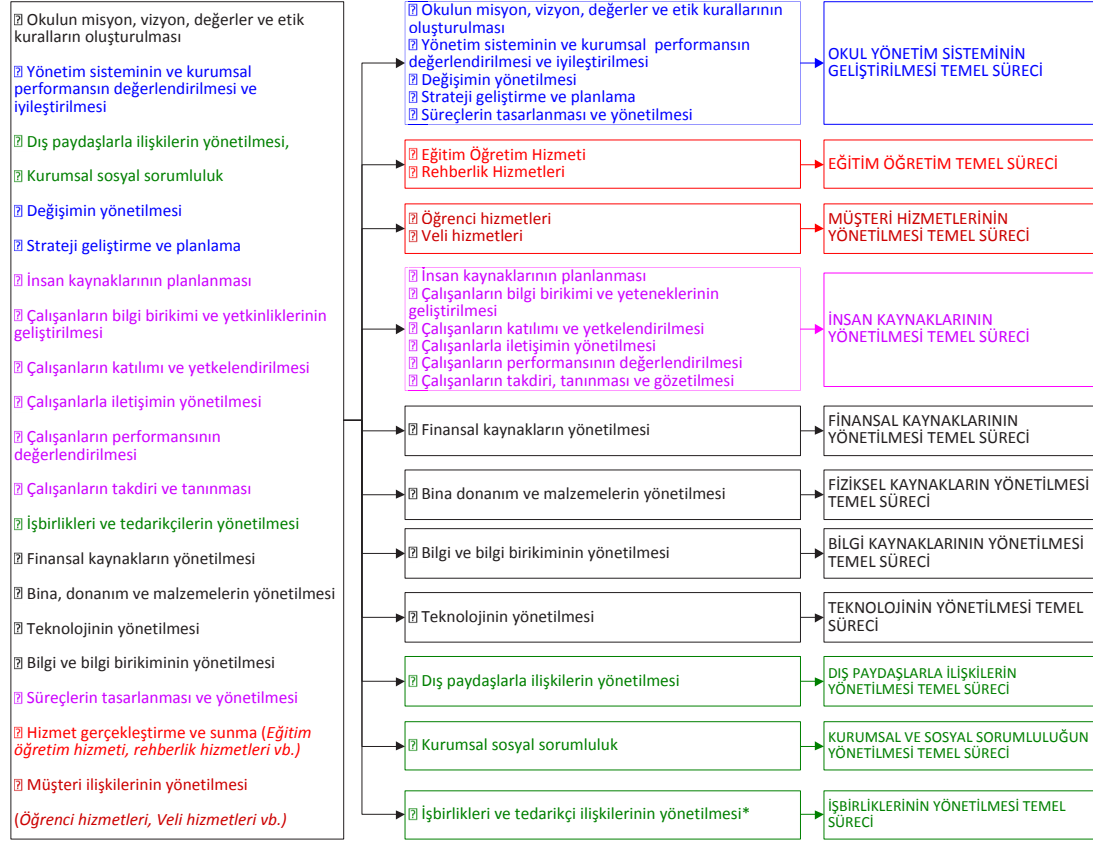
- Süreçlerin uygulanması ve izlenmesi için gereken kaynağın ve bilginin sağlanması,
- Süreç uygulamalarının izlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve iyileştirilmesi, olarak açıklanmıştır.

ISO 9001:"2008'e göre"zorunlu süreçler;

- Yönetimin sorumluluğu ve faaliyetleri ile ilgili süreçler
- Kaynakların yönetimi ile ilgili süreçler
- Hizmet gerçekleştirme ile ilgili süreçler
- Ölçme, analiz ve iyileştirme ile ilgili süreçler, olarak tanımlanmaktadır.

Dört yönetim modelinin değerlendirilmesi sonucunda; okullar için taslak süreç çerçevesi Şekil 22'de gösterilmiştir. Şekilde gösterilen süreç çerçevesi sadece bir örnektir. Okulun türü, özelliği ve verdiği hizmetlere göre süreç yaklaşımları değişebilir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Şekil 22. Modellere Göre Okullar için Taslak Süreç Çerçesi

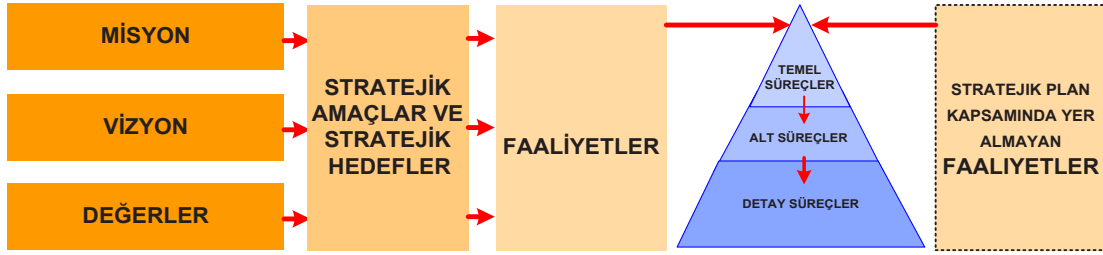
3.2. SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ

Süreç sisteminin oluşturulmasında açıklandığı gibi süreçlerin belirlenmesinin temel amacı okulun misyonunu gerçekleştirmek, vizyonuna ulaşmaktır. Stratejik planın uygulanması için sağlam temelli bir yaklaşım sergilemek gerekir. Okulun stratejik amaçları, stratejik hedefleri ve faaliyetleri ancak iyi belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerle yönetilebilir. Okullarda stratejik planların hazırlanmış olmasına karşın uygulamada yaşanan sıkıntıların süreç belirleme ve tanımlamanın sistematik olarak yapılmamış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Okullarda süreçler belirlenirken farklı yöntem ve yaklaşımlar uygulanabilir. Bu kitapta okul süreçlerinin belirlenmesinde üç yaklaşıma yer verilmiştir.

3.2.1. Vizyon, Misyon ve Stratejilerden Hareketle Süreç Belirleme

Vizyon, Misyon ve Stratejilerden hareketle süreç belirlemede Şekil 23'te açıklanan yöntem izlenir.



Şekil 23. Vizyon, Misyon ve Stratejilerden Hareketle Süreç Belirleme

Vizyon, Misyon ve Stratejilerden hareketle süreç belirlemede “Nasıl Nasıl Diyagramı” ve “İlgi Diyagramı” tekniklerinden yararlanılabilir. Bu tekniklerden yararlanırken aşağıdaki adımlar izlenir.

Adım 1: Okulun misyon, vizyon ve değerlerinde vurgulanan ana temalar çıkartılır. “Nasıl Nasıl Diyagramı” kullanılarak ana temalarla ilgili stratejik amaçlar oluşturulur. Stratejik amaçlarla ilgili hedefler belirlenir.

Adım 2: Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak faaliyetler belirlenir. Belirlenen faaliyetler ilgisi, ilişkisi, kapsamı ve diğer özellikleri dikkate alınarak gruplandırılır. Gruplandırma aşamasında ilgi diyagramı tekniğinden yararlanılabilir. Oluşturulan faaliyet grupları okulun taslak temel süreç çerçevesini ortaya çıkaracaktır.

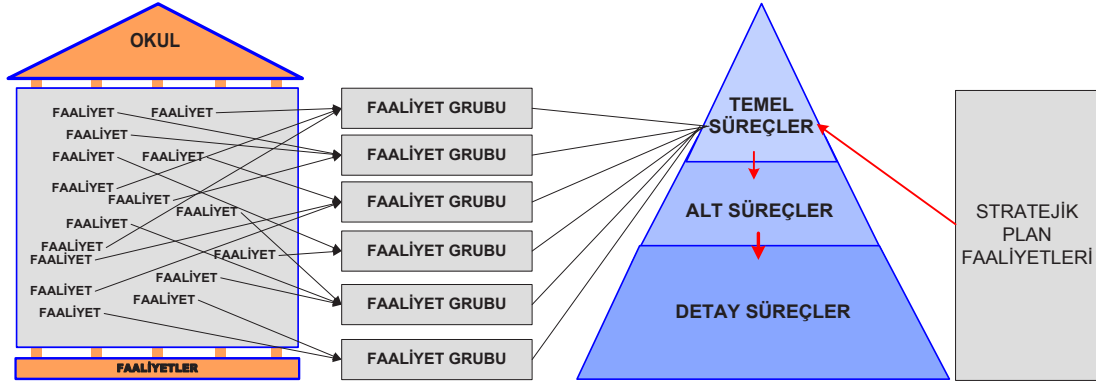
Adım 3: Temel süreç kapsamında yer alan faaliyetler analiz edilerek alt ve detay süreçler tasarlanır. “Vizyon, Misyon ve Stratejilerden Hareketle Süreç Tasarlama” yaklaşımı stratejik alanlara dayalı olarak hazırlandığından okulun mevcut bazı faaliyetleri kapsam dışında kalmış olabilir. Okulun mevcut faaliyetlerini belirlenen süreçlere dahil etmek için 4. adımdaki işlemler yapılır.

Adım 4: Okulun mevcut işleri ile belirlenen temel süreç, alt süreç ve detay süreçler birlikte değerlendirilir. Okulun mevcut işlerinden, taslak süreç çerçevesi kapsamı dışında olanlar varsa, belirlenen süreçlerle ilişkilendirilir veya yeni süreç belirlenir.

3.2.2. Faaliyetlerin Analizinden Hareketle Süreç Belirleme

Faaliyetlerin analizinden hareketle süreç belirlemede Şekil 24’te belirtilen yöntem izlenir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Şekil 24. Faaliyetlerin Analizinden Hareketle Süreç Belirleme

Faaliyetlerin analizinden hareketle süreç belirlemede beyin fırtınası, görüşme, iş analizi ve benzeri teknikler/yöntemler kullanılarak aşağıdaki adımlar izlenir.

Adım 1: Seçilen teknikler/yöntemlerle okulun tüm faaliyetleri listelenir.

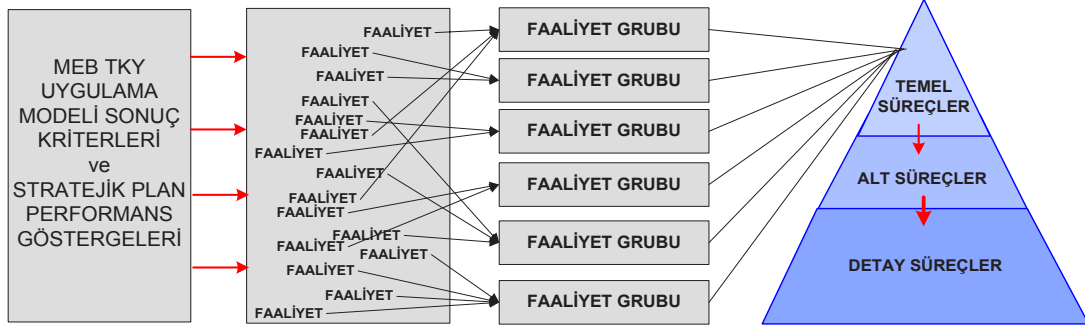
Adım 2: Belirlenen faaliyetler ilgisi, ilişkisi, kapsamı ve diğer özellikleri dikkate alınarak gruplandırılır. Gruplandırma aşamasında ilgi diyagramı tekniğinden yararlanılabilir. Oluşturulan faaliyet grupları okulun temel süreç çerçevesini ortaya çıkaracaktır.

Adım 3: Temel süreç kapsamında yer alan faaliyetler analiz edilerek alt ve detay süreçler belirlenir.

Adım 4: “Faaliyetlerin analizinden hareketle süreç belirleme” yaklaşımı okulun mevcut faaliyetleri esas alınarak belirlendiği için stratejik alanlarla ilgili faaliyetler kapsam dışında kalmış olabilir. Bu nedenle okulun stratejik planı kapsamında olan ve ilk kez yürütülecek faaliyetler, belirlenen süreçlerle ilişkilendirilir veya yeni süreç belirlenir.

3.2.3. Sonuçların Analizinden Süreç Belirleme

Sonuçların analizinden hareketle süreç belirlemede beyin fırtınası, görüşme, iş analizi ve benzeri teknikler/yöntemler kullanılarak aşağıdaki adımlar izlenir.



Şekil 25. Sonuçların Analizinden Hareketle Süreç Belirleme

Adım 1: Seçilen teknikler/yöntemlerle okulun öğrenci, veli, çalışan ve diğer paydaşlarına sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tüm sonuçları listelenir. Sonuçların belirlenmesinde MEB Toplam Kalite Uygulama Modeli sonuç kriterleri ile okulun stratejik planında yer alan performans göstergelerinden yararlanılabilir.

Adım 2: Tespit edilen sonuçların okulun hangi faaliyetleri ile gerçekleştirildiği belirlenerek faaliyetler listelenir. Faaliyetler ilgisi, ilişkisi, kapsamı ve diğer özellikleri dikkate alınarak gruplandırılır. Gruplandırma aşamasında ilgi diyagramı tekniğinden yararlanılabilir. Oluşturulan faaliyet grupları okulun temel süreç çerçevesini ortaya çıkaracaktır.

Adım 3: Temel süreç kapsamında yer alan faaliyetler analiz edilerek alt ve detay süreçler belirlenir.

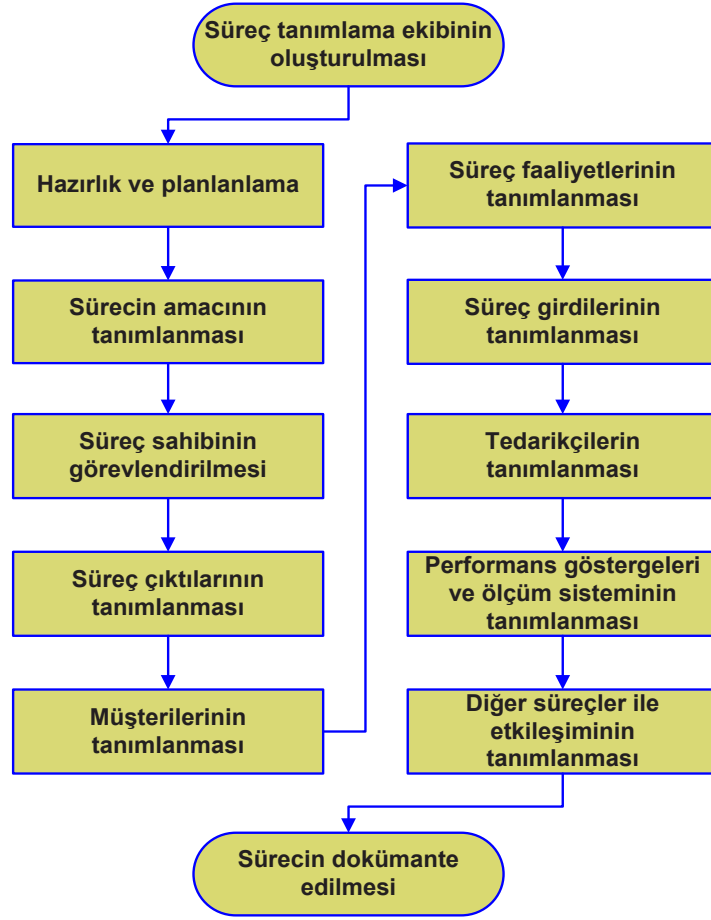
3.3. SÜREÇLERİN TANIMLANMASI

Süreçlerin belirlenmesi aşamasında oluşturulan süreçlerin yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için tüm öğelerinin detaylı olarak tanımlanması gerekir. Ancak okullarda süreçler tanımlanırken şunlara dikkat edilmelidir:

- Yönetilebilecek kadar süreç tanımlanmalıdır.
- Süreç tanımlamada operasyonel (işlevsel) süreçlerden başlanılmalıdır.
- Süreç sayısı, okuldaki personel sayısı dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Süreç tanıtım kartları birinci seviye süreçlerden (temel süreçlerden) başlanarak hazırlanmalıdır. İhtiyaç duyuldukça alt süreçler ve detay süreçlerin tanıtım kartları hazırlanmalıdır.

Süreç yönetimi, kurumsal yönetimi sorgulama ve geliştirme aracıdır. Aracın amaç haline getirilmemesi gerekir. Süreç odaklı yönetim uygulamaları ile etkili ve verimli bir yönetim hedeflenir. Bu hedefe yolculuk kurumda yapılan işlerin nasıl yapıldığının sorgulanmasıyla başlar. Kurumda yapılan işlerin yani süreçlerin tanımlanması, süreç sorumlularının belirlenmesi, her bir sürecin performans göstergelerinin tespit edilmesi gibi adımlarla oluşturulan bir sistemin kurulması ve işletilmesiyle devam edilir. Süreç yönetimi uygulamalarıyla işin kalitesi, verimliliği, hızı artarak hizmet alanların memnuniyetinin sağlanması etkili ve verimli bir yönetim göstergesidir (Gülseren, 2008a).

Süreçlerin tanımlanması aşamasında Şekil 26'da belirtilen adımlar izlenir.



Şekil 26. Süreç Tanımlama Akış Şeması

3.3.1. Hazırlık ve Planlama

Hazırlık ve planlama aşamasında süreç tanımlama ekibi oluşturulur. Mümkünse her temel süreç için bir ekip oluşturulmalı ve her ekip için bir lider belirlenmelidir. Ekip lideri ve üyeleri tanımlayacakları süreçle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.

a) Ekip Lideri: Sürecin başarıyla tanımlanmasından sorumlu kişidir. Bu liderler süreç yönetimi ve tanımlanacak süreç konusunda yetkin ve deneyimli olan kişiler arasından seçilir. Liderlerin, aynı zamanda, ekip yönetimi ve iletişim alanında beceriye sahip olmaları beklenir. Ekip liderlerinin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- Ekip üyeleri ile birlikte süreç tanımlama iş planını hazırlar.
- Süreç tanımlama planını ekip üyeleri ile birlikte uygular ve ekibi koordine eder.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

- Tanımlanan sürecin pilot uygulamasına rehberlik yapar.
- Tanımlanan sürecin pilot uygulaması sırasında gerekli iyileştirmeleri yapar.
- Tanımlanan sürecin uygulanmasına ve standartlaştırılmasına rehberlik eder.

b) Ekip Üyeleri: Ekip üyeleri, sürecin tanımlanmasında görev alacak kişilerden oluşur. Süreç liderinin yönetiminde görev yapar. Ekip üyelerinin belirlenmesi aşamasında tanımlanacak sürecin işleyişi hakkında bilgi sahibi olanlar arasından seçilmesine özen gösterilir.

3.3.2. Sürecin Amacının Tanımlanması

Sürecin amacı, sürecin var olma nedenini açıklar. Amaç, süreç faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Özetle sürecin amacı;

- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Niçin yapıyoruz? / Ne elde etmek istiyoruz?

sorularının karşılığı olan ifadedir.

İyi tanımlanmış bir amaç, açık ve anlaşılırdır. Süreçte doğru işleri yapmak, yapılan işlerle elde edilecek sonuçlar için yol göstericidir. Bu nedenle, sürecin amacının doğru tanımlanması, diğer yapılacak tanımlamaların başarısı için son derece önemlidir.

Sürecin amacını; “Ne yapıyoruz? Kimin için yapıyoruz? Niçin yapıyoruz?”sorularının karşılığı olan ifade olarak tanımlamıştık. Örneğin, yukarıdaki soruları sorarak eğitim öğretim sürecinin amacını şu şekilde tanımlayabiliriz:

- Ne yapıyoruz?
 - Eğitim öğretim.
- Kimin için yapıyoruz?
 - Öğrenciler için.
- Niçin yapıyoruz?
 - Öğrencilerin derslerdeki başarısını arttırmak,
 - Öğrencileri üst öğrenime hazırlamak,

- Eğitim öğretimde verimliliği arttırmak,
- Derslerin amaç ve kazanımlarını gerçekleştirmek,
- Öğrencilerin memnuniyetini sağlamak,
-için.

Bu cevapları anlamlı bir cümle haline getirirsek “**Eğitim Öğretim Sürecinin**” amacını, “**Derslerin amaç ve kazanımlarının gerçekleşmesini sağlayarak öğrencilerin derslerdeki başarılarını artırmak, onları üst öğrenime hazırlamak ve eğitim öğretimin etkililiğini artırmaktır**” şeklinde tanımlayabiliriz.

Tanımladığımız amaç incelendiğinde, sürecin faaliyetleri ile elde edilecek sonuçlar için yol gösterici olduğu görülür. Amacın gerçekleşmesi ile elde edilecek sonuçlar ise şöyle sıralanabilir:

- Derslerin amaç ve kazanımları gerçekleşti.
- Öğrencilerin derslerdeki başarısı arttı.
- Öğrenciler üst öğretim kurumlarına yerleşti.
- Öğrencilerin memnuniyeti arttı.

Süreç Amacını Tanımlama Adımları

Süreç Adı:

Anahtar



Sorular

• Ne yapıyoruz?

• Kimin için yapıyoruz?

• Niçin yapıyoruz?

Adım 1. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soruları süreçle ilişkilendirerek tartışınız ve cevaplayınız.

Ne yapıyoruz?

.....

Kimin için yapıyoruz?

.....

Niçin/neden yapıyoruz?

.....

Adım 2. Soruların cevaplarını anlamlı bir cümle haline getirerek yazınız.

Sürecin Amacı:

.....

3.3.3. Süreç Sahibinin Tanımlanması

Süreç sahibi, sürecin yönetiminden sorumlu kişidir. Süreç sahibi, sahip olduğu süreç konusunda yetkin ve deneyimli olan, ekip çalışmasına, iletişim ve yönetim becerisine sahip kişiler arasından seçilmelidir.

Süreç sahibi;

- Süreçte faaliyetlerinin sistematik olarak uygulanmasını,
- Sürecin çıktılarının ilgili süreçlere iletilmesini,
- Performansının izlenmesini, ölçülmesini, analizini ve değerlendirilmesini,
- Sürecin iyileştirilmesini,
- Etkililiğin ve verimliliğinin artırılmasını,

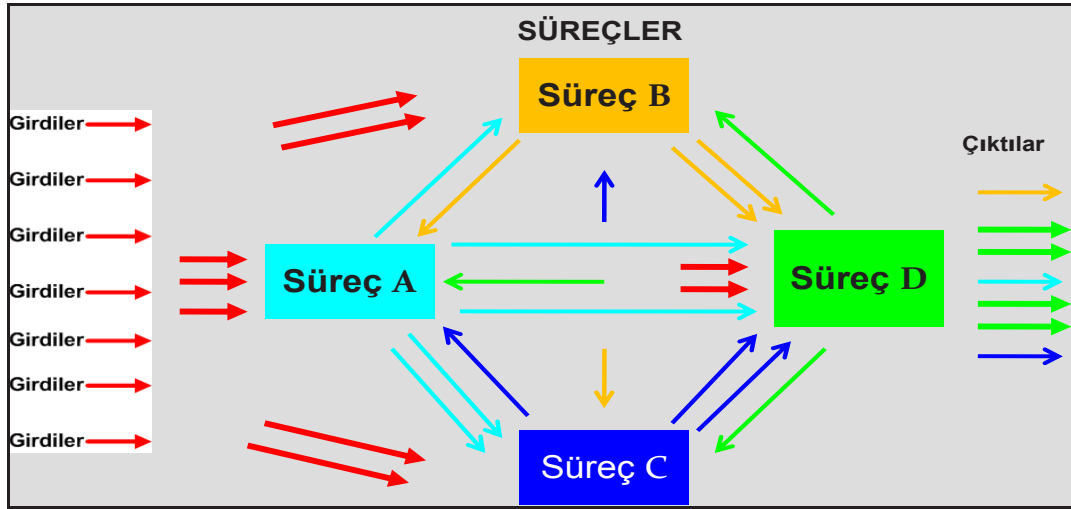
sağlar.

Süreç sahibi, süreç belirleme ve tanımlama aşamasında görev alan kişilerden olabileceği gibi, süreç belirleme ekibinde olmayan kişilerden de seçilebilir. Süreç belirleme ekibinden birinin süreç sahibi olarak görevlendirilmesi, sürecin benimsenmesini, etkin ve verimli yönetilmesini sağlayacaktır.

Süreç sahibi, sürecin yönetiminden ve geliştirilmesinden sorumlu olmakla birlikte süreçteki tüm işlerin yapılmasından sorumlu değildir. Özetle; süreç sahibi, sahibi olduğu süreç konusunda uzmanlaşan, okuldaki diğer çalışanlara rehberlik ve danışmanlık yapan kişidir.

3.3.4. Sürecin Çıktılarının Tanımlanması

Çıktılarla, sürecin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri karşılanır. Çıktı, süreçte yapılan faaliyetlerin yarattığı dönüşüm ile ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir. Sürecin çıktılarını, okulun diğer süreçleri (iç müşteriler) veya okulun dış müşterileri kullanır (Şekil 27). Örneğin Süreç A'nın çıktılarını Süreç B, Süreç C ve Süreç D girdi olarak kullandığından bu süreçler Süreç A'nın müşterisidir. Özellikle, hizmet süreçlerinin çıktılarını daha çok okulun dış müşterileri kullanır.




Şekil 27. Süreçler Arası Girdi Çıktı İlişkisi

Sürecin amacını gerçekleştirmek, hedeflenen çıktı ve sonuçları elde edebilmek ve süreç müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkinin/etkileşimin doğru bir biçimde tanımlanması gerekir.

Süreç Çıktılarını Tanımlama Adımları

Süreç Adı:

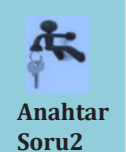


Anahtar Soru 1

Süreç müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri (sürecin amacı) nelerdir?

• **Adım 1.** Sürecin amacını tanımlama adımlarında **“Kimin için yapıyoruz?”** sorusuna verdiğiniz cevapları da değerlendirerek sürecin müşterilerini tanımlayınız. Belirlediğiniz cevapları “Çıktı Tanımlama Formunun” müşteriler sütununa yazınız.

Adım 2. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soru 1’i tartışarak sürecin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri belirleyiniz. Belirlenen ihtiyaç ve beklentileri “Çıktı Tanımlama Formunun” ilgili sütununa yazınız.



Anahtar Soru 2

İhtiyaç ve beklentilerin karşılanması için gerekli olan çıktılar nelerdir?

Adım 3. Anahtar soru 2’yi tartışarak sürecin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması için gerekli olan çıktıları belirleyerek “Çıktı Tanımlama Formunun” ilgili sütununa yazınız.

Adım 4. Tanımladığınız çıktıların elde edilmesiyle sürecin amacının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini kontrol ediniz. Gerekirse çıktıları tekrar gözden geçiriniz.

Form 1

ÇIKTI TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:			
No	Müşteriler	Müşterilerin İhtiyaç ve Beklentileri	Çıktılar

3.3.5. Sürecin Müşterilerinin Tanımlanması

Sürecin çıktılarını kullananlar/yararlananlar sürecin müşterileridir. Her çıktının bir kullanıcısı, yararlanıcısı yani müşterisi olmalıdır. Süreçlerin iç ve dış müşterileri vardır. Sürecin iç müşterileri, okulun diğer süreçleri ve/veya okul içindeki kişilerdir. Dış müşteriler ise okulun nihai çıktısını kullanan öğrenci, veli, üst öğrenim kurumları vb.dir.

Süreç Müşterilerini Tanımlama Adımları**Süreç Adı:****Adımı 1.** Süreç çıktılarının tanımlanması bölümünde tanımlanan tüm çıktılarının bir listesini yapınız.

Sürecin çıktılarını kullanan, çıktılardan yararlananlar kimlerdir?

Adımı 2. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soruyu tartışınız. Tartışma sırasında “Amaç Tanımlama Bölümü”ndeki **“Kimin için yapıyoruz?”**

sorusunu ve “Çıktı Tanımlama Bölümü” Adım 1’de yapılan çalışmaları dikkate alarak sürecin müşterilerini belirleme çalışmasına son şeklini veriniz. Her çıktının karşısına kullanıcıyı/yararlanıcısını yazınız.

Adımı 2.Listedeki kullanıcılar okul içindeki kişiler veya süreçler ise iç müşteri, okul dışından ise dış müşteri olarak tanımlayınız.**Adımı 3.**Eğer herhangi bir çıktının iç veya dış müşterisi yoksa süreci gözden geçiriniz.

Form 2

MÜŞTERİ TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:				
No	Sürecin Çıktıları	Yararlanıcı/Müşterisi	Müşterinin Türü	
			İç Müşteri	Dış Müşteri

3.3.6. Süreç Faaliyetlerinin Tanımlanması

Faaliyet, bir amaca ulaşmak, hedefleri gerçekleştirmek, sorunları çözmek ve iyileştirmek için yürütülen etkinliklerdir. Başka bir deyişle, istenen sonuçları elde edebilmek için yapılması gereken işlerdir (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006).

Süreç faaliyeti ise sürecin amacına ulaşmak, hedef ve performansını gerçekleştirmek ve istenen çıktıları elde edebilmek için yapılması gereken işlerdir. Her faaliyet somut bir işi tanımlar. Faaliyetlerin tanımlanması en alt seviyedeki süreçler için yapılır. Örneğin, süreç hiyerarşisi, temel süreç, alt süreç, detay süreç şeklinde üç seviyede tanımlanmışsa, detay sürecin

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

faaliyetlerinin tanımlanması yeterlidir. Süreç hiyerarşisi, temel süreç ve alt süreç olarak iki seviyede tanımlanmışsa faaliyetlerin alt süreç için tanımlanması yeterlidir. Tanımlanan faaliyetler ile girdiler çıktılara dönüştürülür. Dönüşümü sağlayan sürecin faaliyetleridir.


Süreç faaliyetlerinin özellikleri:

- Her faaliyet bir işi tanımlar.
- Faaliyetin gerçekleşmesi ile bir çıktı/sonuç ortaya çıkar.
- Faaliyetler sürecin amacı değil, amacın gerçekleşmesini sağlayan araçtır.
- Bazı faaliyetler kritik öneme sahiptir.
- Faaliyetler süreçte istenen dönüşümü sağlar.

Süreç Faaliyetlerini Tanımlama Adımları

Süreç Adı:

Adım 1: Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soruyu tartışarak cevaplayınız ve sürecin faaliyetlerini belirleyiniz. Belirlediğiniz faaliyetlerin özelliklerini de dikkate alarak tartışınız ve son şeklini veriniz.



Sürecin amacına ulaşmak ve istenilen çıktıları elde etmek için yapılan/yapılması gereken işler nelerdir?

Anahtar Soru

Sürecin amacına ulaşmak ve istenilen çıktıları elde etmek için yapılan/yapılması gereken işler nelerdir?

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Adımı 2: Son şeklini verdiğiniz faaliyetleri öncelik sonralık durumuna göre sıralayınız.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Form 3

FAALİYET TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:		
No	Sürecin Çıktıları	Faaliyet Adı

Sürecin faaliyetlerinin tanımlanma aşaması aynı zamanda süreç tasarımının da yapılabileceği -süreç tasarımı yapma fırsatının oluşabileceği bir aşamadır. Çünkü süreç tasarımı, sürecin amaçlanan çıktısına ulaşabilmesi için hangi girdi ve kaynakları kullanarak hangi faaliyetlerle bu işi nasıl yapacağız sorusunun cevabıdır. Bu nedenle, "Sürecin bu faaliyetleri veya

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

girdilerinden kaynaklı riskler var mı?” sorusu sorulmalıdır. Böylece süreç faaliyetlerine, bu riskleri ortadan kaldıracak veya -kaldırılması mümkün değilse- risklerin ortaya çıkması durumunda yapılacak faaliyetler de ilave edilmelidir. Süreç tasarımı esnasında risk analizi çalışması yapılmalı, olası riskleri ortadan kaldıracak alternatif iş adımları belirlenmeli ve kontrol noktaları oluşturulmalıdır. Eğitim öğretim sürecinde bu anlamda birçok risk mevcuttur. Örneğin, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerinin uygun olmaması bir risktir. Okul bu riski tamamen ortadan kaldıramayabilir. Çünkü bu durum girdi ile alakalıdır. Ancak böyle bir durumla karşılaşıldığında eğitim öğretim sürecinin ek faaliyetlerinin neler olacağı tanımlanabilir, yeni bir süreç tasarlanabilir.

3.3.7. Sürecin Girdilerinin ve Tedarikçilerinin Tanımlanması

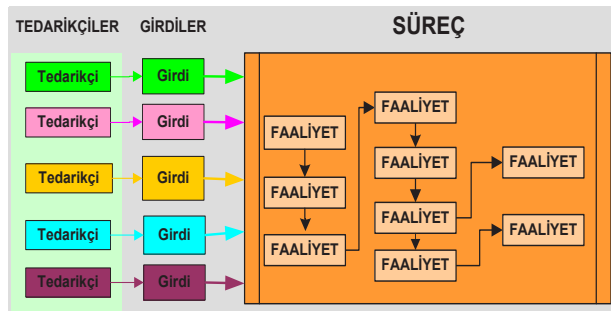
a) Sürecin Girdileri: Girdi, sürecin amacını gerçekleştirmek, hedeflenen çıktı ve sonuçları elde edebilmek için süreçte kullanılan bilgi, veri, hammadde ve kaynaklar olarak tanımlanabilir. Bozkurt (2002) ise girdiyi, süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden tedarikçiler tarafından katılan (sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman) unsurlar şeklinde tanımlamıştır.

Süreçlerin girdilerinin bir kısmı okul dışı çevreden (eğitim programları, yasa ve yönetmelikler, kılavuz kitaplar, planlar, araç-gereç ve malzemeler, üst öğretim kurumlarının ihtiyaçları vb); bir kısmı ise okulun süreçlerinin ürettiği çıktılardan (yıllık planlar, günlük planlar, periyodik bakım planı, temizlik planı, çalışanların eğitim planı, okul bütçesi, sınav soruları vb.) oluşur.

b) Sürecin Tedarikçileri:

Tedarikçi, sürece girdi sağlayan kişi veya kuruluşlardır.

Süreç tedarikçilerinin bir kısmı okul dışı çevreden (dış tedarikçi); bir kısmı ise okul içindeki kişi veya okulun diğer süreçlerinden (iç tedarikçi) olabilir.



Şekil 28. Süreç Tedarikçileri

Sürecin Girdi ve Tedarikçilerini Tanımlama Adımları

Süreç Adı:

Anahtar**Sorular**

1. Sürecin amacını gerçekleştirmek, çıktılarını elde edebilmek için yapılacak faaliyetler/işler için ihtiyaç duyulan bilgi, araç-gereç, donanım ve kaynaklar nelerdir?

2. Tanımladığımız bilgi, araç-gereç, donanım ve kaynaklar nereden kimlerden tedarik edilir?

Adım 1: Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soru 1 ve 2'yi tartışınız. Tartışma sonuçlarını yazınız.

Adım 2: Sürecin faaliyetleri ve çıktılarını inceleyiniz.

Adım 3: Birinci ve ikinci adımlarda elde ettiğiniz bulguları değerlendirerek faaliyetlerin gerçekleşmesi ve çıktılarını

elde edilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi, araç-gereç, donanım ve kaynakları belirleyerek listeleyiniz. Listelediğiniz girdilerin karşısına tedarikçisini yazınız.

Adımı 4: Listelediğiniz girdilerin okul dışı çevreden mi geldiğini, yoksa okulun süreçlerinin ürettiği çıktılarının oluşturduğu girdiler mi olduğunu belirleyiniz.

Form 4

SÜREÇ GİRDİ - TEDARİKÇİ TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:				
No	GİRDİLER	TEDARİKÇİSİ	Tedarikçinin Türü	
			İç	Dış

3.3.8. Performans Göstergelerinin Tanımlanması

Ölçülmeyen şey yönetilemez. Ölçülmeyen şey iyileştirilemez.

Performans göstergesi için literatürde ve uygulamada, performans ölçütü, performans kriteri, başarı ölçütü veya başarı kriteri gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu çalışmada “performans göstergesi” ifadesi, “süreç performans göstergesi” anlamında kullanılmıştır.

Süreç performans göstergesi, sürecin etkililiğini ve verimliliğini ölçmek amacıyla belirlenen ölçülebilir göstergelerdir. Performans göstergeleri, süreçte amaçlanan çıktının elde edilip edilmediğine ve sürecin başarılı olup olmadığına karar verebilmek için izlenmesi gereken ölçütlerdir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Ölçme, nitelikleri niceliğe yani sayılara dönüştürme işlemidir. Ölçme, somut verilere dayalı öğrenmedir. Başarı, ölçme ile başlar. Başarı (erişim düzeyi), başlangıç ile erişim noktası (bitiş noktası) noktası arasındaki farktır. Başarının tanımlanabilmesi için başlangıç noktası ile erişim noktası arasındaki farkın ölçülmesi gerekir.



Şekil 29. Başarı (Erişim Düzeyi)

Yukarıda yapılan performans göstergesi tanımında da görüldüğü gibi performans göstergeleri;

- Sürecin etkililiğini,
- Sürecin verimliliğini,

ölçmek amacıyla tanımlanan göstergelerdir. Sürecin başarılı yani, etkili ve verimli olup olmadığına karar verebilmek için ölçme yapılması gerekir. Performans göstergeleri, verilecek karar için neyin ölçülmesi ve izlenmesi gerektiğini belirtir.

Süreç performansının ölçülebilmesi için performansla ilgili göstergelerin tanımlanması gerekir. Süreç performans göstergeleri;

1. Etkililik göstergeleri
2. Verimlilik göstergeleri

olarak iki gruba ayrılabilir.

a) Etkililik Göstergeleri: Çıktıların öğrenci, veli, üst öğretim kurumları ve hizmetten yararlanan diğer paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını gösterir. Aynı zamanda hizmetten yararlanan paydaşların tatmini ve memnuniyeti hakkında geri bildirim almak amacıyla tanımlanan göstergelerdir. Ayrıca etkililik göstergeleri amaçlanan çıktıların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Etkililik göstergelerini iki gruba ayırabiliriz.

1. İç müşterilerle ilgili etkililik göstergeleri: Sürecin iç performansını belirlemek amacıyla tanımlanan göstergelerdir. Okulda herhangi bir sürecin çıktısını kullanan kişi veya diğer süreçlerin tatmini ve memnuniyetini ölçmek amacıyla tanımlanan göstergelerdir.

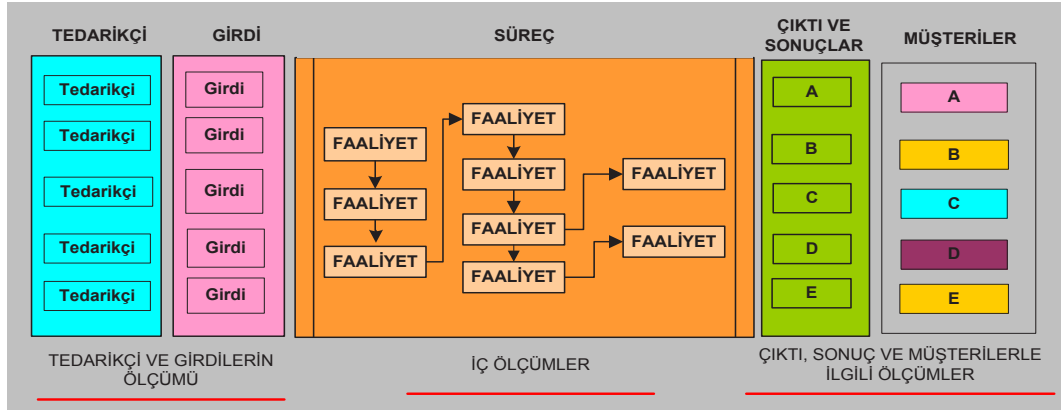
2. Dış müşterilerle ilgili etkililik göstergeleri: Okulun nihai çıktısı olan, ürün ve hizmetleri kullanan dış müşterilerin; tatminini ve memnuniyetini ölçmek amacıyla tanımlanan göstergelerdir.

$$\text{ETKİLİLİK} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç}}{\text{Planlanan Sonuç}}$$

b) Verimlilik Göstergeleri: Verimlilik göstergeleri; girdi ve kaynakların çıktılara etkisinin yanı sıra dönüşümün ne derecede ve hangi düzeyde sağlandığını gösterir. Yani, çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi ve kaynaklar arasındaki ilişkidir. Çıktıların maliyeti, süresi, miktarı, sayısı vb. verimlilikle ilgili göstergelerdir.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi + Kaynak}}$$

Sürecin **etkililiği** ve **verimliliği** hakkında karar verebilmek için üç önemli ölçüm yapılması gerekir (Bkz. Şekil 30).



Şekil 30. Süreç Performans Ölçümü

Girdi Performansının Ölçülmesi: Girdi düzeyinde değerlendirme yapabilmek için öncelikle girdinin nereden sağlandığının belirlenmesi gerekir. Süreç performansı açısından girdinin niteliği önemlidir. Bu nedenle, istenilen nitelikte girdi sağlayabilmek için girdi performansının ölçülmesi gerekir. Okul bakım onarım süreci için; deterjan, süpürge, çöp kovası, temizlik planı, bina yerleşim planı, hizmetli personelin görev tanımı, okulun haftalık ders çizelgesi vb. kaynaklar sürecin girdileri olabilir.

Bu girdilerden deterjan, süpürge ve çöp kovası okul dışından tedarik edilen girdilerdir. Bu tür girdilerin performans göstergelerinin tanımlanarak izlenmesi gerekmektedir. Bu göstergeler şunlar olabilir: Zamanında teslim edilen ürün miktarı, şartları taşımadığı için iade edilen ürün oranı vb.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Temizlik planı, bina yerleşim planı, hizmetli personelin görev tanımı ve okulun haftalık ders çizelgesi ise okul içinden bir başka sürecin çıktısı olarak tedarik edilen girdilerdir. Dolayısıyla bu girdiler bir başka sürecin çıktıları olarak izlendiğinden tekrar performans göstergesi tanımlamaya gerek yoktur.

Ancak, eğitim kurumlarının özelliğinden dolayı okullar bazı girdilerini seçme şansına sahip olmayabilir. Okula kayıt için gelen öğrencinin hazırbulunuşluk düzeyine bakarak bu uygun girdidir veya değildir deme şansı yoktur. Eğitim programları, mevzuat ve üst politika belgeleri gibi girdiler üzerinde de değişiklik yapma şansı olmayacaktır. Ancak, bu durum okulun bu tür girdilerle ilgili hiç bir şey yapmayacağı anlamına gelmez. Okul, bu girdilerle ilgili her türlü verileri toplayarak bahsi geçen girdilerin etkilediği süreçlerin tasarımında kullanılmalıdır.

Sürecin Performansının Ölçülmesi (İç Performans Ölçümü): İç performans ölçümü, temel süreç kapsamında alt ve detay süreçlerin performanslarının tanımlanarak ölçülmesi ve izlenmesidir. Detay süreç boyutunda ise girdilerle ilgili yapılan ilk faaliyetten çıktı elde edilinceye kadar yürütülen sıralı tüm faaliyetlerin performans göstergelerinin tanımlanarak ölçülmesi ve izlenmesidir.

Eğitim öğretim temel süreci için performans göstergelerine örnek vermek gerekirse;

- Ön görülen zamanda tamamlanan plan sayısı,
- Öğrenci değerlendirmede ölçülen kazanım sayısı,
- Ünite sonu değerlendirmede öğrenci başarı düzeyi,
- Zümre toplantı kararlarının uygulanma oranları,
- Tür olarak kullanılan ders materyal sayısı,
- Kazanımların planlanan zamanda gerçekleştirilme düzeyi,
- Planlama için ayrılan süre,
- Öğrenme eksikliği nedeniyle tekrarlanan kazanım sayısı,
- Ders işlenişine ilişkin öğrenci memnuniyeti,
- Paylaşılan iyi örnek sayısı,
- Okul müdürünün rehberlik amaçlı yaptığı sınıf ziyaret sayısı,
- Okul müdürü tarafından yapılan program liderliği çerçevesinde öğretmene verilen öneri sayısı vb.

Ölçme değerlendirme detay süreci için örnek vermek gerekirse;

- Soruların ünite kazanımlarını kapsama düzeyi,
- Hatalı hazırlanan soru sayısı,
- Tekrar basılan sınav kağıdı sayısı,
- Hazırlık için ayrılan süre,
- Sınav takvimine uygun yapılmayan sınav sayısının tüm sınavlara oranı vb.

Süreç Çıktılarının Performansının Ölçülmesi (Dış Performans Ölçümü): Dış performans ölçümü, temel süreç kapsamında yer alan alt ve detay süreçlerin çıktılarının tanımlanarak ölçülmesi ve izlenmesidir. Detay süreç boyutunda ise sürecin çıktılarının tanımlanarak ölçülmesi ve izlenmesidir.

Eğitim öğretim temel süreci için örnek vermek gerekirse;

- Ders düzeyinde öğrenci başarısı,
- Ders ve sınıf düzeyinde kazanımlarının gerçekleşme oranı,
- Sınıf tekrarına kalan öğrenci sayısı,
- Şube öğretmenler kuruluna bırakılan öğrencilerin toplam öğrencilere oranı,
- Başarısı nedeniyle ödüllendirilen öğrencilerin toplam öğrencilere oranı,
- Öğrencilerin erişim düzeyi,
- Ortalama öğrenci giriş yüzdeleri ile ortalama öğrenci çıkış yüzdeleri (Sınavla öğrenci alan ve sınavla öğrenci yerleştiren okullar için),

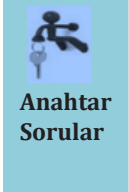
Bu üç alanda yapılacak ölçümle;

- Sürecin etkili olup olmadığı,
- Sürecin verimli olup olmadığı,
- Amaçlanan çıktının gerçekleşip gerçekleşmediği,
- Süreç hedeflerinin gerçekleşme durumu,
- İyileştirilecek alanların belirlenmesi,
- Süreç hedeflerinin performansla dayalı olarak belirlenmesi amaçlanır ve ölçülür.

Girdi Performans Göstergelerini Tanımlama Adımları

Girdi performans göstergeleri girdinin etkili ve verimli olup olmadığını, tedarikçilerden memnuniyeti ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örneğin; satın alma sürecinde şartnameye uygunluk, tedarikçi tarafından zamanında teslim edilen ürün miktarı, geri çevirme (red) oranı, ürün ve hizmetten şikayet, girdinin maliyeti vb.

Süreç Adı:



Anahtar Sorular

1. Girdinin etkili ve verimli olup olmadığını ölçmeye yarayan göstergeler nelerdir?

2. Tedarikçilerden memnuniyetimiz nasıl ölçeriz?

Adım 1. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soru 1 ve 2'yi tartışınız.

Adım 2. Tartışma sonuçlarına göre girdinin etkililiğini ve verimliliğini ölçen göstergeleri belirleyerek "Girdi Performans Göstergelerini Tanımlama

Formu"na yazınız.

Adım 3: Tanımladığınız Performans Göstergelerinin türünü belirleyerek Form 5'in ilgili sütununu işaretleyiniz.

Form 5

GİRDİ PERFORMANS GÖSTERGELERİNİ TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:			
No	Performans Göstergesi	Göstergenin Türü	
		Etkililik	Verimlilik

İç Performans Göstergelerini Tanımlama Adımları

İç performans göstergeleri, süreç faaliyetlerinin etkili ve verimli olup olmadığını ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örneğin; faaliyetin zamanında tamamlanması, faaliyetin eksiksiz/hatasız gerçekleştirilmesi, faaliyetin çevrim

süresi, faaliyetin maliyeti, yetersizlik nedeniyle tekrarlanan faaliyet sayısı, aynı faaliyetin bir sonraki faaliyetin gereksinimini karşılama oranı vb.

Süreç Adı:

Anahtar



Soru

1. Süreç faaliyetlerinin etkili ve verimli olup olmadığını ölçmeye yarayan göstergeler nelerdir?

Adım 1. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soru 1'i tartışınız.

Adım 2. Tartışma sonuçlarına göre süreç faaliyetlerinin etkililiğini ve verimliliğini ölçen göstergeleri

belirleyerek "İç Performans Göstergelerini Tanımlama Formu"na yazınız.

Adım 3: Tanımladığınız performans göstergelerinin türünü belirleyerek Form 5'in ilgili sütununu işaretleyiniz.

NOT: *Temel sürecin iç göstergeleri alt ve detay sürecin çıktı göstergeleridir. Ancak, temel süreç için alt ve detay süreçlerde olmayıp izlenmesi gereken yeni göstergelerin tanımlanması gerekebilir. Örneğin; eğitim öğretim sürecinde alt ve detay süreçlerde olmayan "Üst öğretim kurumlarına yerleşen öğrenci oranı" temel sürecin performans göstergesi olarak tanımlanmalıdır.*


Form 6

İÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİNİ TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:			
No	Performans Göstergesi	Göstergenin Türü	
		Etkililik	Verimlilik

Çıktı Performans Göstergelerini Tanımlama Adımları

Çıktı performans göstergeleri, süreç müşterilerinin memnuniyetini/tatminini belirleyen, süreç çıktılarının etkili ve verimli olup olmadığını ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örneğin; süreç çevrim süresi, çıktının maliyeti, çıktıların hatasızlık oranı, çıktı ile ilgili şikâyetler, tekrar üretilen çıktı sayısı, vb.

Süreç Adı:		Adım 1. Süreç tanımlama ekibi olarak anahtar soru 1 ve 2'yi tartışınız.
Anahtar	1. Süreç müşterilerinin memnuniyeti/tatmini belirleyecek göstergeler neler olabilir?	Adım 2. Tartışma sonuçlarına göre süreç çıktılarının etkililiğini ve verimliliğini ölçen göstergeleri belirleyerek "Çıktı Performans Göstergelerini Tanımlama Formu"na yazınız.
	Sorular	
	2. Süreç çıktılarının etkili ve verimli olup olmadığını ölçmeye yarayan göstergeler neler olabilir?	
Adım 3: Tanımladığınız performans göstergelerinin türünü belirleyerek Form 7'nin ilgili sütununu işaretleyiniz.		

Form 7

ÇIKTI PERFORMANS GÖSTERGELERİNİ TANIMLAMA FORMU

Süreç Adı:			
No	Performans Göstergesi	Göstergenin Türü	
		Etkililik	Verimlilik

3.3.9. Süreçler Arası Etkileşim

a) Müşteri Tedarikçi İlişkisi (Girdi Çıktı Etkileşimi): Süreçler arasında tedarikçi müşteri ilişkisi vardır. Örneğin A sürecinin çıktısını B süreci, B sürecinin çıktısını da A süreci kullanabilir (Şekil 27). Her süreç, müşterisi olan diğer sürecin ihtiyacı olan girdileri zamanında, istenilen nitelikte ve düzeyde karşılaması gerekir. Girdi- tedarikçi ilişkisinin yöntemlerinin tanımlanması, sisteminin bir bütün olarak yönetilmesi ve iyileştirilmesi gerekir. Örneğin, A sürecinin çıktısı B sürecinin girdisi ise bu çıktının nasıl teslim edileceği, teslimatın sorumlusu, ne zaman teslim edileceği, miktarı vb yöntemler tanımlanmalıdır.

b) Performans Göstergelerinin Etkileşimi/İlişkisi: Örneğin eğitim öğretim sürecinin performans göstergesi olan dersin kazanımlarının gerçekleşme oranı ile ilgili hedefin gerçekleşmesi, öğretmen devamsızlık oranı, öğretmenin yeterlilik düzeyi, eğitim materyallerinin zamanında karşılanması gibi göstergelerden etkilenir. Eğitim öğretim süreci iyi tanımlanmış ve iyi yönetiliyor olsa bile, öğretmen devamsızlık oranı, öğretmenin yeterlilik düzeyi, eğitim materyallerinin zamanında karşılanması hedefleri gerçekleşmediyse, dersin kazanımlarının gerçekleşme oranı ile ilgili hedefe ulaşamayacaktır. Dersin kazanımlarının gerçekleşme oranı hedefi istenilen düzeye gelmeyince de “öğrenci memnuniyeti, veli memnuniyeti, üst öğrenim kurumlarına yerleşme oranı” gibi göstergelerinin hedeflerini de doğal olarak etkileyecektir.

Süreç Performans Göstergelerinin Ölçüm Yöntemi

Süreç performans göstergelerinin tanımlanmasından sonra göstergelerin ölçüm yöntemi belirlenir. Performans göstergelerinin ölçüm yönteminde, göstergenin nasıl ölçüleceği, ölçüm sıklığı, ölçüm zamanı, ölçüm sonucu, ölçümden sorumlu kişi ve hedefi belirlenir (Bkz. Tablo 6).

Hedefler mevcut performans, karşılaştırma verileri, stratejik plan hedefleri, hedefin okulun temel hizmetlerine etkisi analiz edilerek belirlenir.

Tablo 6. Süreç Performans Göstergeleri ve Ölçümü

Performans Göstergesi	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Sıklığı	Değerlendirme Sıklığı	Hedef	Ölçüm Sonucu	Ölçüm Sorumlusu
Zümre Toplantı Kararlarının Uygulanma Oranı	$\frac{\text{Uygulanan Karar Sayısı}}{\text{Alınan Karar Sayısı}} \times 100^{(1)}$	Aylık	Yılda 2	%90	%60	Müdür Yardımcısı
Hatalı Hazırlanan Soru Sayısı	Hatalı Soru Sayısı	Her Sınavdan Sonra	Yılda 2	%2	%1	Süreç Sahibi
Sınıf Tekrarına Kalan Öğrenci Oranı	$\frac{\text{Sınıf Tekrarı Yapan Öğrenci Sayısı}}{\text{Toplam Öğrenci Sayısı}} \times 100$	Yılda 1	Yılda 1	%1	%2	Süreç Sahibi
Anadolu Liselerine Yerleşme Oranı	$\frac{\text{Yerleşen Öğrenci Sayısı}}{\text{Mezun Olan Öğrenci Sayısı}} \times 100$	Yılda 1	Yılda 1	%65	%60	Müdür Yardımcısı
Çalışanın Genel Memnuniyeti	Memnuniyet Anketi Ortalaması	Yılda 1	Yılda 1	%90	%90	Süreç Sahibi
Çalışan Memnuniyet Anketlerine Katılım Oranı	$\frac{\text{Anketi Dolduran Çalışan Sayısı}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}} \times 100$	Yılda 1	Yılda 1	%100	%98	Süreç Sahibi

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Şube Bazında Öğrenci Devamsızlık Oranı	$\frac{\text{Şubedeki Tüm Öğrencilerin Toplam Devamsızlık Gün Sayısı}}{\text{Şube Öğrenci Sayısı}} \times 100$	Günlük	Ayda 1	%4	%5	Müdür Yardımcısı
--	--	--------	--------	----	----	------------------

(1) Zümre toplantı kararlarının uygulanma oranı = (Uygulanan karar sayısı/alınan karar sayısı) x 100
Zümre toplantı kararlarının uygulanma oranı= (30/ 50) X100=%60

3.4. SÜREÇLERİN DOKÜMANTASYONU

3.4.1. Doküman ve Dokümantasyon

Süreç sisteminin uygulanabilmesi için gerekli olan organizasyon yapısının, sorumlulukların, prosedürlerin, uygulama formlarının oluşturulması ve bunların kayıt altına alınarak standartlaştırılması yani dokümante edilmesi gerekir.

Doküman; okulda yürütülen faaliyetler, izlenen işler, organizasyon ve sorumluluklar gibi konularda pek çok kişi ya da taraf ile ilgili bilgi paylaşımına olanak veren belgelerdir. Dokümantasyon ise belgelerin hazırlanması, onaylanması, saklanması, korunması, geliştirilmesi, imhası kısaca sistematik olarak yönetilmesidir. Dokümante işi kağıt ya da dijital ortama aktarılmasıdır

Süreçlerin dokümantasyonu; süreç yapısını, öğelerini, süreç faaliyet adımlarını, uygulamalarını, sorumluluklarını ve süreçlerin yönetilmesini içeren dokümanların, -yani süreçlerde kullanılan dokümanların- paylaşım amacıyla kağıtlara yazılması ya da dijital ortama aktarılmasıdır.

Dokümanlar, mevcut işlerin sistematik hale getirilmesi, dil birliğinin sağlanması, kişilere bağımlılığın ortadan kaldırılması ve işlerin analiz edilmesini sağlar (Aras, 2005). Dokümanlar bunun yanı sıra çok değerli bir eğitim materyalidir. Okula yeni atanan yönetici veya öğretmenin okuldaki işleyişi hızlı bir şekilde öğrenmesini sağlar. Dokümantasyonun temel amacı süreçleri etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmektir. Dokümantasyon yapısıyla;

- Süreç öğeleri tanımlanır.
- Örtük bilgi açık bilgi haline getirilir.
- Paylaşım sağlanır.
- Kişilere bağımlılık ortadan kaldırılır.
- Standartlaşma sağlanır.
- Anlam ve algı birliği sağlanır.
- Sorumluluklar net olarak tanımlanır.
- Uygulamalar sistematik hale getirilir.
- Sonuçların izlenebilirliği sağlanır.
- Kıyaslama ve karşılaştırma yapılabilir.

- Verilere dayalı analiz ve değerlendirme yapılır.
- İyileştirme sistematik hale getirilir.

3.4.2. Süreç Dokümanları

Süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla kullanılan dokümanları, dış kaynaklı dokümanlar ve kurum kaynaklı dokümanlar olarak iki gruba ayırabiliriz.

a) Dış Kaynaklı Dokümanlar

Okul dışından sağlanan ve okulda kullanılan dokümanlardır. Dış kaynaklı dokümanlar, süreç faaliyetlerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan, dış kurum/kuruluşlar tarafından hazırlanan dokümanlardır. Dış kaynaklı dokümanlara;

- Yasalar,
- Yönetmelikler,
- Yönergeler,
- Genelgeler,
- Öğretim Programları,
- Standartlar (MEB İlköğretim Kurumları Standartları, ISO 9001:2008, ISO 22000 vb.),
- Modeller (EFQM, CAF, ISO, MEB TKY Uygulama Modeli vb.),
- Planlar (MEB Stratejik Planı, Kalkınma Planları vb.),
- Kılavuzlar (MEB Stratejik Planlama Kılavuzu),
- Formlar (Yönetmelik eklerinde verilen formlar vb.)

örnek olarak verilebilir.

Dış kaynaklı dokümanlar üzerinde okul herhangi bir değişiklik yapmaz. Ancak süreçlerde hatasız işlemler yapılması için dış kaynaklı dokümanların güncel halinin kullanılmasını güvence altına alacak yöntemler tanımlanmalıdır.

b) Okul Kaynaklı Dokümanlar

Okulun hazırladığı ve kullandığı dokümanlardır. Okulun kendisi tarafından hazırlanan ve geliştirilen bu dokümanlar süreçlerin tanımlanması, uygulanması ve iyileştirilmesi amacıyla kullanılır. Okul tarafından hazırlanan dokümanlar tanıtım dokümanları, tasarım dokümanları, uygulama dokümanları ve kayıtlarla ilgili dokümanlar olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Tanıtım Dokümanları:

Okulu ve okulun geleceğe bakış açısını paydaşlara tanıtmak amacıyla hazırlanır. Bunlar;

- i. Okulun geleceğe bakışını belirlemek amacıyla hazırlanan dokümanlardır. Kurumun vizyonunu, misyonunu, değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini içerir.
- ii. Okulu tanıtmak amacıyla hazırlanan dokümanlardır. Bu tür dokümanlar tüm paydaşların bilgisine açıktır (Tarihçe, brifing, hizmetler, standartlar, broşürler).

Tasarım Dokümanları:

Süreçleri, süreç yapısını ve süreçlerin nasıl yönetileceğini tanımlayan dokümanlardır. Bunlar;

Süreç Akış Şeması: Süreç akış şeması, süreç adımlarının şekil ve sembollerle gösterildiği şemadır. Süreç akış şeması hazırlamada kullanılan şekil ve semboller EK 1'de verilmiştir. Temel süreç akış şeması alt süreçleri, alt süreç akış şeması detay süreçleri, detay süreç akış şeması ise tüm faaliyetlerin adımlarını, sırasını ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi gösterir (Bkz. EK 2, 3).

Süreç Tanıtım Kartı: Süreçlerin öğelerinin yazıldığı dokümanlardır (Bkz. EK 4).

Prosedürler: Prosedür, herhangi bir işin veya birbirini izleyen işlerin nasıl yapılacağını, sorumlulukları ve tutulacak kayıtları tanımlayan, işin hep aynı tarzda yapılmasını sağlayan, bir standart oluşturan, çalışanlar için bağlayıcı olan dokümandır (Aytimur, 1997).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere prosedür, sürecin amacına ulaşmak için, takip edilecek yol ve yöntemler ile süreçte gerçekleştirilecek faaliyetlerin anlatıldığı dokümandır. Prosedür, süreci etkileyen faaliyet ve uygulamaların kontrol altına alınmasını ve yönetilmesini sağlar. Süreç faaliyet ve işlemlerinin nasıl gerçekleştirileceğini, süreci yöneten ve süreçteki faaliyetleri gerçekleştirenlerin sorumluluklarını, yetkilerini ve ilişkilerini tanımlar. Özetle sürecin nasıl yönetileceğini gösteren belgedir (Bkz. EK 5, Şekil 31). Prosedür ile süreçte;

- Ne yapılacağı,
- Nasıl yapılacağı,
- Ne zaman yapılacağı,
- Nerede ve ne ile yapılacağı,
- Kim tarafından yapılacağı

tanımlanır.

Özellikle kritik ve kontrol altında olması gereken işlerin herkes tarafından aynı Şekilde yapılması sağlanır.

İşi yapmakla yükümlü olan kişilerin sorumlulukları ve yetkileri açıkça tanımlanır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

ANTALYA MURATPAŞA ATATÜRK İLKÖĞRETİM OKULU			
Rehberlik Hizmetleri Prosedürü			
PROSEDÜR NO	Yayın Tarihi	Revizyon No	Revizyon Tarihi
ÖHYAS /PR- 02	19 / 03 / 2009	00	.. / .. / ...
1.0. AMAÇ			
.....			
2.0. KAPSAM			
.....			
3.0. SORUMLULUK			
3.1. Okul Müdürü:			
3.2. Müdür Yardımcısı:			
3.3. Öğretmenler:			
3.4.			
Sorumludur.			
4.0. KISALTMALAR			
4.1. ÖHYAS:			
4.2. PR:			
4.3. Öğretmenler:			
4.4.			
5.0. TANIMLAR			
5.1. Alt Süreç:			
5.2. Prosedür:			
5.3. Akış Şeması:			
5.4. Rehberlik Hizmetleri:			
5.5. Çerçeve Planı:			
5.6.			
6.0. UYGULAMA			
6.1.			
6.2.			
6.2.1.			
6.2.2.			
6.2.3.			
6.3.			
6.4.			
6.4.1.			
6.4.2.			
6.5.			
7.0. BU DOKÜMANIN UYGULANMASI İLE ORTAYA ÇIKAN KAYITLAR			
7.1.			
7.2.			
7.3.			
7.4.			
8.0. BU DOKÜMANIN UYGULANMASI İLE İLGİLİ REFERANSLAR			
8.1.			
8.2.			
8.3.			
8.4.			
8.5.			
8.6.			
8.7.			
Hazırlayan Özlem YILMAZ Süreç Sahibi	Kontrol Eden Özlem YILMAZ Kalite Koordinatörü	Onaylayan Osman HATİPOĞLU Okul Müdürü	■ KONTROLLÜ KOPYA <input type="checkbox"/> BİLGİ AMAÇLI <input type="checkbox"/> İPTAL .. / .. /

Şekil 31. Prosedür Örneği

İş, yapılış sırasına göre kronolojik olarak anlatılır.

İşin yapılış sırasında tutulacak kayıt, yararlanılacak bilgi, kullanılacak form, araç, gereç, malzeme, kaynak vb gösterilir.

Prosedür 2 bölümden oluşur. Birinci bölüm prosedürün kimliği, ikinci bölüm prosedürün öğelerini kapsar.

Prosedürün Kimliği: Kimlik bölümü diğer dokümanlardan prosedürü ayırır ve tanınmasını kolaylaştırır. En son güncellenen ve onaylı olanın kullanılmasını sağlar. Prosedürün kimliğinde aşağıdaki bölümler bulunur.

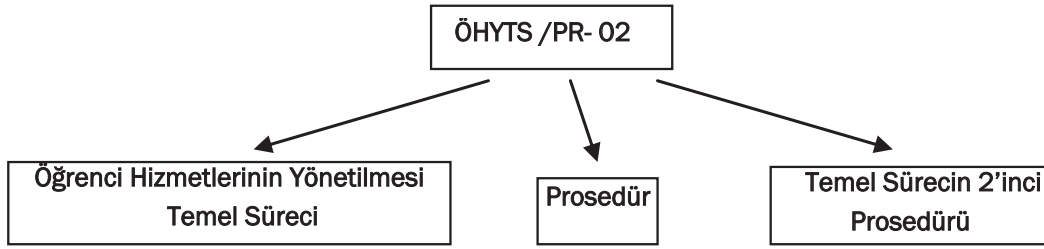
Okul Adı: Prosedürün ait olduğu okulun adı yazılır.

Örnek: ANTALYA/ Muratpaşa Atatürk İlköğretim Okulu

Prosedür Adı: Prosedürün adı yazılır.

Prosedür No: Bu bölüm, prosedürün hangi temel sürece ait olduğunu ve bu temel sürecin kaçınıcı prosedürü olduğunu tanımlar.

Örnek: Rehberlik Hizmetleri Prosedürü, Öğrenci Hizmetlerinin Yönetilmesi Temel Sürecinin 2. prosedürü olsun. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetilmesi Temel Sürecini (ÖHYTS) şeklinde kısaltalım. Prosedürü de (PR) olarak Prosedür no aşağıdaki gibi olabilir.



Şekil 32. Dökümantasyon Kısaltma Sistematiği

Yayın Tarihi: Prosedürün yayınlandığı ve kullanılmaya başlandığı tarih yazılır.

Revizyon No: Revizyon, prosedürün uygulanması sırasında yapılan değişikliktir. Revizyon no bölümüne, prosedürde yayın tarihinden sonra herhangi bir değişiklik yapıldıysa değişikliğin numarası yazılır.

Örnek: Birinci değişiklikte revizyon no: 01, ikinci değişiklikte revizyon no: 02 şeklinde yazılır.

Revizyon Tarihi: Revizyonun yapıldığı tarihtir. Revizyon numarası değiştikçe, prosedürün revizyon tarihi de değiştirilir.

Revizyon Nedeni: Dokümanın ne amaçla hangi bölümlerinde değişiklik yapıldığının kısa özeti yazılır.

Hazırlayan: Hazırlayan bölümüne prosedürü hazırlayanın adı soyadı ve varsa unvanı yazılır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Onaylayan: Bu bölüme prosedürü onaylayanın adı soyadı ve unvanı yazılır. Prosedür onaylandıktan sonra yürürlüğe girer.

Prosedürün Öğeleri:

1.0. Amaç: Prosedürün amacında özetle, niçin yazıldığı, neye hizmet ettiği, prosedürün uygulanması ile hangi işlerin yapılacağı yazılır.

Örnek: *Rehberlik Hizmetleri Prosedürü'nün amacı, "rehberlik hizmetleri ile ilgili planlama, uygulama ve değerlendirmeyi yapmak, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde yönetici ve öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak" olabilir.*

2.0. Kapsam: Prosedürün uygulama alanı ve prosedürde yürütülecek faaliyetleri içerir.

3.0. Tanımlar: Prosedürde geçen ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve algılanması gereken kavramların tanımlanmasını içerir.

Örnek: *Rehber Öğretmen (Psikolojik Danışman): Okulda öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışma hizmeti veren öğretmen.*

Rehberlik ve Psikolojik Danışma Servisi: Okulda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini yürüten servis.

Öğrenci Gelişim Dosyası: Okula rehberlik ve psikolojik danışma servisinde her öğrenci için ayrı ayrı tutulan, yöneltme süreci ile rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri kapsamında öğrencinin her türlü özelliklerine ilişkin bilgileri içeren dosya.

4.0. Kısaltmalar: Prosedürün içinde geçen kısaltmaların açıklanmasını içerir.

Örnek: *PR: Prosedür, RH: Rehberlik Hizmetleri, RÖ: Rehber öğretmen*

5.0. Sorumluluklar: Prosedürün hazırlanması, genel olarak uygulanması ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan bölüm, süreç ve kişilerin sorumluluklarını içerir.

6.0. Uygulama: Prosedürün uygulama bölümünün yazılmasında **5N 1K** yöntemi uygulanabilir. Yani prosedürde; **Ne** yapılacak, **Niçin** yapılacak, **Nasıl** yapılacak, **Nerde** Yapılacak, **Ne zaman** yapılacak, **Kim** yapacak detaylı olarak tanımlanır.

7.0. Kayıtlar: Prosedürün uygulanması sırasında ve uygulama sonrasında tutulması gereken kayıtları içerir. Prosedür kayıtları uygulamaların nasıl yapıldığını, nasıl sonuçlandığını (çıktı ve sonuçlar), gösteren belgelerdir. Kayıtlar üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmaz.

Örnek: *Rehberlik Hizmetleri Prosedürü'nün uygulanması ile ilgili kayıtlar, okul rehberlik hizmetleri planı, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yıllık çalışma planı, sınıf rehberlik hizmetleri yıllık çalışma planı, rehberlik ve*

psikolojik danışma hizmetleri yılsonu çalışma raporu, yöneltme öneri formları, öğrenci davranış puanları, olabilir.

8.0. Referanslar: Prosedürün uygulanması ile ilgisi olan diğer prosedür, süreç ve dokümanlar referans olarak gösterilir. Referanslar, prosedür faaliyetlerinin detayını anlatan veya faaliyetlerin uygulanması sırasında başvurulması gereken diğer dokümanları gösterir. Referanslar yazılırken, referans gösterilen dokümanın adı ve numarası yazılır.

Örnek:

- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği (Dış Kaynaklı Doküman 11).
- İl rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri çerçeve planı (Dış Kaynaklı Doküman 15).
- Rehberlik Hizmetleri Akış Şeması (ÖHYAS/AŞ-02).
- Öğrenci Hizmetlerinin Yönetilmesi Prosedürü (ÖHYAS/PR-01).

Planlar: Hangi faaliyetin ne zaman yapılacağını gösteren dokümanlardır (İç tetkik detay planı, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri çerçeve planı vb.).

Kılavuzlar: Süreçlerin yönetiminde yol gösteren, yöntem, teknik ve uygulama biçimleri hakkında bilgi veren dokümanlardır (Süreç yönetim kılavuzu, stratejik planlama kılavuzu vb.).

Talimatlar, Yönergeler: Görev seviyesindeki dokümanlardır. Ayrıntılı tanımlanır.

Uygulama Dokümanları:

Uygulamaların yapılışı sırasında kullanılan dokümanlardır. Uygulamaların nasıl yapıldığını, nasıl sonuçlandığını gösteren belgelerdir. Uygulamaların ve elde edilen sonuçların kanıtıdır. Üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Uygulama Dokümanları;

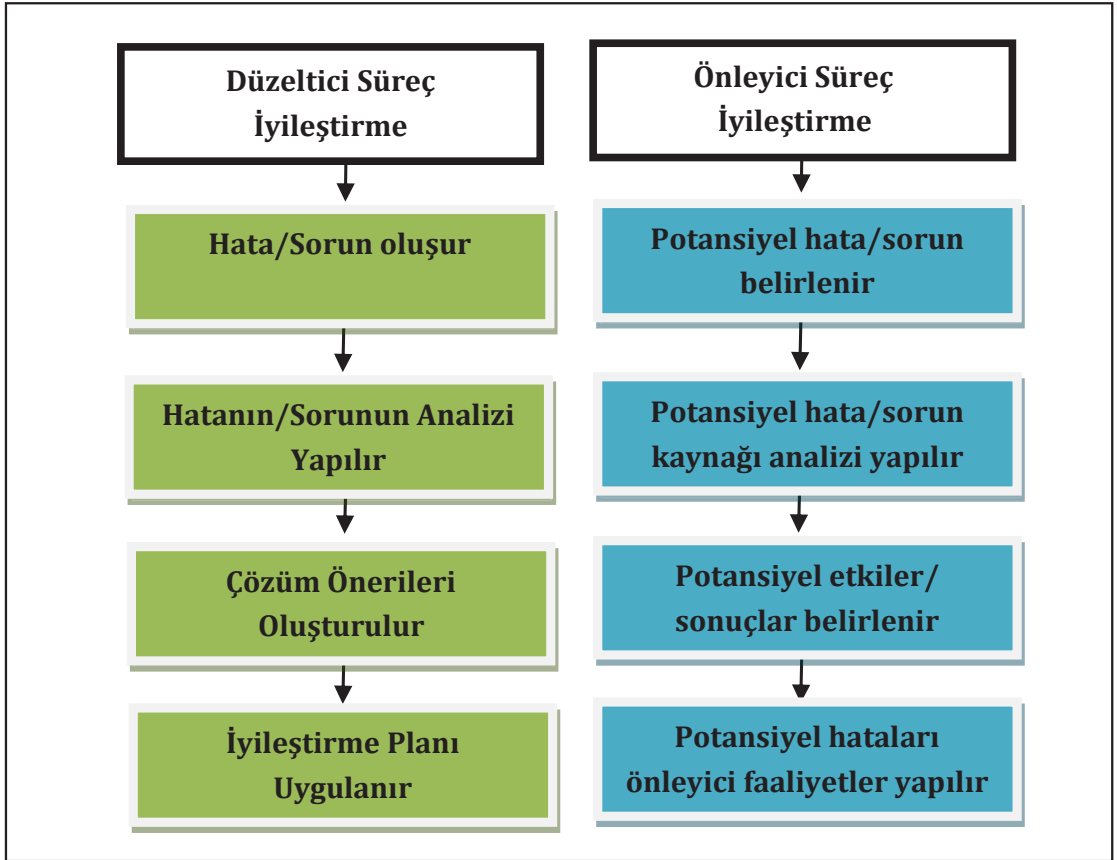
- Formlar (Bkz. EK 21),
- Listeler (Bkz. EK 20),
- Tablolar (Bkz. EK 19),
- Grafikler,
- Anketler (Bkz. EK 18) vb.

olabilir.

BÖLÜM IV

SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Süreç iyileştirme, amacına uygun çıktılar üretmeyen sürecin çeşitli teknikler kullanılarak amaca uygun çalışır hale getirilmesi için yapılacak sistematik geliştirme çalışmalarıdır. Genel olarak iyileştirme var olan kötü performansı ortadan kaldırmak için (düzeltici iyileştirme) yapılabileceği gibi önleyici amaçla da (önleyici iyileştirme) yapılabilir (Bkz. Şekil 33). **Süreç iyileştirme** sorunlar ve hatalarla ilgili işi yapan insanları suçlama veya sorumlu tutma değil, yapılan işi daha iyi nasıl yaparız sorusuna cevap aramaktır.



Şekil 33. Süreç İyileştirme Adımları

Yapılacak iyileştirme çalışması; süreçte kullanılan kaynakların yeniden düzenlenmesi, sürecin işlediği ortamda değişikliklerin yapılması, faaliyet adımlarının bir veya birkaçında değişiklik yapılması olabileceği gibi sürecin yeniden tasarlanmasını gerektirecek kadar da karmaşık olabilir. Süreçlerin iyileştirilmesi yeni süreç tasarlamaktan

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

daha çok zaman ve maliyete mal olabileceği durumlarda süreç iyileştirme çalışması yerine yeni süreç tasarımı tercih edilmelidir.

Süreç iyileştirme, sistemin bütünsel olarak değişmesi, çalışanların çoğunda çalışma alışkanlıklarını veya kurum kültürünün değişmesini gerekli kıldığı durumlarda bu çalışma, bir değişim projesi olarak ele alınıp yönetilmelidir.

Standart bir süreç iyileştirme yöntemi bize işi nasıl yaptığımıza bakma imkânı sunar. Önemli aktörlerin tümü süreç iyileştirmeye katıldığında, bütün kurumda iş gücü, malzeme, zaman ve kaynak israfının önüne geçilebilir. Süreç iyileştirme, işin daha az maliyetle daha az zamanda ve en önemlisi de güvenli bir şekilde yapılmasıdır.

4.1. OKULDA SÜREÇ İYİLEŞTİRMEYİ GEREKLİ KILAN DURUMLAR

- Süreç amacını gerçekleştiremiyorsa,
- Çıktılarda sapmalar mevcutsa,
- Hatalar oluşuyorsa,
- Süreç müşterilerinden şikâyetler varsa,
- Süreci ilgilendiren teknik / teknolojiler değişmişse,
- Müşteri beklentileri değişmişse,
- Stratejik hedefler değişmişse,
- Olası problem alanlarının varlığı belirlenmişse ve benzeri durumlar,

İlgili süreçte iyileştirme yapılmasını gerekli kılar. Süreç iyileştirme gerekliliği doğduğunda okul müdürü ve süreçlerin yönetiminden sorumlu olanlar tarafından atılması gereken ilk adım, süreç iyileştirme kararı almak ve başlatmaktır. Okul müdürü, kurumunda bir iyileştirme anlayışı oluşturarak iyileştirme yaklaşım ve beklentilerini açıklamalı, iyileştirme ekibi üyelerine düzenli olarak kaynak ve iyileştirme yöntemi konularında destek sağlamalıdır.

Okulun iyi bir iyileştirme seviyesine gelmesi için okul müdürü, okuldaki herkesin süreç yönetimi ve süreç iyileştirme konusunda bir eğitim almasını sağlamalıdır.

Süreç iyileştirme anlayışının geliştirilmesi için bir kurumda alışagelenden daha farklı düşünme biçimlerine ihtiyaç vardır. İyileştirme, bir kurumda çalışan herkesin bir “yangın söndürücü” olmaktan ziyade “yangın önleyici” olmasını gerektirir.

Süreç iyileştirmeye girişildiğinde işlerin istenildiği gibi gitmediğine neyin neden olduğunu öğrenmekle başlanır ve bu bilgi farklılıkların azaltılması yönünde kullanılır. Oluşturulan süreç iyileştirme ekibi, süreci etkileyen tüm faktörleri (*işlemlerde kullanılan araç ve gereçler, kullanılan malzemelerin ürüne veya hizmete dönüştürülmesi için uygulanan yöntem ve makineler ile işi yapan insanlar*) inceler. Bu çalışmaları, üretilen ürüne veya hizmete hiçbir katkısı olmayan faaliyetlerin durdurulması ve müşteri memnuniyetinin artırılması izler.

Süreçlere önemlilik seviyeleri boyutunda bakıldığında bazı süreçlerin -bir gemiyi demirlemek gibi- çok önemli olduğu görülür. Süreç iyileştirme çalışmalarında sürecin önemli, basit ya da karmaşık olmasına değil sonuç alınan iyileştirmeye odaklanmak, çözüm odaklı olmak lazımdır. Bir gemiyi demirlemek gibi bir süreç başarısız olursa -süreç beklenen sonucu vermezse- verilen emir ve görevin yerine getirilmediği düşünmek, sorunu çözmediği gibi bir iyileştirme fırsatı da doğurmaz. Bunun yerine sürecin nasıl işlediğini analiz ederek gerekli iyileştirmelere odaklanmak gerçek çözümdür. Süreç yönetimi verilen bir emrin yerine getirilmesi için değil işlerinin pürüzsüz yürütülmesi için çok önemlidir. Süreç yönetiminde sorun odaklı olma değil çözüm odaklı olma kurum kültürü haline getirilir. Süreç iyileştirmesinin başlaması için şimdiye kadar yangın söndürme mücadelesi veren liderlerin ellerinden yangın söndürücüleri bırakıp şu hususlarla ilgili düşünmeye başlamaları gerekmektedir:

1. Süreç iyileştirme için nasıl bir süreç seçilmelidir?
2. Süreç iyileştirme gayretleri için ne tür kaynaklar gereklidir?
3. Seçilen sürecin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için doğru kişiler kimlerdir?
4. Bu süreçle ilgili bilgi edinmek için en iyi yöntem nedir?
5. Süreç iyileştirme işine nasıl başlarız?
6. İyileştirilen süreci nasıl kurumsallaştırırız? Nasıl okulla özdeş hale getiririz?

4.2. İYİLEŞTİRİLECEK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ

İyileştirme ihtiyacı olan süreçler farklı noktalardan hareketle belirlenebilir.

- Süreç performans göstergelerinin takibi sonucu değişkenliğin fazla ve/veya hedeflerden uzak olduğunun tespiti,
- Stratejik planda alınan kararlar,

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

- Veli/Öğrenci memnuniyet anketlerinde memnuniyetin düşük olduğu konular,
- Şikâyet konuları,
- Özdeğerlendirme de belirlenmiş iyileştirmeye açık alanlar

İyileştirme çalışmalarının başarıyla sonuçlanabilmesi için süreç iyileştirmenin de bir süreç olarak ele alınıp yönetilmesi gerekir.



Şekil 34. İyileştirme Süreci

Yukarıda bahsedilen problem konularının hangi süreçlerden kaynaklandığı tespit edilir. Tespit edilen bu süreçlerin performanslarının hedef değerlere yakınlığına bakılır. **Problem konusunu en çok etkileyen, buna karşılık performansı en düşük olan sürece öncelik verilerek iyileştirme yapılacak süreç belirlenir.** Kaynaklar imkan verdiği oranda belirlenen tüm süreçlerin iyileştirilmesi arzu edilen durumdur.

Tablo 7. Etki Performans Değerlendirme Tablosu

Problem Konusu	Etkileyen Süreç	Etki Puanı (5 çok etkili - 0 etkisiz)	Performans Puanı (3 Hedefi aşmış - 0 hedefin çok altında)
Sosyal faaliyetlere katılım düşük	Öğrenci Servis Taşımacılığı	1	1
	Rehberlik Hizmetleri	4	3
	Kulüp Yönetimi	5	1
	Veli İlişkileri Yönetimi	3	2

Tablo 7’de görüldüğü gibi sosyal faaliyetlere katılımın düşük olması problem konusunun hangi süreçlerden kaynaklandığı sebep sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmiş, süreçlerin konu üzerindeki etkisi ve mevcut performansı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda öncelikle iyileştirilmesi gerekli olan süreç **Kulüp Yönetimi** olarak tespit edilmiştir. **Öğrenci Servis Taşımacılığı** süreci belirlenmiş problem konusu için öncelikli iyileştirme alanı olmamakla birlikte kaynaklar imkan verdiğinde iyileştirilmelidir.

Amaç sürekli iyileştirme çalışmaları ile mükemmel sistemlere ulaşmaktır.

4.3. SÜREÇLERİ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI

Süreç iyileştirme bir döngüdür ve literatürde değişik aşamalardan meydana gelen süreç iyileştirme döngüleri mevcuttur. Bu döngüler incelendiğinde temelde Deming’in PUKO döngüsüne dayandığı görülür. Yaygın olarak kullanılan döngülerden üç tanesi örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. Beş Aşamalı Süreç İyileştirme Döngüsü

Adından da anlaşılacağı üzere bu döngü beş temel uygulama adımından oluşmaktadır. Bu adımlar;

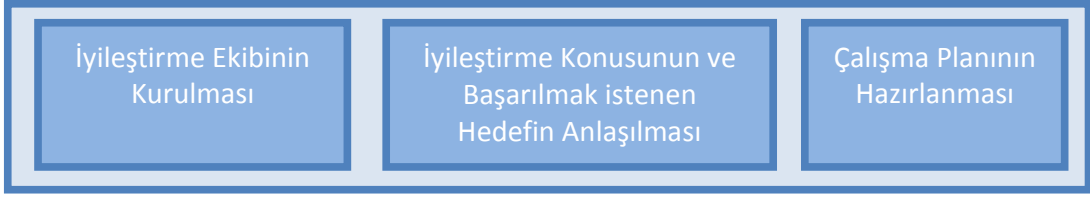
1. Hazırlık Çalışması,
2. Mevcut durumun değerlendirilmesi,
3. Verilerin analiz edilmesi,
4. Çözüm önerilerinin oluşturulması ve uygulamanın yapılması,
5. Yeni sürecin değerlendirilmesi ve standartlaştırılması,

Bu iyileştirme döngüsünün her bir adımında alt adımlar yer almaktadır. Bu alt adımlar ile döngünün nasıl çalıştığına ilişkin bilgiler maddeler halinde aşağıda açıklanmıştır.

Adım 1. Hazırlık Çalışması

Bu adımda öncelikle ekip oluşturulur ve bir çalışma planı hazırlanır. Çalışma planının hazırlanmasına geçilmeden önce iyileştirme konusu ve başarılması istenen/beklenen hedefler üzerinde tartışılarak uzlaşılır. Çalışma planında çalışmanın hedeflenen bitiş süresi, kullanılacak kaynaklar, görev paylaşımı, çalışmanın hedefe ulaştığını gösterecek göstergeleri ve hedefleri yer almalıdır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Şekil 35. Hazırlık Çalışması Adımları

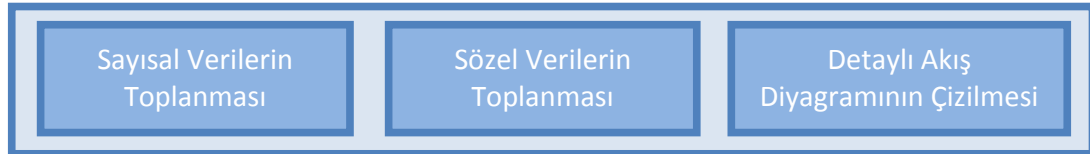
Süreç iyileştirme çalışmasının başarı ile yürütülmesi için kurulacak ekip;

- Değişimi etkileyebilecek
- Beceri ve motivasyon düzeyi yüksek
- Bu işe vakit ayırabilecek
- Sürecin içinden veya süreci iyi tanıyan
- Yeni fikirlere açık
- Ekip çalışmasına yatkın
- Etkin iletişim kurabilecek

kişilerden oluşmalıdır. Ekip çalışmasının tüm aşamalarında yapılan tüm çalışmalar, alınan tüm kararlar dokümante edilerek kayıt altına alınmalıdır.

Adım 2. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Bu aşama, sayısal ve sözel verilerin toplanması ile detaylı akış diyagramının çizilmesi alt adımlarından oluşur.



Şekil 36. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi Adımları

Sürecin mevcut durumundaki performansını ortaya koymak için verilerin toplanması gerekir. Bir sınavda öğrencilerin aldığı notlar, hatalı yapılan soruların dağılımı, bu soruların hatalı yapılma nedenleri, hata yapan öğrencilerin diğer derslerdeki başarı karşılaştırmaları bu verilere örnek olarak verilebilir.

Sayısal verilerin yanı sıra süreçte problemi ortaya koyan öğrenci/veli şikayetleri, diğer öğretmenlerinin geri bildirimleri, anket verileri gibi sözel verileri de toplamak gerekmektedir.

Yine bu aşamada mevcut sürecin nasıl işlediğini gösteren bir akış diyagramına ihtiyaç duyulacaktır. Bu akış diyagramı, sürecin uygulanması esnasında yaptığımız tekrarlar, bilgilendirmeler, verilerin arşivlenmesi vb. detay tüm faaliyetleri de gösterecek şekilde hazırlanmalıdır. Bu detayda akış diyagramı çizilmesi;

- Süreç analizi yapmak,
- Kayıpları / katma değeri olmayan faaliyetleri belirlemede kolaylık sağlamak,
- Sürecin ve kayıpların, görünür hale gelmesini sağlamak,
- Gelecek durum haritasının oluşturulmasında yardımcı olmak
- Bu süreçte yer alan çalışanlarının iş yapış yöntemlerini ve bakış açılarını öğrenme fırsatı elde etmek,

açısından fayda sağlar.

Adım 3. Verilerin Analiz Edilmesi

Bu aşama verilerin analizinden hareketle problemin temel nedenlerinin belirleme çalışmalarının yapıldığı faaliyetlerden oluşmaktadır.



Şekil 37. Verilerin Analiz Edilmesi Adımları

Süreç iyileştirme çalışmalarında süreçlerdeki hata ve israflarla öncelikle ilgilenilmesi gerekmektedir. Bu nedenle süreçlerin iyi analiz edilerek hata ve israfların, kayıpların belirlenmesine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı gidermek için Maki Gami süreç analiz yöntemi kullanılabilir.

Maki Gami, bir sürecin analizini yapmak, süreç adımlarının haritasını görselleştirmek, iş akışındaki kayıpları belirlemek ve kayıpların görünür hale gelmesini sağlamak amacıyla kullanılan bir süreç analiz yöntemidir. Maki Gami iş yapılırken yapılan hataların ayıklanmasını sağladığı için hatalardan öğrenme olarak da tanımlanabilir.

Maki Gami Japonca'da rulo kağıt anlamına gelmektedir. Süreci analiz ederek kayıpları/katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırmayı amaçlar. Maki Gami bir boş duvara büyük bir kağıt üzerine

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

sürecin post-it ler yardımı ile tüm aşamalarının ve kayıpların (muda) resmedildiği bir tekniktir. Kayıp (muda); sürecin tanımlanan adımıdaki işleyişi yavaşlatan, verimi düşüren, gereksiz hareketler, beklemler, hatalar olacağı gibi yeniden ya da fazladan yapılan işlemler de olabilir. Süreçte verimlilik için kayıpların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Maki Gami uygulamasında bir sürecin -rulo kağıt gibi- haritası çıkarılır. Harita üzerinde sürecin iş akış adımları yazılır. Her bir adımın altına kayıp ve israflar, kayıplar (mudalar) yazılır. Kayıp ve israflar yapılması gereken iyileştirmeleri ifade eder. İyileştirmeler yapıldıkça yazılan kayıplar süreç adımlarının altından kaldırılır.

Maki Gami uygulamalarıyla zaman tasarrufu sağlanır, iş yapış hızı artar ve yapılan iyileştirmeler görülür. Sürecin etkinliği, etkililiği ve verimliliği artar. Maki Gami çalışmaları,

- Küçük iyileştirmeler
- Kaizen
- PokaYoke uygulamaları
- Zaman yönetimi

gibi başka uygulamaları tetikler (Aymelek, 2010).

Süreç akış diyagramının analizi esnasında aşağıdaki sorular cevaplandırılarak üzerinde çalışılan sorunlu alanlara ek sorunlu alanlar tespit edilmeye çalışılır,

- Müşteriler kimler? Hangi çıktuları alıyorlar? Başka çıktı istiyorlar mı?
- Her çıktının müşterisinin beklenti ve istekleri nelerdir?
- Tedarikçiler kimler? Hangi girdileri sağlıyorlar? Bunları doğru sağlıyorlar mı?
- Değer katmayan adımlar hangileri? Bunlardan vazgeçilebilir mi?
- Süreçte yer alan birimler hangileri? Geçiş noktaları fazla mı?
- Geçiş noktaları iyi tanımlanmış mı?
- Tekrarlayan adımlar var mı? Aynı iş başka yerde yapılıyor mu?
- Süreç ölçümlerine en çok etkisi olan adım(lar) hangisi?
- Hangi adımın performansı en düşük? Neden?
- Hangi adım(lar)da yanlışı düzeltmek için tekrar tekrar aynı işi yapma en yüksek düzeyde?

Süreç performansını etkileyecek sistemler mevcut mu? (Tanıma, takdir, vb.)(Dizdar, 1999).

İyileştirme çözüm önerileri verilerin analizine dayandırılmalıdır. Verilerin analizinde sayısal ve sözel kalite tekniklerinden (Beyin Fırtınası, Sebep-Sonuç Diyagramı, Pareto Analizi, Histogram, 5N1K vb.) yararlanılır. Bu aşamasında, elde edilen verilerin gerçekten bir problemi adreslediğinden emin olunması gerekir. Bazen problemle belirtiler karıştırılır. Belirtiyi ortadan kaldıracak iyileştirmeler gerçek problemin daha da kalıcı hale gelmesine sebep olur. Bu nedenle Sebep-Sonuç diyagramları kullanarak gerçek nedene ulaşılmalı ve çözüm önerileri bu noktada üretilmelidir. Yavaş işleyen bir sürecin sorun kaynağı yönetmelikler olabileceği gibi, o sürecin icrası esnasında kullanılan bilgisayar sisteminin teknolojisi de olabilir. Her iki durumda uygulanması gereken çözüm farklıdır.

Okullarda yapılacak bir iyileştirme çalışmasına, sonuç olarak karşımıza çıkan bir sorunun/problemin analiz edilmesiyle başlanabilir. Sebep-sonuç (balık kılıcı) diyagramı insanların enerjilerini ortak bir amaca yönlendirmelerine yardımcı olur. Ayrıca bir olaya sebep olan çeşitli etkenlerin incelenmesi ve bu olayla ilgili beyin fırtınası yapılmasını sağlar. Bir kalite geliştirme ve ekip çalışması ortamında oluşturulan sebep-sonuç diyagramı ile birçok nedenin nasıl tek bir sonuç yarattığı çok kısa bir zamanda ortaya konulabilir. Bu teknikle grup üyelerinin fikir birliğine ulaşmaları yanında başkalarının düşüncelerini dinleme ve anlama da sağlanabilir.

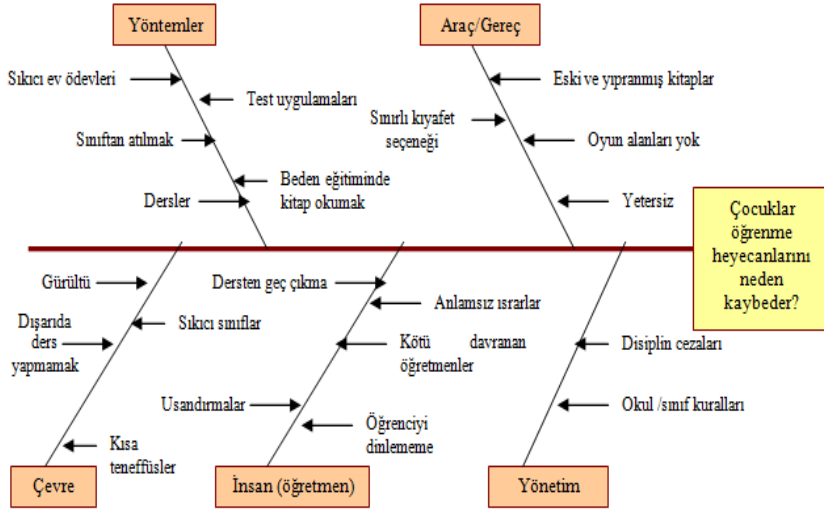
Bir ekibin incelemesi gereken konu belirlendikten sonra sebep-sonuç diyagramı kullanılabilir. Sebep-sonuç diyagramının beş ana sebebinin (araç-gereç, insan, yönetim, yöntem, çevre) incelenecek konu/olay için uygun bir sonuç olup olmadığına karar vermek gerekir. Eğer gerekli olmayan ana sebep varsa, bunlar iptal edilir. Bazen de başka ana sebeplerin eklenmesi gerekebilir. Problemin tüm ana sebepleri belirlendikten sonra, bunların ayrıntılarının -alt nedenlerinin- tanımlanmasına geçilir.

Hem pozitif (olumlu) hem de negatif (olumsuz) sonuçların analizi yapılabilir. Örneğin; “öğrencilerin matematik becerilerini geliştirmek” istiyorsak bu bir pozitif bir sonuçtur. Bu sonucu doğuracak etkenlerin tanımlanması için kurulacak ekipte; öğretmenler, öğrenciler, veliler, mezunlar gibi geniş bir bakış açısını sağlayacak elemanlar yer alabilir.

Sebep-sonuç diyagramı olumsuz sonuçların nedenlerinin araştırılmasında da kullanılabilir. Örneğin, “çocuklar öğrenme

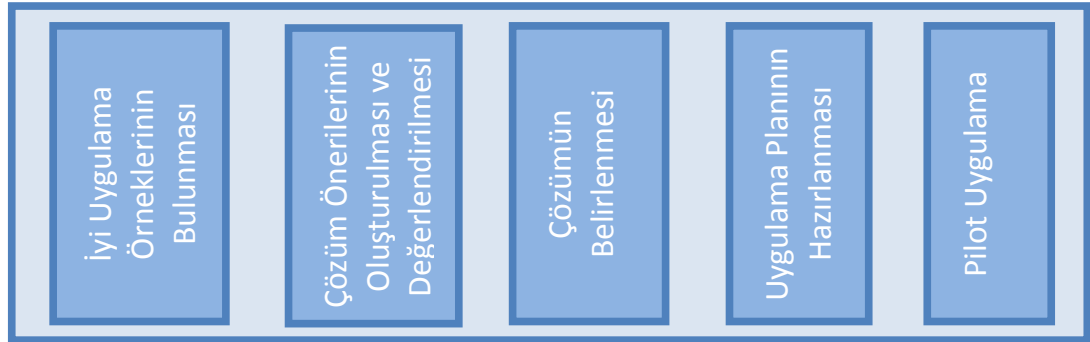
OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

heyecanlarını neden kaybederler” konusu veya öğrencilerin çoğunun başarısız olduğu dersin matematik olduğunun nedenleri tartışılabilir.



Şekil 38. Sebep Sonuç Diyagramı

Adım 4. Çözüm Önerilerinin Oluşturulması ve Uygulamanın Yapılması



Şekil 39. Çözüm Önerilerinin Oluşturulması ve Uygulamanın Yapılması Adımları

İyileştirme çalışmasının bu aşamasında kıyaslama çalışmaları yapılarak iyi uygulama örnekleri ile ilgili bilgiler toplanır. Kıyaslama, başkalarının nasıl yaptığını, ne gibi sonuçlar aldıklarını, bir işi yapmanın değişik yolları olduğunu; bizim uygulamamızın tek yol olmadığını öğrenmemizi; koşullardan kurtulmayı, bakış açılarımızı genişletmeyi ve en iyi uygulamalardan öğrenmemizi sağlar.

Tüm sorunları, sorunların kök sebeplerini, başka kuruluşların neyi nasıl yaptığını artık bilen ekip bu adımda iyileştirme için çözüm seçenekleri geliştirir. Birden fazla seçenek geliştirmek iyidir. Çözüm seçeneklerini, uygulama zorluğu, maliyet, müşteri beklentilerinin karşılaması, uygulamaya geçmek için gerekli zaman, iş yapanların motivasyonuna etkisi gibi ölçütlere göre değerlendirerek en uygun çözümün belirlenmesi sağlanır.

En uygun çözümün belirlenmesinden sonra uygulamanın planlanması ve deneme uygulamasına geçilir. Hazırlanacak olan iyileştirme planı çözümün tanımı, yeni süreç akış diyagramı, çözümün başarısını görmek üzere kullanacağımız performans göstergeleri ve hedefleri, ne yapılacağı, kim tarafından yapılacağı ve ne zaman yapılacağı bilgilerini, pilot ve yaygınlaştırma uygulamalarının planlarını, sistem, eğitim gereksinimlerini içermelidir. Uygulama planını hazırlamak için öncelikle risk analizi yapılır.

Murphy kanunlarına göre "Yanış gitme olasılığı bulunan bir şey yanlış gider" (Bloch, 2003). Bu parola modern teknikte analitik ölçüt olarak hataları önleme stratejisi olarak kullanılır ve görünen en esprili ama aslında ciddi bir temel üzerine oturtulmuş kanundur.

Olasılık "gerçek sonuçların olası sonuçlara oranı" şeklinde tanımlanır. Bir olay süreç içerisinde gerçekleşmezse, olasılığı 0'dır, yani imkansızdır. Murphy Kanunları ise olaya tersinden yaklaşır: Bir olay mümkünse, gerçekleşir.

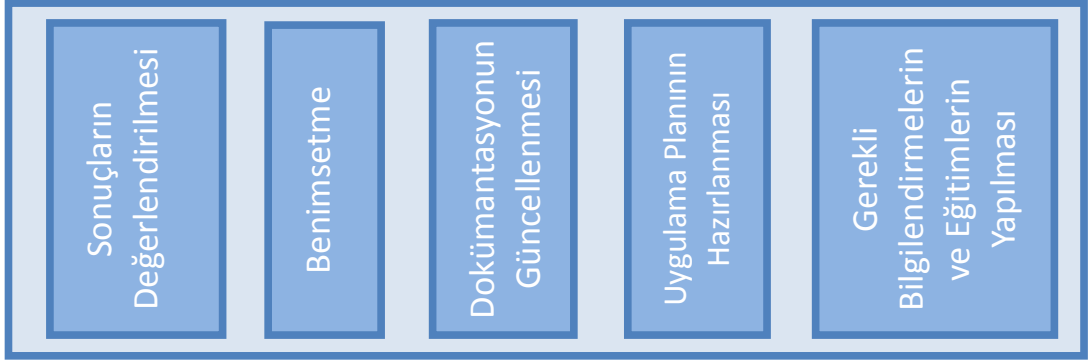
Bu nedenle çözüm önerisinin yaşama geçirilmesi esnasında olabilecek olumsuzlukların neler olabileceği listelenir. Her bir olumsuzluk, olma olasılığı ve olursa sonuca etkisi açısından yüksek-orta-düşük ölçeğinde değerlendirilir. Olma olasılığı ve aynı zamanda sonuca etkisi yüksek olarak değerlendirilen olası olumsuzluklar için önlem almaya yönelik işlem adımları da plana dahil edilir. Önlem almanın mümkün olmadığı durumlar için alternatif planlar hazırlanır (Tablo 8).

Tablo 8. Sorun Kök Neden Çözüm Önerisi Olası Risk Tablosu

Sorun	İlköğretim 5. Sınıftan 6. Sınıfa geçişte velilerin öğrencilerini başka okullara göndermesi	
Kök Neden	2. kademedeki eğitim başarısına duyulan güvensizlik	
Çözüm Önerisi	Öneri 1: öğrencilerin bireysel başarı hedeflerinin belirlenmesi ve hedefe yönelik bireysel çalışma planlarının hazırlanması	
Olası Riskler	Olma Olasılığı (Yüksek-Orta- Düşük)	Sonuca Etkisi (Yüksek-Orta- Düşük)
Hedeflerin mevcut durumu esas alarak doğru belirlenememesi	Orta	Yüksek
Mevcut durum tespiti ölçümlerinin yeterince güvenilir olmaması	Düşük	Yüksek
Hedef belirleme çalışmaları için gerekli zamanın uzunluğu	Orta	Orta
Hedeflere ulaşma düzeylerinin izlenme gücü	Orta	Yüksek
Öğretmenlere ilave iş yükü getirmesi kaynaklı isteksizlik ve kaygı	Yüksek	Yüksek
Bireysel çalışma planı hazırlama zorluğu	Yüksek	Orta
Plana uygun çalışmanın izlenememesi	Yüksek	Orta

Adım 5. Yeni Sürecin Değerlendirilmesi ve Standartlaştırılması

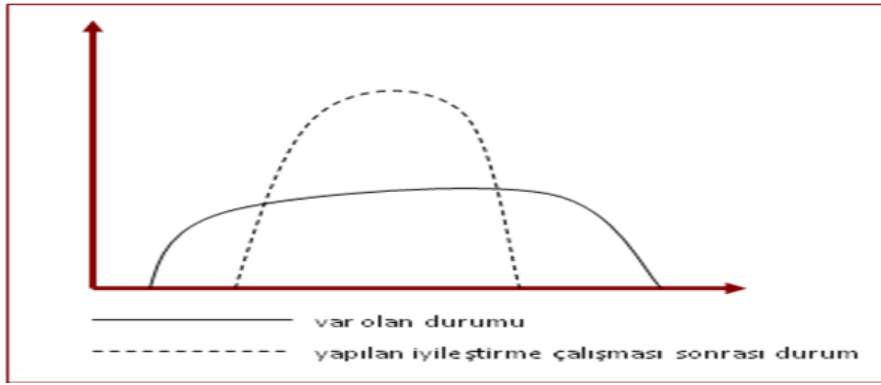
Hazırlanan plan dahilinde mümkün olan durumlar için pilot uygulama gerçekleştirilir. Pilot uygulamada elde edilen sonuçlar, amaca ulaştığımızı gösteriyorsa benimsetme ve standartlaştırma çalışmalarına başlanır. Hedeflenen sonuçlara ulaşılamadıysa aynı döngü üzerinden tekrar geçilir.



Şekil 40. Yeni Sürecin Değerlendirilmesi ve Standartlaştırılması

Pilot uygulama sonucunda amaca ulaşmadığımız durumu bir örnekle açıklayacak olursak:

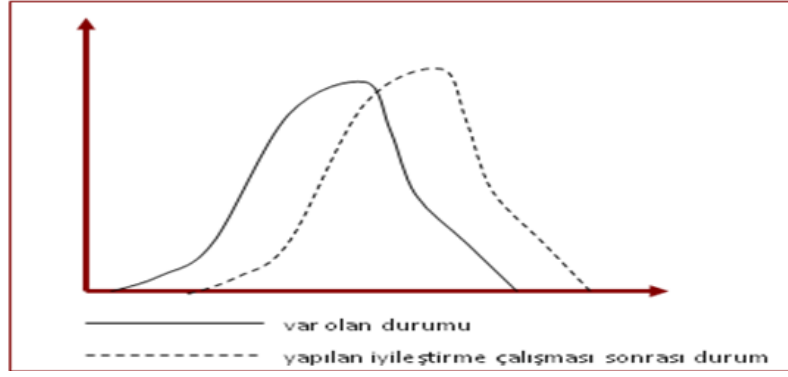
Şekil 41'deki çan eğrisinde, öğrencilerin iyileştirme öncesi var olan durumlarındaki dağılım ile yapılan bir iyileştirme çalışması sonrası ortaya çıkan dağılım görülmektedir.



Şekil 41. İyileştirme Öncesi ve Sonrası Dağılım Grafiği I

Sınıftaki okuma becerisi zayıf olanlara yardım edilerek başarı artışı sağlanırken, daha iyi olanların başarılarında azalma görülmektedir. Bu çan eğrisindeki durum gibi bir seyir izlenirse bu bir iyileşme değildir. Bir değişkenliğin azaltılması, daha iyi olanların başarılarının azaltılması pahasına olmamalıdır. Değişkenliğin azaltılması amacıyla yapılan bir iyileştirme çalışmasında, kaynakların bir bölümden alınıp diğer bölüme verilmesi bir iyileştirme olarak görülmemektedir.

Şekil 42'deki çan eğrisinde görülen dağılıma bakıldığında, değişkenliğin azaldığı ve bir iyileşmenin de gerçekleştirildiği temsil edilmektedir. Okuma düzeyi geride olanların okuma becerilerinde bir ilerleme elde edilerek sınıf seviyesine çekilirken, okuma becerisi iyi olanların seviyelerinin de yükseltildiği anlaşılmaktadır. Görülen bu durum bir iyileşmedir (Jenkins, 1997, Gülseren, 2006b).



Şekil 42. İyileştirme Öncesi ve Sonrası Dağılım Grafiği II

İyileştirme çözüm önerisinin süreçte yer alanlarca benimsenmesi çok önemlidir. Değişikliğin neden gerektiğini, neye yaracağını, hangi sorunları çözeceğini, bunun okula nasıl bir faydası olacağını tam olarak anlamaları, değişime direnç göstermek yerine sahiplenmelerini sağlayacak ve çalışmanın başarılı olmasını sağlayacaktır.

Çözüm önerisinin doğrulanmasından sonra uygulamada eskiye dönüşün önüne geçmek, ilgili her yerde aynı şekilde uygulanmasını sağlamak için;

- Mevcut süreç dokümantasyonu güncellenmeli
- İlgili kişiler (iş yapanlar, süreç müşterileri) bilgilendirilmeli
- Planlanmış eğitimler gerçekleştirilmelidir.

4.3.2. On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli¹

On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli, süreç iyileştirme konusunda ekip liderlerine yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Süreç iyileştirme için gerekli olan temel araç gereçlerle birlikte iyileştirme faaliyetlerinin başlangıcında ve devam eden süreci içerisinde ihtiyaç hissedebileceğiniz pratik bilgileri sağlamaktadır. Modelde sunulan yaklaşım “ne nasıl yapılır” yaklaşımıyla uyumlu ve ayrıntılıdır. Süreç iyileştirmek için ne gibi faaliyetler gerçekleştirmeli ve ne tür önlemler alması gerektiğini belirtir.

Süreç iyileştirme modelinin on dört adımında neler olduğu aşağıda açıklanmıştır:

Birinci Adım:

Belirlenen süreçte iyileştirilecek ve geliştirilecek durumu tespit edin ve iyi tanımlayın, iyileştirme ve gelişim hedefini belirleyin.

¹ Bu bölümün hazırlanmasında HBPI (1996)'dan yararlanılmıştır.

İyileştirme hedefi ekip veya yönetim tarafından belirlenir.

İkinci Adım:

Süreci iyileştirecek ve geliştirecek ekibi oluşturun.

İyileştirme ekibinde görev alacak kişilerin doğru seçilmesi önemlidir. İyileştirme ve geliştirme çabaları için gerekli olan kaynakların iyi tespit edilmesi gerekir. İyileştirme çalışmasında yer alacak kişilerce kullanılacak kaynaklar, iyileştirme süresi ve ekibin yetki düzeyi önceden belirlenmelidir. Bu unsurlar ile süreç iyileştirme çalışmalarının raporlaştırılması yazılı bir yönerge halinde resmileştirilebilir.

Üçüncü Adım:

Mevcut süreci bir iş akış şeması oluşturularak tanımlayın.

İş akış şeması, sürecin başlangıcından sonuna kadar yapılacak olan faaliyetleri, önlemleri ve kararları adım adım göstermek için kullanılacaktır.

Dördüncü Adım:

Gereksiz faaliyetleri çıkararak süreci basitleştirin.

Kişiler, süreci bir bütünlük içerisinde ilk kez üçüncü adımda görmüş olabilirler. Bu onların gözünün açılmasını ve sürecin iyileştirilmesine ilişkin adımları atmalarını sağlayacaktır.

Beşinci Adım:

Veri toplamak için bir plan geliştirin.

Veriler karşılaştırma yapmak için ölçek olarak kullanılacaktır. Bu veriler, sürecin birinci aşamasında belirlenen süreç iyileştirme gelişim hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesinin ilk adımıdır. Üçüncü adımdaki akış şemasında verilerin kimler tarafından ve ne zaman toplanacağı belirtilmiştir.

Altıncı Adım:

Sürecin kontrol altında olup olmadığını değerlendirin.

Süreç iyileştirme ekibi beşinci adımda toplanan veriler doğrultusunda bir iş akış şeması oluşturduğunda süreç içerisinde neler olup bittiğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu değerlendirme sonuçları süreç iyileştirme ekibinin bundan sonra ne yapacağını, süreçte özel bir nedenden dolayı değişiklik olup olmayacağını belirlemesini sağlayacaktır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Yedinci Adım:

Sürecin yeterliğini değerlendirin.

Süreç iyileştirme ekibi, birinci adımda belirlenmiş olan süreç iyileştirme hedefleri doğrultusunda beşinci adımda toplanan veriler için bir histogram oluşturacaktır. Genelde dördüncü aşamadaki önlemler hedeflerin yakalanması için yeterli olamamakta ve ekip bunun temel nedenlerini belirlemek için sekizinci adıma geçmek zorunda kalmaktadır. Verilere göre sürecin hedefleri tutturduğu anlaşılabilir, ekip on dördüncü aşamaya geçmeden önce sürecin daha ileri aşamaya götürülmesinin mantıklı olup olmadığına karar vermelidir.

Sekizinci Adım:

Sürecin hedefleri yakalamasını engelleyen temel nedenleri belirleyin.

Süreç iyileştirme ekibi PUKÖ (Planla Uygula Kontrol et Önlem al) döngüsünü kullanmaya bu adımda başlamaktadır. Bunu yaparken de sebep ve sonuç analizini veya beyin fırtınası yöntemlerini kullanarak sürecin istenen hedefe ulaşmada yaşadığı sorunların muhtemel sebepleri üzerinde kafa yorulur.

Dokuzuncu Adım:

Sürecin beklenen hedefe ulaşamamasındaki nedenler doğrultusunda yapılacak değişikliklerle ilgili bir uygulama planı hazırlayın.

Bu duruma ilişkin temel nedenler sekizinci aşamada belirlenmişti. Planlanan iyileştirme ve geliştirme dördüncü adımda yapılan değişikliklerden sonra oluşturulan basitleştirilmiş akış şemasındaki adımların gözden geçirilmesiyle ilgilidir.

Onuncu Adım:

Beşinci adımda geliştirilen veri toplama planını gerekli görüldüğünde değiştirin.

On Birinci Adım:

Değiştirilen süreci uygulayın, test edin ve verileri toplayın.

On İkinci Adım:

Değiştirilen sürecin yeterliliğini ve tutarlılığını değerlendirin.

Altıncı adımda olduğu gibi süreç iyileştirme ekibi sürecin yeterliliğini ve tutarlılığını değerlendirmek için bir kontrol veya işleyiş şeması kullanır. Süreç yeterli ise ekip on üçüncü adıma geçebilir. Süreç

yeterli değilse, ekip süreci eski haline veya yeni bir hale geri döndürmelidir.

On Üçüncü Adım:

Yapılan değişikliğin süreci iyileştirip iyileştirmediğini değerlendirin.

Süreç iyileştirme ekibi on birinci adımdaki şemayı ve histogramı kullanarak sürecin birinci adımında belirlenen hedefleri tutturup tutturmadığına karar verecektir. Hedefler yakalandıysa ekip on dördüncü aşamaya geçilebilir. Hedefler yakalanmadıysa, ekip değişikliğe devam edilip edilmeyeceğine karar verecektir.

On Dördüncü Adım:

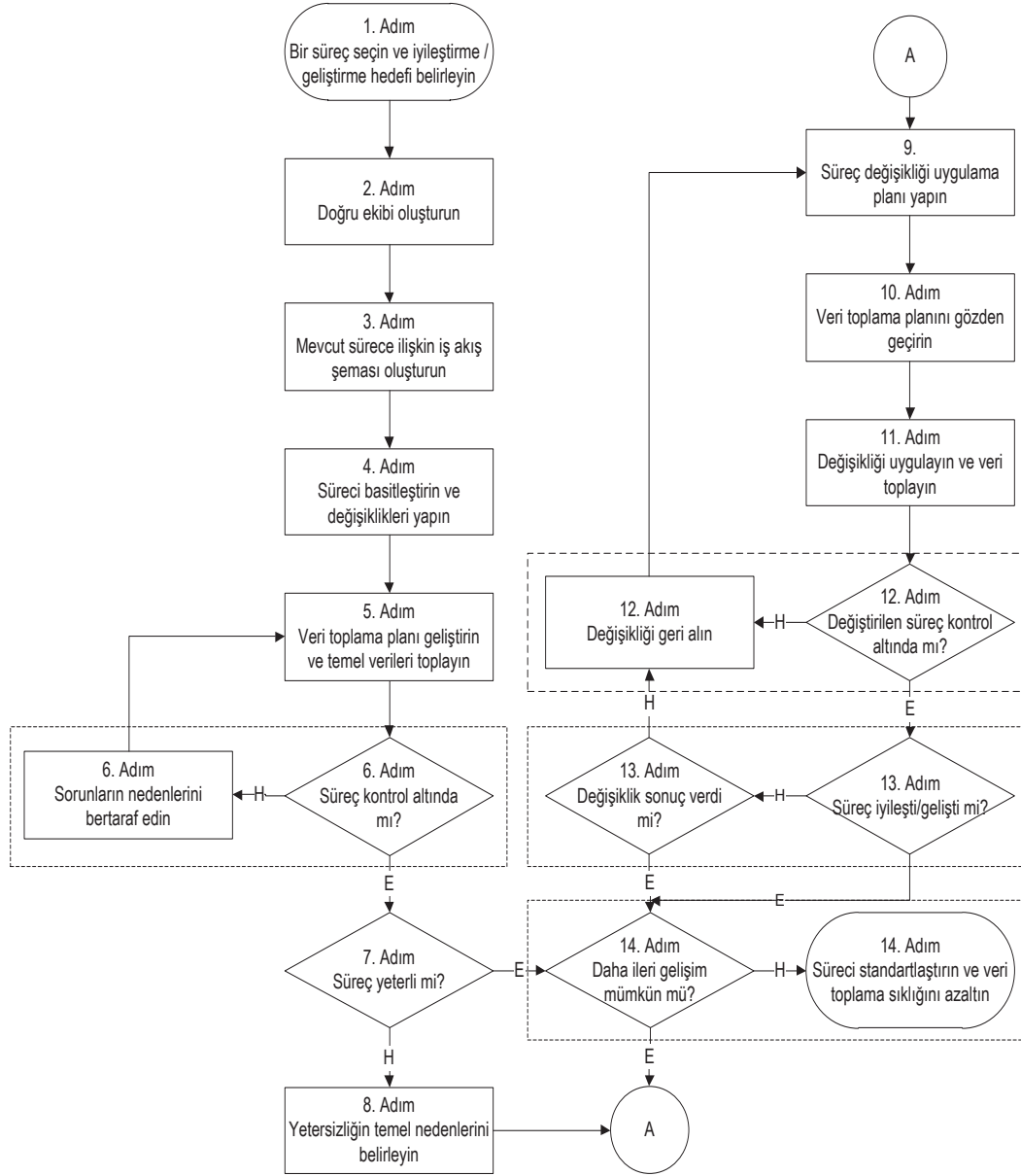
Daha ileri ek süreç iyileştirmelerine devam etmenin gerekli olup olmadığını değerlendirin, süreci standartlaştırın.

Süreç iyileştirme ekibi bu aşamada sürecin yedinci adımda basitleştirilmesinden sonra yeni bir karar arifesindedir. Ekip, yine aynı şekilde sekizinci ile on üçüncü adımlar arasında bir karar vermeye yönlendirilmektedir. On dördüncü adımda süreç iyileştirme ekibi; ya süreç iyileştirmesine dokuzuncu adımdan yeniden başlayacak ya da süreci standartlaştırarak sürecin performansını iyileştirme ihtimali olana kadar sürekli izleyecektir. Bu durum, süreç iyileştirme ekibini sürekli bir süreç iyileştirmeye girip girmeme konusunda bir karar vermeye zorlamaktadır.

Sonuç

On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli aşamalarının tümünün kullanılması süreç iyileştirme ekiplerinin süreçle ilgili bilgisini, karar alma seçeneklerini ve tatminkar uzun vadeli sonuçların alınmasını sağlayacaktır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ



Şekil 43. On Dört Adımda Süreç İyileştirme Modeli Akış Diyagramı

4.3.3. Önlemeye Dayalı Süreç İyileştirme Yaklaşımı - POKA YOKE

POKA, dikkatsizlik, dalgınlık, YOKE ise elimine edilmesi anlamına gelir. POKA-YOKE; unutkanlık dikkatsizlik, yanlış anlama, konsantrasyon eksikliği, standartların eksikliği, tecrübesizlik, boş vermek, sabotaj vs. insan faktörlerinden kaynaklanan durumlara karşı, hata yapmayı önleyici ve yardımcı araç ve stratejileri kullanarak ancak

daha fazla kontrol elemanına gerek duymadan sıfır hatalı üretime ulaşmayı amaçlar.

Poka-Yoke Sisteminin Kurulmasını Gerektirecek Hatalar (Shingo, 1986):

- Unutkanlık
- Alışkanlıklardan kaynaklanan hatalar
- Tanımlama ve teşhis hataları
- Amatör hatalar
- Farkında olunan hatalar
- Kasti olmayan dikkatsizliğe dayalı hatalar
- Yavaş davranma ve kararsızlığa dayalı hatalar
- Standard eksikliğinden kaynaklanan hatalar
- Sürpriz hatalar
- Kasti hatalar

Örneğin; okulda enerji tasarrufu sağlamaya yönelik bir amacımız varsa öğrencilerin kullandığı lavabolara hareket sensörlü aydınlatma armatürleri koyarak, kullanım sonrası gereksiz enerji tüketiminin önüne geçilebilir.

BÖLÜM V

KALİTE ARAÇLARI - PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ²

Kalite araçları ve teknikleri bazı mantıksal ve istatistiksel bilgilerden yola çıkarak problemlerin görüntülenmesi ve çözülmesi düşüncesi ile geliştirilmiş yaklaşımlardır. Temel felsefeleri hızla doğru sonuca ulaşmayı öngören bu tekniklerin ve araçların ortak özelliği tümünün ekip çalışması gerektirmesidir. Etkili ve verimli sonuçlar ancak iyi iletişimin sağlandığı bir organizasyonda tecrübeli ve yetenekli bireylerin yüksek kaliteyi düşük maliyetle ve kısa zamanda üretmeye olanak veren çözüm yollarını bulmak için bir araya gelmeleri ile mümkün olabilir. Kalite araç ve teknikleri problemin çözümünde veya görüntülenmesinde değişik yaklaşımları içerir. Problemin kaynağına inerek, problemin sebeplerini ve toplam dağılım içindeki paylarını, ortaya çıkma olasılıklarını ve optimum çözümü belirlemeyi temel alırlar. Bu araçları iyileştirme sürecinde kullanıldıkları aşamalara göre gruplandırmak mümkündür.

1. FİKİR ÜRETİMİ

- Beyin Fırtınası
- Brainwriting
- Crawford Slip Yöntemi

2. FİKİR BİRLİĞİ

- Afinite Diyagramı
- Denge Tabakası (Balance Sheet)
- Kriter Ortalama Formu
- Liste İndirgeme
- Çiftli Karşılaştırma
- Ağırlıklı Oylama

3. ANALİTİK ARAÇLAR

a. Süreç Tanımlama

- Akış Diyagramı

² Bu bölümün hazırlanmasında Keleş ve Taptık (1998) ve MEB (2007)'den yararlanılmıştır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

- Süreç Analiz Diyagramı
- Ağaç Diyagramı

b. Veri Toplama

- Çetele Diyagramları
- Hedef Gruplar
- Örneklem
- Anketler

c. Sebep-Sonuç Analizi

- Sebep Sonuç Diyagramı
- 5N 1K
- İlişkiler Diyagramı

d. Veri Analizi ve Görüntüleme

- Grafikler (Sütun, çizgi)
- Güç Alan Analizi
- Histogram
- Matris Diyagramı
- Pareto Analizi
- Önceliklendirme Matrisi
- Dağılım Diyagramı
- İstatistiksel Proses Kontrol Grafikleri

4. PLANLAMA ARAÇLARI

- Aktivite Ağ Diyagramları
- Gant Şeması
- Ağaç Diyagramı
- Öykü Akışı

Yukarıda verilen sınıflandırmada da görüleceği gibi problem çözmede kullanılan birçok araç ve teknik vardır. Bu tekniklerden Tablo 9'da verilen Yedi Kalite ve Yedi Yönetim aracı yoğun olarak kullanılanlardır.

Tablo 9. Yedi Kalite ve Yedi Yönetim Aracı

7 KALİTE ARACI	7 YÖNETİM ARACI
Akış Diyagramı	Afinite Diyagramı
Sebeç-Sonuç Diyagramı	İlişkiler Diyagramı
Histogram	Ağaç Diyagramı
Çetele Diyagramı	Süreç Karar Diyagramı
Pareto Analizi	Matris Diyagramı
Kontrol Kartları	Matris-Veri Analizi
Dağılım Diyagramı	Ok Diyagramı

Kalite Araçları olarak adlandırılan araçlar özellikle problemlerin belirlenmesi ve çözümüne yönelik bilgi ve veri üretimini kolaylaştırmak ve sistematik olarak değerlendirmek amacıyla tasarlanmışlardır. Bu araçlar sayısal ve görsel nitelikleri yardımı ile olayların kolay anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlar. Bu teknikler doğru ve yerinde kullanıldığında problemin çözümü kolaylaşır. Ancak bu teknikler problemi bizim yerimize çözmez. Problem çözme tekniklerinin doğru kullanımının sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Grubun problem çözme sürecinin aynı aşamalarda ilerlemesine yardımcı olur.
- Uzun konuşma ve dikkati bozucu davranışların engellenmesine yardımcı olur.
- Birbirinizi daha iyi anlamana yardımcı olur.
- Çalışmalarınız ve değerli fikirlerinizin bir arada toplanmasına yardımcı olur.
- Katılımcıları ortak fikirler üzerine odaklaştırılmasına yardımcı olur.
- Sorunların anlaşılabilirliğinin gerçekleşmesine yardımcı olur.

5.1. BEYİN FIRTINASI

Beyin fırtınası, ortak sorunlar, toplanacak veriler, çözüm önerileri, uygulama önerileri ve karşılaşılabilecek engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla yapılır. Katılımı ve yaratıcılığı teşvik eder. Çok sayıda fikir üretmek temel amaçtır. Beyin fırtınasında uyulması gereken kurallar şunlardır:

- Takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli
- Beyin fırtınası sırasında değil, seansın bitiminde tartışılmalı
- Kişiler birbirleri üzerinde yargı ve eleştiride bulunmamalı
- Bütün fikirler takım üyelerinin hepsinin görebileceği bir yere (flip-chart) yazılmalı ve daha sonra üzerinden geçilmeli.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Beyin fırtınası *düzenli* veya *düzensiz* olmak üzere iki şekilde yapılabilir.

Düzenli Beyin Fırtınasının Adımları:

- Beyin fırtınasının konusu, tüm üyelere açık bir dille anlatılır.
- Herkese düşünmek için bir iki dakika süre verilir.
- Herkese sıra ile düşüncesi sorulur. Kimse ve hiçbir düşünce atlanmaz. Açıklama esnasında tartışma ya da kritik yapılmaz. (Düzensiz beyin fırtınasında takım üyeleri sıra ile değil diledikleri zaman fikir verirler.)
- Bir kişi açıklanan tüm fikirleri herkesin görebileceği bir yere yazar.

Herkesten fikirler toplanınca bir başka ifade ile artık kimseden yeni fikir gelmez ise seans sonlandırılır. Toplanan fikirler eğer isteniyorsa başka teknikler kullanılarak sınıflandırılabilir veya önem sırasına göre sıralanabilir. Gerekmiyorsa tüm fikirler not edilerek beyin fırtınası sonlandırılır.

5.2. AKIŞ DİYAGRAMI

Akış diyagramları, bir süreçteki bütün adımların resimsel ifadesidir. Olayların sırasını açık olarak anlamaya yardımcı olur. İyileştirme fırsatlarını belirlemeye yardımcı olur. Veri toplanacak alanları ve teknikleri tarif etmeyi kolaylaştırır.

Akış diyagramı genellikle aşağıdaki yöntem izlenerek oluşturulur:

- Süreçteki bütün olaylar listelenir.
- Bu olaylar akış diyagramı sembolleri kullanılarak sınıflandırılır.
- Semboller isimlendirilerek ve birleştirilerek akış diyagramı çizilir.

Bir süreci iyileştirmek için, akış diyagramındaki her olay için performans göstergesi değeri gösterilebilir. Akış diyagramı, iyileştirme, tutarsızlıklar, kayıplar v.b. için potansiyel alanları belirlemek üzere gözden geçirilebilir. Akış diyagramı, veri toplanması ve incelenmesi gereken alanları daha iyi görebilmek için kullanılabilir.

Akış diyagramı temel sembolleri ve anlamları için **EK 1**'e bakınız.

5.3. SEBEP-SONUÇ DİYAGRAMI (Balık Kılçığı Diyagramı)

Bir problemi doğuran ya da etkileyen sebep ve faktörleri belirlemek amacıyla oluşturulur. Problemlere daha geniş bir çerçeveden bakma olanağı sunar. Problemin teşhisi ve süreç iyileştirmeyi kolaylaştırır.

İzlenecek yöntem:

Problemi gösteren bir ok (ana kılçık) çizilir.

Bu kılçığın üzerinde, problemin olası ana sebepleri oklarla gösterilir. Bir üretim sürecinde en çok kullanılan ana sebep kategorileri, *makine* (ekipman), *metot*, *malzeme* ve *insandır*. Bir hizmet sürecinde ise bu kategoriler genellikle *politikalar* (yüksek düzey karar kuralları), *prosedürler*, *işyeri* (ekipman ve alan) ve *insan* şeklinde seçilir. Her iki durumda, *çevre* (binalar, lojistik ve alan) ve *ölçme* (kalibrasyon ve veri toplama) kategorileri de sık sık kullanılır. Ayrıca, bu tür kategoriler yerine, söz konusu sürecin ana basamakları da kullanılabilir.

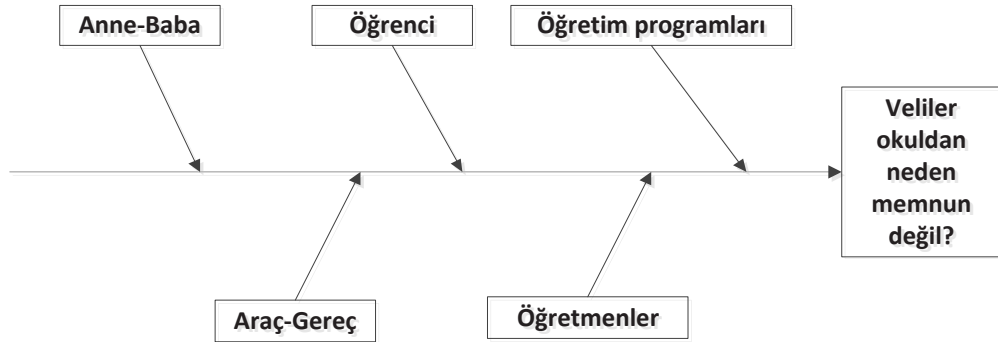
Her bir ana faktör ile ilgili alt etmenler oklar ile gösterilir. Örnek;

Adım 1: Sorun tespit edilir, başlık olarak yazılır.



Şekil 44. Balık Kılçığı Diyagramı Hazırlama Adımı I

Adım 2: Tespit edilecek muhtemel nedenler için temel gruplamalar belirlenir (İhtiyaca göre gruplar belirlenir, Grup başlıkları ve sayısı standart değildir).



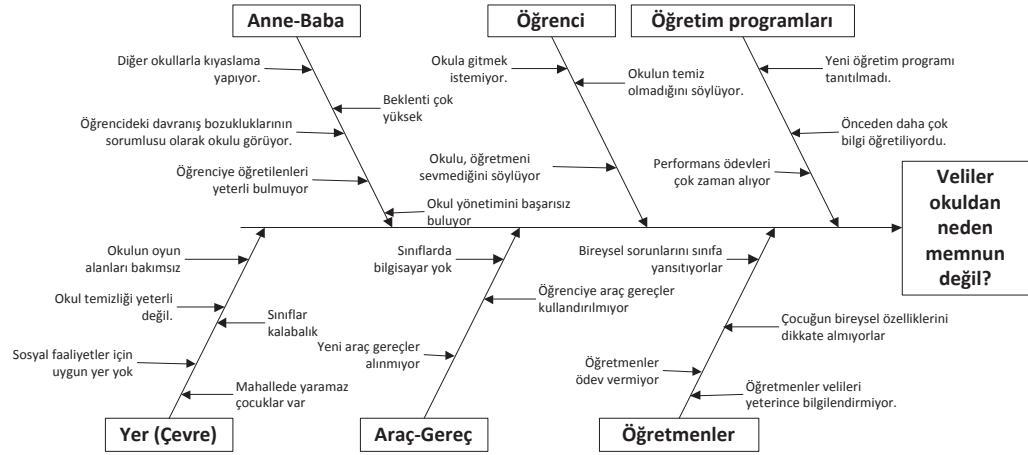
Şekil 45. Balık Kılçığı Diyagramı Hazırlama Adımı II

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Adım 3: Bütün üyeler beyin fırtınası oturumuna katılır, sırayla tüm üyelerin düşünceleri alınır.

Adım 4: Her üye düşüncesinin hangi temel gruba girdiğini belirtmelidir. Bir neden bazen başka bir nedenin dalı olarak eklenir.

Bu şekilde her bir başlığın altı doldurulur. Daha sonra en önemli nedenleri tespit etmek için oylama yapılır, en fazla oyu alan nedenler daire içine alınır. Sorunun çözümüne öncelikle buradan başlanır ve kılçık yavaş yavaş kırılır. Tamamlanmış bir balık kılçığı aşağıdaki gibidir.



Şekil 46. Tamamlanmış Balık Kılçığı Diyagramı Örneği

5.4. ÇETELE DİYAGRAMI (Check Sheets)

Veri toplama araçlarından biri olan çetele diyagramı süreç iyileştirme çalışmasında olasılıkları elemeye yardımcı olur. Veri kaydetmeyi kolaylaştıran bir tablodur. Verilerin frekanslarının görüntülenmesinde kullanılan en kolay araçlardandır. Bir gözlemi, eylemi veya gerçekleşmeyi yansıtmak için bir "√" veya "/" işareti koymak yeterlidir (Tablo 10).

Kullanım amaçları:

Performansla ilgili tartışmayı güçlendirmek,

Temel nedenleri araştırmak,

Bir çözümün veya iyileştirmenin sonuçlarını ölçmek,

Performansı izlemek (Önceki problemlerin tekrar ortaya çıkıp çıkmadığını yoklamak).

Çetele diyagramı ile toplanacak verinin doğru belirlenmiş olması çok önemlidir. Probleme sebep olan neden/nedenler nedir? Bu nedenlerin hangisinin probleme sebep olduğunu görmek için hangi

verilere ihtiyacım var? İhtiyaç duyulan bu veriler hangi kırımlarda (toplam, sınıf düzeyinde, öğrenci başına vb) toplanmalıdır? Sorularına cevap vererek toplanacak veriler belirlenmelidir. Doğru soruyu sormayı öğrenme etkin veri toplamanın anahtarıdır. Çetele diyagramı ile toplanan verilerin görüntülenmesinde histogram, pareto gibi grafikler kullanılır.

Tablo 10. Öğrenci Ödevlerinde Yapılan Hatalar İçin Çetele Diyagramı

Hata Türü	Nisan			
	1	2	3	Sayı
Hizalama Hatası	II	III	III	8
İmla Hatası	III II	III III I	III	23
Noktalama Hatası	III IIIIIII	III III	III IIIIIII	40
Paragraf Atlama	II	I	I	4
Yanlış Numara	III	III	III	10
Yanlış Sayfa Numarası	I	I	I	3
Tablo Hatası	III	III	III	13
Toplam	34	35	32	101

5.5. HİSTOGRAM

Histogram, ölçülebilir bir nitelik ile ilgili gözlem değerlerinin dağılımını gösteren bir çubuk grafiğidir.

Kullanım Amaçları:

Süreçlerin yapısında olan değişkenliği anlamak (Tutarlı bir şekilde kabul edilebilir sonuçlar alabilmek için değişkenlik azaltılmalıdır.).

Süreçlerin yapısı, sorunların kaynağı hakkında teoriler geliştirmek ve bunları sınamak.

Yöntem:

Veriler elde edilir; toplam veri sayısı belirlenir.

Veriler artan sırada dizilir.

En küçük veri en büyük veriden çıkarılarak, elde edilen verilerin yayıldığı aralığın uzunluğu belirlenir.

Histogramda kullanılacak sütun sayısı veri sayısının karekökü (\sqrt{n}) ile belirlenir. (En az 6, en fazla 20 sütun tavsiye edilir.) Yayılım aralığını bu sayıya bölerek her çubuğun (sınıfın) eni hesaplanır.

Yatay (x) eksenine üzerine veri sınıfları yazılır. Frekans ölçeği (sayılar veya yüzdeler) dikey (y) eksenine üzerine yazılır.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Her bir sınıf için, o sınıfa dahil olan verilerin toplam sayısı veya bu sayının toplam veri sayısına yüzdesini dikey uzunluk kabul eden bir çubuk çizilir.

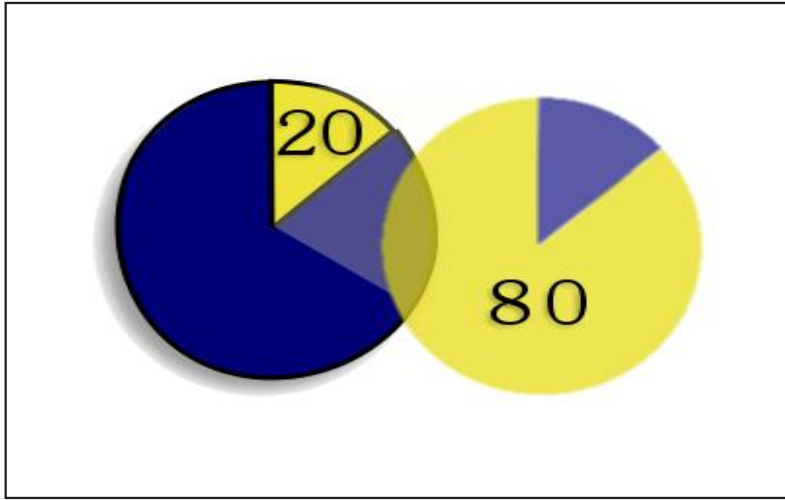
Her eksen dikkatlice isimlendirilir, histograma isim verilir, verilerin ait olduğu dönem yazılır.

Ortalama, varyans, mod, tepe nokta gibi değerler hesaplanır. Histogramların yorumlanmasında görsel ve sayısal değerler kullanılarak sürecin değişkenliği yorumlanır. Görsel değerlendirme eğrinin şekline göre yapılır. Çan eğrisi (normal dağılım), çift tepeli, düz tepeli, dalgalı, asimetrik dağılım gibi yorumlar yapılır.

5.6. PARETO ANALİZİ

Süreç iyileştirme çalışmalarında belirli bir durum için neyin en önemli olduğuna karar vermede pareto analizinden faydalanılabilir.

Pareto analizinin temelini İtalyan ekonomist Pareto'nun geliştirdiği 80/20 kuralı da denilen pareto kuralı oluşturur. Pareto kuralı, problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıda ancak önemli nedenlerden kaynaklandığını ifade eder. Bu kurala dayalı bir analiz ise, "problemin %80'lik kısmına %20'lik kısmın neden olması ve bu önemli %20'lik payın üzerinde yoğunlaşma" demektir.



Şekil 47. Pareto Analizi

Şekil 47'de Pareto kuralının 20/80 kuralı anlatılmaya çalışılmaktadır. Pareto'nun 80/20 kuralının uygulanması sonucu bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar; *"Müşteri şikâyetlerinin %80'i ürün veya hizmetin %20'sinden doğmaktadır."* *"Herhangi bir programdaki*

gecikmelerin %80'i çeşitli gecikme sebeplerinin sadece %20'sinden kaynaklanır." Pareto analizinden elde edilen bu sonuçlar, bir süreçte yaşanan problemlerin büyük çoğunluğunun az sayıdaki sebepten kaynaklandığını göstermektedir. Eğer az sayıdaki sebepler ortadan kaldırılırsa bu sebeplerin yol açtığı problemler de çözülecektir.

5.7. KUVVET ALAN ANALİZİ

Bir amaca doğru ilerlemek veya iyileştirmek için iki yol izlenebilir: 1. Performansı artırıcı kuvvetleri güçlendirmek, 2. Performansı kötüye iten kuvvetleri zayıflatmak veya ortadan kaldırmak. Kuvvet alan analizi bu kuvvetlerin iki türünü de belirlemeye dayanır.

Kuvvet alan analizinin kullanım amaçları şunlardır:

- İyileştirme fırsatlarını belirlemek.
- Düzeltildiğinde bir problemin çözümüne olumlu katkısı olabilecek temel sebepleri belirlemek.
- Yeni bir program veya önerilen bir iyileştirmenin, gerçekten, arzu edilen yararları sağlama olasılığını değerlendirmek.
- Engelleyici kuvvetleri yok etmek ve itici kuvvetleri desteklemek için gerçekçi bir uygulama planı oluşturmak.

Kuvvet alan analizinde izlenecek yöntem şöyle özetlenebilir:

- Planlanan iyileştirme açık bir şekilde tanımlanır ve bu bir hedef cümlesi şeklinde yazılır.
- Büyük bir kağıdın üstüne, hedefe ilişkin performans düzeyini temsil eden düz bir çizgi çizilir:
- Mevcut performans düzeyi, kağıdın ortasına çizilen dikey bir çizgi ile temsil edilir.
- Önceden bir analiz yapmadan, performansı etkileyen ilk olarak itici kuvvetler ve sonra da engelleyici kuvvetler beyin fırtınası yoluyla belirlenir.
- Listeler, sadece, amaca ulaşmada en fazla potansiyeli olan kuvvetleri göstermek üzere kısaltılır.
- Grup üyelerinin gerçekten güçlendirebileceklerini düşündüğü itici (destekleyici) kuvvetler belirlenir. Aynı şekilde, gerçekten zayıflatılabileceği düşünülen engelleyici kuvvetler belirlenir. Sonuç olarak, önemli olan destekleyici ve engelleyici güçler ortaya çıkartılmış olunur.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Tablo 11. Okul Temizlik Kalitesinin İyileştirilmesi ile İlgili Kuvvet Alan Analizi

GÜÇ ALANI ÇÖZÜMLEME TEKNİĞİ (KUVVET ALAN ANALİZİ)				
PUAN	 DESTEKLEYİCİ GÜÇLER	SORUN yada HEDEF	 ENGELLEYİCİ GÜÇLER	PUAN
4	Öğretmenlerin istekli olması →	Okul temizliğinde % 80'e yükseltmek. Okul temizliğinde % 56 olan memnuniyet düzeyini	Yardımcı hizmetli yetersizliği ←	5
5	Velilerin kendi sınıflarının temizliğinde gönüllü görev almak istemeleri →		Gönüllülüğün sürekli olamayacağı ←	3
4	Temizlik için velilerin gönüllü bağış yapabilecekleri →		Tüm veliler bağış yapmak istemeyebilir ←	3
4	Sigortalı yardımcı hizmetli çalıştırılabilmesi →		Ücretinin ödeme zorluğu ←	3
5	Öğrencilere temizlik alışkanlığının kazandırılması →			-
5	Okul temizliği ile ilgili süreç tasarlanması ve sürekli iyileştirilmesi →		Okul temizlik standartlarının ve kontrolünün olmaması ←	2
27	TOPLAM PUAN			TOPLAM PUAN
Geliştirilen Stratejiler:				
<ol style="list-style-type: none"> Destekleyici güçlerin puanı daha yüksek olduğundan hedefe ulaşmak için çalışma başlatılması Öğretmenlerin desteği ile öğrencilere okulu temiz kullanma alışkanlığının kazandırılması Gönüllü velilerin desteği ile ücreti okul aile birliğinden ödenmek üzere sigortalı yardımcı hizmetli çalıştırılması Okul temizliğinin süreç yönetimi kapsamında yönetilmesi 				

5.8. ÇOKLU OYLAMA

Çoklu oylama (multivoting) beyin fırtınası seansında ortaya çıkan fikirlerin en önemlilerini belirlemek için izlenilen bir yöntemdir.

Çoklu oylamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır:

- Bütün fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve fikirler teker teker numaralandırılır.
- Birbirine benzer fikirler, grubun da onayı ile birleştirilir.
- Bu durumda tekrar numaralandırma yapılır.
- Her üye bir kağıda, listedeki fikirlerin göreceli olarak daha önemli olduğunu düşündüğü üçte birini yazar.
- Üyeler seçimlerini tamamladıktan sonra, listedeki her fikir için oy kullanırlar.
- Üye sayısı 5 veya daha az ise 1 ya da 2 oy almış fikirler listeden çıkarılır. Eğer üye sayısı 6 ile 15 arası ise, bu sayı 3'e, 15'ten fazla ise 4 oya çıkar. Bu durumda 4 ya da daha az oy almış fikirler listeden çıkarılır.
- 3-6 arasındaki adımlar listede sadece birkaç fikir kalıncaya değin sürdürülür. Sonuç olarak en önemli madde (ya da maddeler) belirlenir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

5.9. NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ

Bu teknik, fazla iletişim olmayan takımlar için göreceli olarak daha geçerli bir yöntemdir.

İzlenmesi gereken adımlar şunlardır:

- Beyin fırtınasında olduğu gibi takım üyeleri fikirlerini maddeler halinde yazar ve bütün maddeler bir araya getirilerek bir liste oluşturulur.

- Eğer listede 50'den fazla madde varsa, "çoklu oylama" tekniği ile bu sayı mümkün olduğunca azaltılır.

- Her üyeye belli sayıda küçük kartlar dağıtılır. Eğer madde sayısı 20 ya da daha az ise 4'er kart, 20 ile 35 arası ise 6, 35 ile 50 arası ise 8'er kart dağıtılır.

- Üyeler listeden en önemli buldukları maddeleri birer tane olmak üzere, kart üzerinde işaretler ve listeden ellerindeki kart sayısı kadar madde seçer.

- En önemli buldukları maddeye en yüksek puanı vermek kaydıyla, bu maddeleri puanlandırırlar. Puanlama kart sayısı üzerinden yapılır. (Kart sayısı 4 ise, en önemli maddeye 4 puan, diğerlerine sırasıyla 3,2 ve 1 puan verilir.)

- Puanlamalar yapıldıktan sonra bu kartlar toplanır ve verilen puanların istatistiği çıkarılır. En yüksek puanı alan madde, takımın seçimi olarak duyurulur.

- Gerekirse maddeler puanlarına göre bir Pareto şemasında gösterilip üyelere değerlendirmeleri için dağıtılır.

5.10. KONTROL KARTLARI (Kontrol Şeması)

Her süreçte değişkenlik gözlenmesi kaçınılmazdır. Kontrol kartları bir sürecin kalp atışlarını yansıtır.

Kontrol kartlarının faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Sürecin kontrol dışına çıkmasına neden olan özel faktörleri zamanında belirlemek

- Beklenen performansın gerçekleşip gerçekleşmediğini gözlemlemek

- Uygulanması basit yorumlanması kolay süreç kayıtları oluşturmak

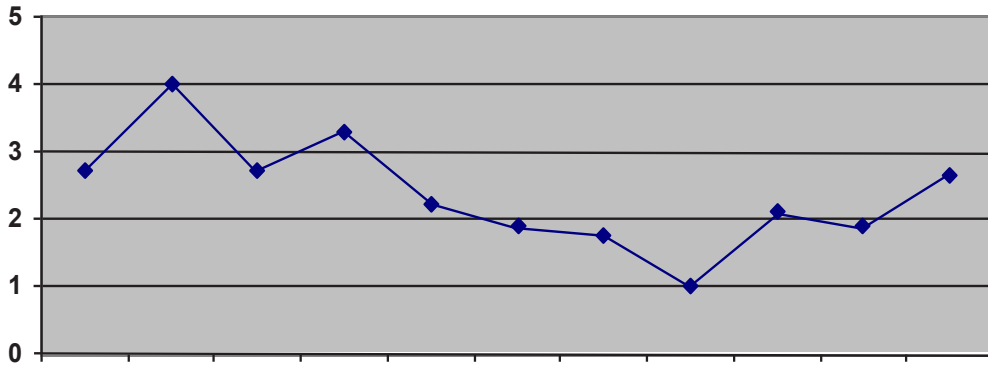
- Çalışanlarda kalite bilincini arttırmak

İzlenecek yöntem:

- Verilere ait noktalar örnek şemalarda olduğu gibi yerleştirilir.
- Verilerin medyanı bulunur. (Medyan, eldeki verileri yarısı kendisinden büyük, kalan yarısı da küçük olmak üzere iki eşit parçaya ayıran noktadır.) Bu noktanın üzerinden cetvel ile yatay bir çizgi çizilir. Bu çizginin alt ve üstündeki noktaların dağılımı incelenir.

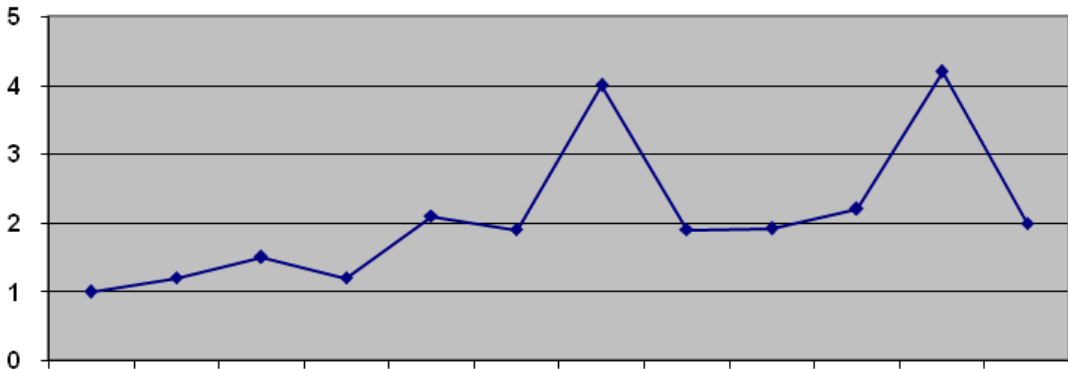
Aşağıda verilen örnekteki kontrol kartlarının incelenmesi şöyle yapılmalıdır:

Medyanın alt ya da üstünde yedi ya da daha fazla ardışık nokta bulunması süreçteki değişkenliğin özel bir sebebi olabileceğinin belirtisidir.



Şekil 48. Kontrol Şeması Örneği I

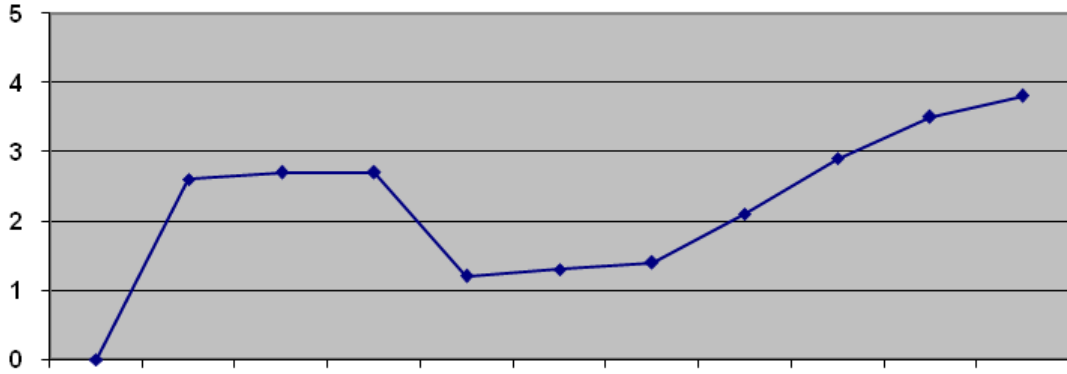
Ani ve anormal değişiklikler: Normal dışı çok düşük ya da çok yüksek bir verinin gözlenmesi, sürecin kontrol dışı olduğunu gösterir.



Şekil 49. Kontrol Şeması Örneği II

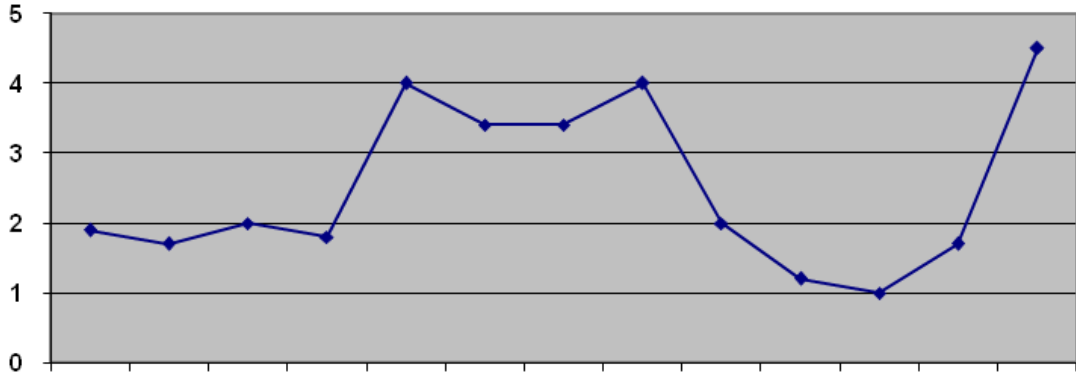
OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Eğilimler: Yedi ya da daha fazla noktanın aşağı ya da yukarı doğru bir eğilim göstermesi de anormal sayılır.



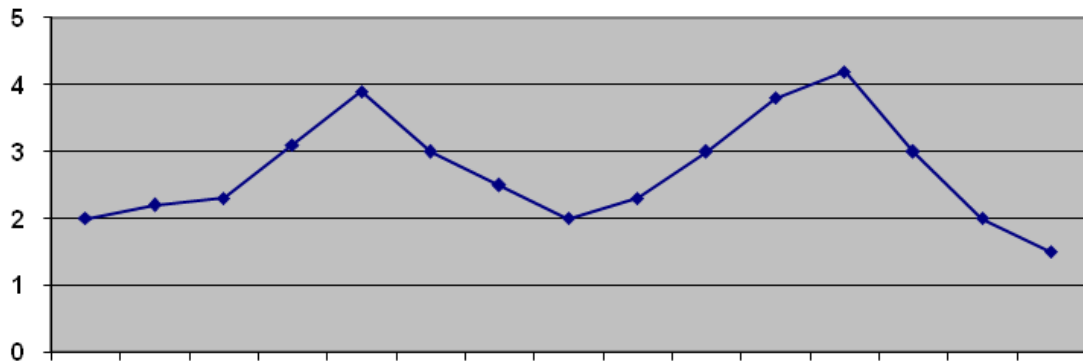
Şekil 50. Kontrol Şeması Örneği III

Ani yön değiştirme: Verilerin aniden farklı bir yöne doğru değişmesi sürecin incelenmesini gerektirir.



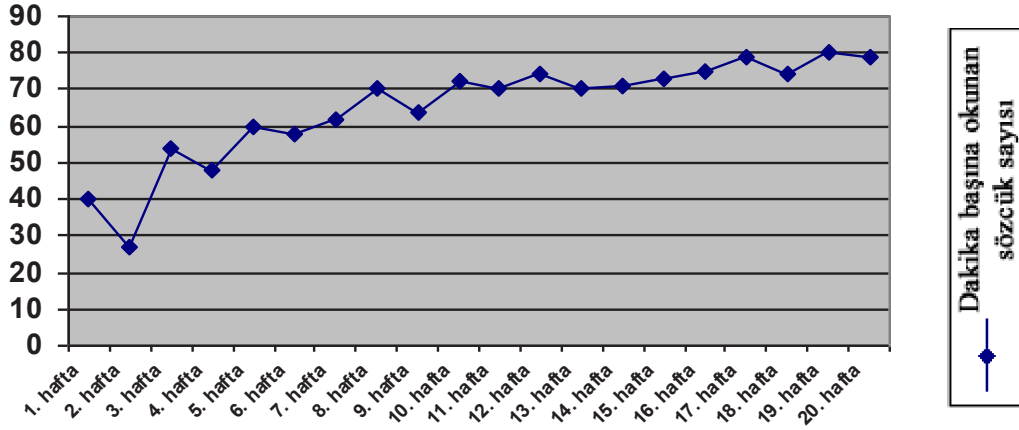
Şekil 51. Kontrol Şeması Örneği IV

Döngü: Aşağı ve yukarı doğru zig zag çizen veri grupları değerlendirmeye alınması gereken sebep ya da sebeplerin göstergesidir.



Şekil 52. Kontrol Şeması Örneği V

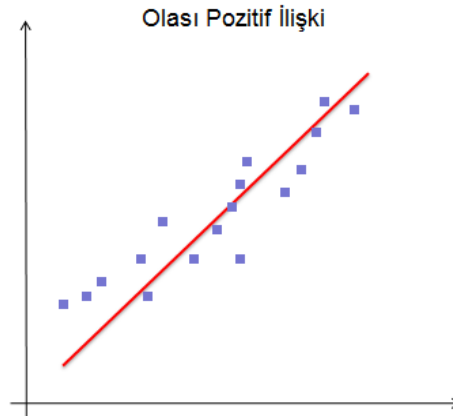
Okuma eğitimi alan bir öğrencinin dakika başına okuduğu sözcük sayısını gösteren bir kontrol kartı aşağıda verilmektedir.



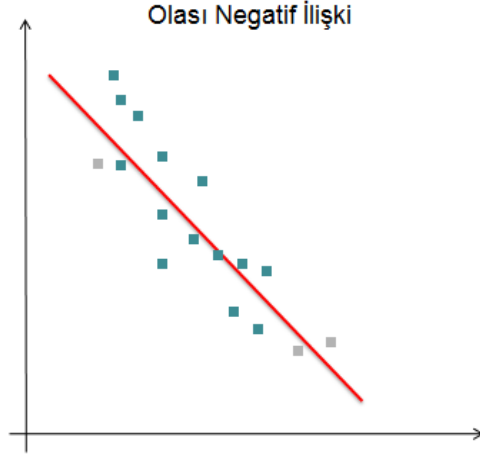
Şekil 53. Kontrol Şeması Örneği VI

5.11. DAĞILIM (Scatter) DİYAGRAMI

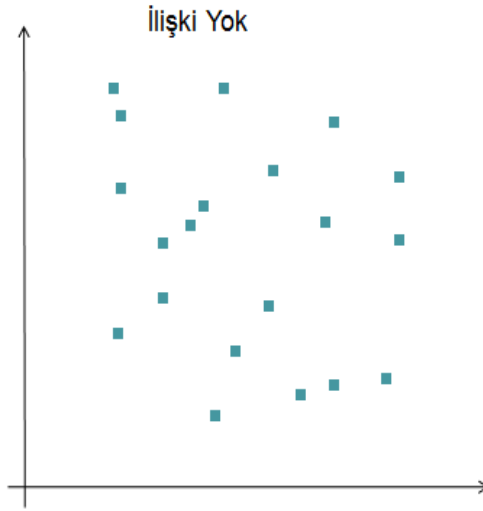
Dağılım diyagramı, bir değişken ile bir diğeri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacı ile kullanılır. Olası sebep/sonuç ilişkilerini araştırmaya yardımcı olur. Bir dağılım diyagramının yatay (x) eksen değişkenlerden birinin aldığı değerleri, dikey y eksen ise diğeri değişkenlerin karşılığında aldığı değerleri gösterir. Eksenlerin eşit uzunlukta olmaları diyagramın daha iyi okunabilmesini sağlar. Uygunsuz boyutlandırılmış diyagram sonucun yanlış yorumlanmasına neden olur. İlişkiden bahsedebilmek için 50-100 çift değere ihtiyaç vardır.



Şekil 54. Dağılım Diyagramı Örneği (Pozitif İlişki)



Şekil 55. Dağılım Diyagramı Örneği (Negatif İlişki)



Şekil 56. Dağılım Diyagramı Örneği (İlişki Yok)

5.12. YAKINLIK (AFİNİTE) DİYAGRAMI

Yakınlık diyagramı, pek çok fikir, görüş, konu veya faaliyet içinden temel olanları bulmak için kullanılır. Bu fikirler, görüşler, konular önce türetilir, sonra bunlardan birbiri ile doğal ilgisi olanlar gruplanır.

Ne Zaman Kullanılır?

- Kaos olduğunda
- Takım pek çok fikir ile karşı karşıya kaldığında
- Yaratıcı/yapıcı düşünme gerekirken
- Kabaca konular / ana başlıklar belirlenmesi gerektiğinde.

Nasıl Yapılır?

1. Doğru takım oluşturulur.
 - 4-6 kişi
 - Değişik bakış açıları
 - Yaratıcı, açık-fikirli insanlar
2. Ele alınacak konu belirlenir.
 - Geniş kapsamlı, yansız cümle
 - Açıkça ifade edilmeli, iyi anlaşılmalı
3. Fikirler yaratılır ve kaydedilir.
 - Beyin fırtınası yaklaşımı izlenir
 - Her fikir kartlar üzerine kaydedilir
 - Tek bir kelimededen oluşan kart olmaz (fikir 3 satır ve yedi kelimededen oluşmalıdır)
4. Tamamlanan kartlar gelişigüzel bir şekilde ortaya serilir.
 - Duvara, masaya v.b.
5. Kartlar ilgili gruplara ayrılır.
 - Sessizlik içinde
 - Düşünülür, hareket edilir; seyredip, uzun uzadıya düşünülmez
 - Çabuk süreç
 - Eğer anlaşmazlık olursa, kartlar, istenen yere taşınır, tartışılmaz
 - Dikey sütunlar
 - 5-10 grup
 - Sadece açıklığa kavuşturmak için tartışılır.
6. Başlık kartları yaratılır.
 - Kısa, öz, tam
 - Tek kelimeli başlık olmaz
 - Tek başına bir anlam ifade etmeli
 - İsim ve yüklem içermeli
 - Altındaki bütün fikirlerin ana bağını yakalamalı
 - Her grubun başına yerleştirilir
 - Ana konular alt başlıklara dönüştürülür.
7. Afinite diyagramı çizilir.
 - Başlıkları, alt başlıkları ve altındaki bütün kartları birleştiren çizgiler çizilir.
 - Takım gözden geçirir.
 - Önemli 'takım-dışı üyeler' gözden geçirir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Örnek: Bir Moral Probleminin Sebeplerini Belirlemek için Afinite Diyagramı

Etkin ve adil olmayan yöneticiler	Takdir eksikliği	Çalışanların katılmaması, değerlendirilmemesi
Bize bir şey söylemezler	Düşük ücret	Otoriter yöneticiler
Bilgi boşluğu	Yarar ödemesi yok	İyi fikirler gözardı edilir
Zayıf modeller	Risk alma cezalandırılır	Fikirlerimize ilgi gösterilmez
Otoriter; bize çocuk gibi davranırlar	Fikirlerimize cevap yok	Girdi için forum yok
Hep en çok beğenileni oynarlar	Kıymetimiz bilinmez	'Biz-onlar' düşmanlığı
		İdare doğruyu söylemez
Çalışma arkadaşları arası sürtüşme	Hayal kırıklığına yol açan sistemler / problemler	Çalışanların yorgunluğu ve bıkkınlığı
Başlar ile gerginlik	Hantal sistemler	Fazla iş
Bazıları işini yapmaz	İşi yapmak için gerekli alet eksikliği, fakat 'nasıl olursa olsun yap'	Eleman azlığı
Takımda kıskançlıklar	Eleman azlığı	Gereğinden çok öncelikler
Sonu gelmeyen kusur bulma	Zayıf sistemler için çalışanlar eleştirilir	Krizin yönlendirdiği yöneticiler; söndürülecek ateşler
Yöneticiler karışmaz	İdare yara bandı kullanır, çözüm değil	
	Problemler yıllar boyu sürer	

Şekil 57. Afinite Diyagramı

5.13. İLİŞKİLER DİYAGRAMI

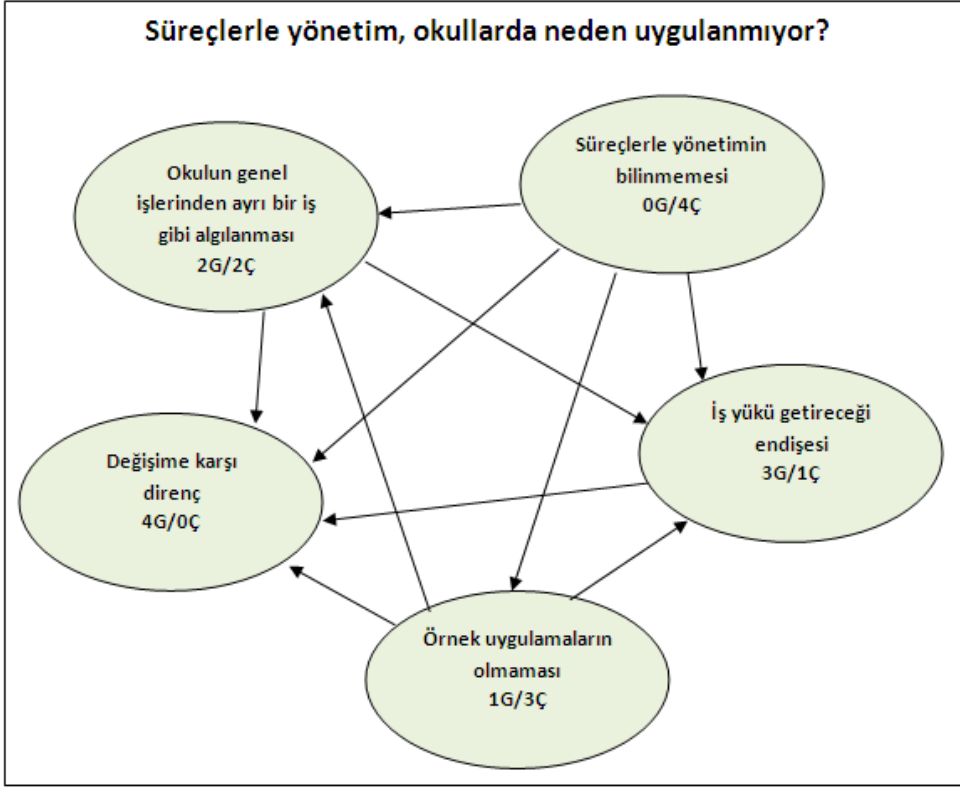
Bir dizi fikir arasındaki sebep ve sonuç bağlarının grafiksel gösterimidir.

Ne Zaman Kullanılır?

- Ana sebepler belirlenmek istendiğinde
- Daha iyi tanımlanması gereken, birbiri ile ilişkili fazla sayıda konu varsa
- Ana sebepleri belirlemek için veri olmadığında
- Kısıtlı kaynaklara dikkatlice odaklanmış bir gayret gerektirdiğinde.

Nasıl Yapılır?

1. Doğru takım oluşturulur.
 - 4-6 kişi ideal; daha büyük takımlar da mümkün.
 - Konu hakkında bilgili kişiler.
2. Bir problem üzerinde anlaşmaya varılır.
 - Pek çok kaynaktan yararlanılabilir:
 - Afinite diyagramı
 - Sebep ve sonuç diyagramı
 - Ağaç diyagramı
3. Konu / problem hakkında fikirler türetilir ve bunlar sergilenir.
 - Her bir fikir çember içine alınır, başlıkları A, B, C gibi isimlendirilir.
 - Fikirler gelişigüzel veya bir çember üzerinde dağıtılır.
4. İlişki okları çizilir.
 - Her bir fikir için şu tip bir soru sorulur: “A fikri B fikrine yol açar mı?” vb.
 - Sebep fikirden sonuç fikir yönüne doğru tek yönlü bir ok çizilir.
 - Okun yönü konusunda anlaşmazlık var ise o ok hiç çizilmez.
5. Her bir fikirden kaynaklanan ok sayısı bulunur.
6. Sonuç çıkarılır.
 - Temel faktörler/sebepler belirlenir.
 - En fazla sayıda dışarı giden ok, o fikrin temel sebep/sürükleyici fikir olduğunu gösterir.
 - En fazla sayıda içeri gelen ok, o fikrin temel sonuç olduğunu gösterir.



Şekil 58. İlişki Diyagramı

5.14. AĞAÇ DİYAGRAMI

Belli bir amaca erişmek için izlenmesi gereken yolların, sistematik bir şekilde giderek artan bir detay düzeyinde grafiksel ifadesidir.

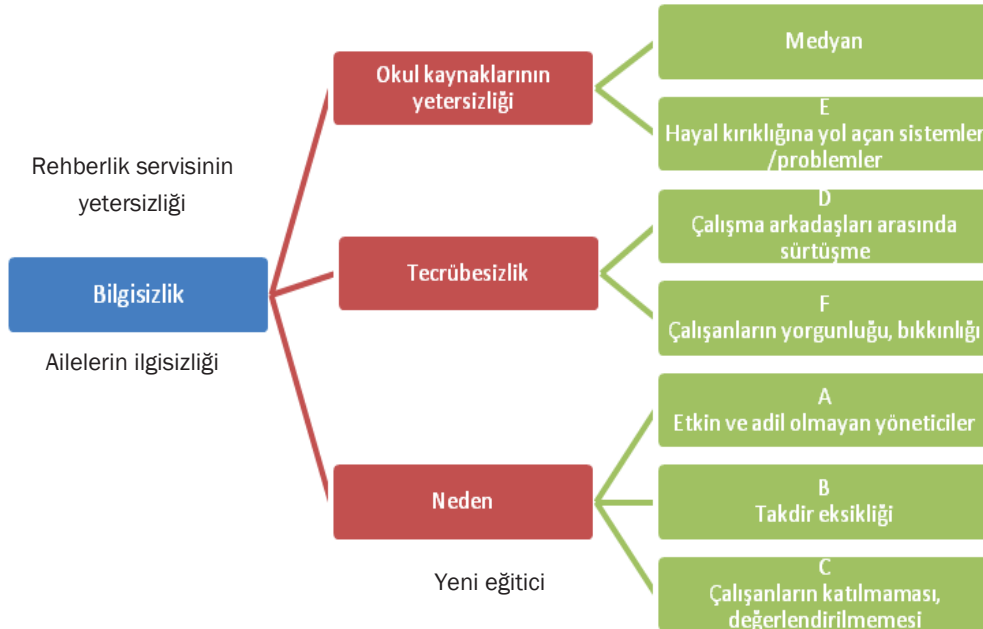
Ne Zaman Kullanılır?

- Genel amaçların özel uygulama detayına indirgenmesi gerektiğinde,
- Bütün uygulama seçeneklerinin belirlenmesi gerektiğinde,
- Temel sebepleri belirlemek için, (örneğin, neden-neden diyagramı) (sebeup-sonuç diyagramına alternatif)
- Fikirlerin açığa kavuşması için,
- Bir uygulama gerçekleşirken olabilecek engeller/aksaklıkların ve bunların etkilerini azaltmak için ne yapılabileceğinin belirlenmesi amacıyla. (Örneğin, süreç-karar program şeması)

Nasıl Yapılır?

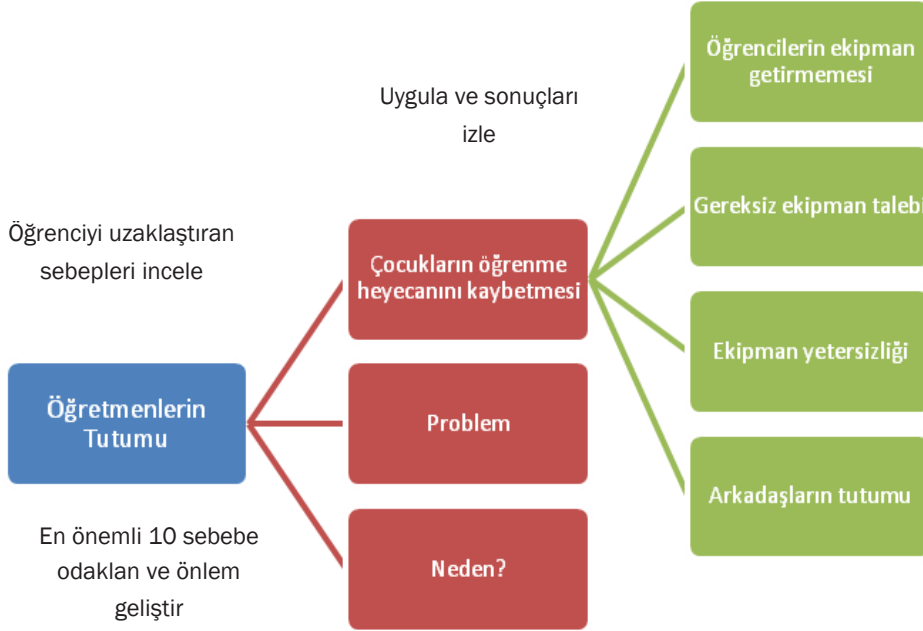
1. Amaç belirlenir.
 - İlişki diyagramındaki temel sebep/sonuçlar
 - Yakınlık diyagramındaki başlıklar
 - Uzlaşma tartışması
1. Doğru takım oluşturulur.
 - Detaylı uygulama bilgisine sahip hareket planlayıcıları
2. Ana amaç ile ilişkili olan alternatif sebepler, taktikler veya işler belirlenir.
 - Beyin fırtınası kullanılabilir.
 - Her bir alternatif, kart veya post-it üzerine yazılabilir.
3. Fikirler değerlendirilir ve makul bir sayıya düşürülür.
4. Ağaç oluşturulur.
 - 1.düzey: Genel amaç, kavram, fikir.
 - Diğer düzeyler: Her seferinde bir basamak olmak üzere, neden, nasıl ve ne gibi soruların cevapları.

Neden-Neden Ağaç Diyagramı



Şekil 59. Neden-Neden Ağaç Diyagramı

Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı



Şekil 60. Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı

5.15. 5N 1K TEKNİĞİ

Bu teknik bir sürecin sorgulanması aşamasında etkin bir biçimde kullanılabilir. Şekil 61'de yer alan sorular sorularak iyileştirme adımları atılabilir.

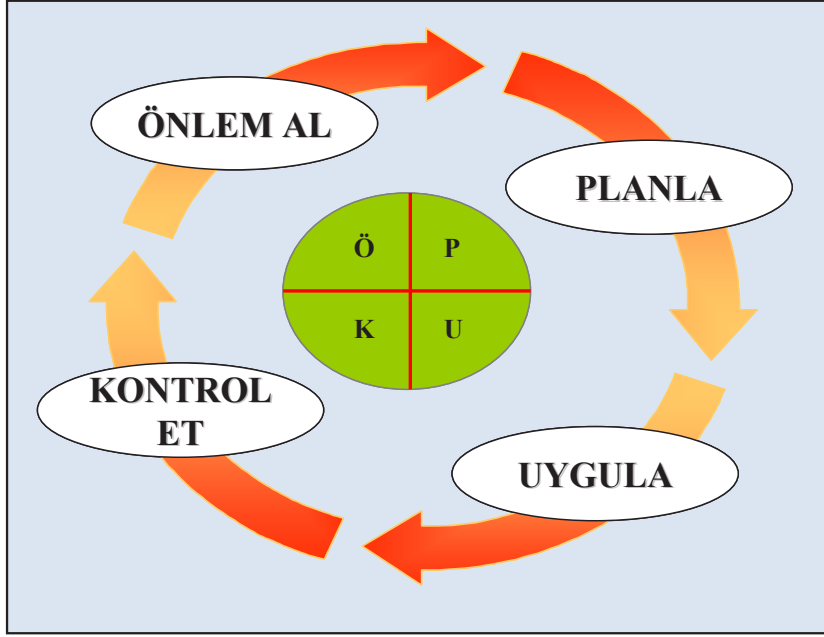
NE?	Ne yapılıyor? Ne yapılmalı?
NİÇİN?	Niçin yapılıyor? Niçin yapılmalı?
NEREDE?	Nerede yapılıyor? Nerede yapılmalı?
NE ZAMAN?	Ne zaman yapılıyor? Ne zaman yapılmalı?
NASIL?	Nasıl yapılıyor? Nasıl yapılmalı?
KİM?	Kim yapıyor? Kim yapmalı?

Şekil 61. 5N 1K Tekniği

Şekil 61'de görülen sorularla 5N -1K Tekniği kullanımının pratikliği bakımından süreç iyileştirme çalışmalarında sürekli kullanılabilme özelliğine sahiptir.

5.16. PUKO DÖNGÜSÜ

Süreç iyileştirme kullanılan tekniklerden biri de çok **PUKÖ Döngüsüdür**. **PUKÖ**; Planla (plan), Uygula (do), Kontrol et (check), Önlem al (action) adımlarından oluşan bir tekniktir. Bu dört adıma bir de **standartlaştır** adımı eklenmektedir. Bu adımları içeren Şekil 62 aşağıda verilmiştir.



Şekil 62. PUKO Döngüsü

Planla aşaması, süreç iyileştirme çalışmalarında problemin farkına varılarak gerekli bilgilerin toplandığı ve çözüm için harekete geçmeyi sağlayacak kararın verildiği bir aşamadır. Bu aşamada, problemin farkına varma ve tanımlama, problem için çözümler geliştirme ve problem için çözüm seçeneğini belirleme çalışmaları yapılarak karar verilir.

Uygula aşaması, bir bakıma süreç performansının ölçümü sonucu ortaya çıkan problemi çözüm amacıyla oluşturulan kararın uygulamaya geçirilmesidir. Bu aşamada, tanımlanan problemin çözümüne yönelik en iyi alternatifin belirlenmesi sonucunda yapılacak bir eylem planı ile uygulama başlatılır.

Kontrol Et aşaması, süreçte yaşanan problemin çözümü için yapılan planın uygulanmasının ne derece belirlenen problemin çözüme yönelik sonuçlar verdiğinin değerlendirildiği aşamadır. Tanımlanan problemin çözümü için yapılan uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Bu süreçte amaçtan sapmaların olup olmadığı, uygulamaların amacın gerçekleştirilmesine hizmet edip etmediği

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

görülür. Kontrol sonuçlarının değerlendirilmesinde tanımlanan problemin çözüldüğü görülürse standartlaştırma aşamasına geçilebilir.

Önlem Al aşaması, planlama ve uygulama adımlarının tekrar gözden geçirilerek sonucu etkileyen hataların giderilmesi ve tekrar uygulamanın başlatılması demektir. Sonuçların değerlendirilmesini takiben, amaçtan sapma ya da amaca hizmet etmeyen uygulama belirlenirse gerekli önlemlerin alınması için tekrar planlama yapılması gerekir.

Standartlaştır aşaması, süreçte yaşanan problemin çözümünü sağlayan bir uygulama gerçekleştirilmiş ve amaca ulaşılan iyi bir sonuç alınmışsa standartlaştırmaya gidilir. İyi sonuç almayı sağlayan bu uygulama benzer problemlerin çözümüne ışık tutacağı düşünülerek standartlaştırılır (Gülseren, 2008b).

5.17. ETKİNLİK ANALİZİ

Etkinlik analizi süreç iyileştirmede belirlenen bir sorun ile ilgili çözüm önerilerinin önceliklendirilmesi amacıyla kullanılabilir. Sebep-sonuç (balık kılçığı) diyagramında yer alan alt nedenlerin önceliklendirilmesi için etkinlik analizi yapılabilir. Bu analizde 4 etken boyutunda her bir neden değerlendirilerek yapılarak “Toplam Etki Derecesi” bulunur. Her bir etken için puan verilirken iyileştirme ekip üyelerinin verecekleri puanların toplamı alınabileceği gibi ekip üyeleri uzlaşarak da puan verilebilir. Toplam etki derecesi puanı en yüksek olandan başlanılarak sorunun nedenlerinin ortadan kaldırılması yönünde planlama ve iyileştirme çalışmalarına başlanır.

Eğitim öğretim sürecinde öğrenme ile ilgili tanımlanan “Öğrencilerin öğrenme istek ve heyecanları düşük” sorununun nedenleri ve nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik çözüm önerileri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Neden – Çözüm Önerileri Tablosu

SORUN: Öğrencilerin öğrenme istek ve heyecanları düşük.		
Sorunun Nedenleri		Çözüm Önerileri
1	Eski ve yıpranmış kitaplar	Eski ve yıpranmış kitapların değiştirilmesi
2	Oyun alanlarının yetersizliği	Oyun alanları yapılması
3	Sıkıcı ev ödevleri	Sıkıcı ev ödevlerinin azaltılması
4	Kıyafet serbestliği olmaması	Serbest kıyafet uygulamasına geçilmesi
5	Derslerin sıkıcı geçmesi	Derslerin sıkıcı geçmesinin önlenmesi
6	Derslere zamanında girilip çıkılmaması	Derslere zamanında girilip çıkılması
7	Öğrenciye iyi davranılmaması	Öğrencilere iyi davranılması

Tablo 13. Etkinlik Analizi Tablosu

ETKENLER		PUANLAR					
		0		1		2	
A	Uygulama Kolaylığı	Zor		Normal		Kolay	
B	Uygulama Süresi	Uzun		Normal		Kısa	
C	Maliyeti	Fazla		Normal		Az	
D	Sorun Üzerindeki Etkisi (kalite, verimlilik, maliyet azaltma gibi)	Etkisi yok		Etkili		Çok Etkili	
Sıra No	NEDENLER/ ÖNERİLER	Uygulama Kolaylığı —A—	Süresi —B—	Maliyeti —C—	Sorun Üzerindeki Etkisi —D—	Toplam Etki Derecesi A+B+C+D	ÖNCELİK SİRASİ
1	Eski ve yıpranmış kitapların değiştirilmesi	10	10	5	5	30	5
2	Oyun alanları yapılması	5	5	5	10	25	6
3	Sıkıcı ev ödevlerinin azaltılması	10	10	10	10	40	2
4	Serbest kıyafet uygulamasına geçilmesi	0	10	5	5	20	7
5	Derslerin sıkıcı geçmesinin önlenmesi	10	10	10	5	35	3
6	Derslere zamanında girilip çıkılması	10	10	10	10	40	1
7	Öğrencilere iyi davranılması	10	5	10	10	35	4

Tablo 13'te 5 kişilik bir ekibin çalışması sonucu 4 etkeni esas alarak yapılan etki analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi Uygulaması kolay, maliyeti az, süresi kısa ve sorun üzerindeki etkisi yüksek olanlar en çok puanı almıştır (Gülseren, 2006b).

Etki analizi sonuçlarına göre “derslere zamanında girilip çıkılması (1.sırada), sıkıcı ev ödevlerinin azaltılması (2.sırada), derslerin sıkıcı geçmesinin önlenmesi (3.sırada)” uygulanması gereken çözüm önerileridir.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

5.18. ÖNCELİK MATRİSİ

Öncelik matrisi süreç iyileştirmede yapılacakları önceliklendirme amacıyla kullanılan tekniklerden biri olabilir. İyileştirilmesi konusu tanımlandıktan sonra nedenler beyin fırtınasıyla belirlenip öncelik sıralaması yapılabilir. Öncelik matrisi kullanılarak tanımlanan bir konunun nedenlerinin birbirleriyle karşılaştırması yapılarak önemli ve öncelikli olanlar ortaya çıkarılabilir. En fazla etki yapan etkenin bulunması sağlanabilir. Bu tür uygulamalarla katılımcıların bakış açılarından ve algılarından yararlanılarak iş ve iş sonuçları derinlemesine incelenmiş olur. Tablo 14’te bir konu çerçevesinde beyin fırtınası sonucu belirlenen 10 nedenin yerleştirildiği bir öncelik matrisi verilmiştir.

Tablo 14. “Sosyal Faaliyetlere Öğrenci Katılımı Yetersiz” Konulu Öncelik Matrisi

SEÇENEK	MADDELER (nedenler)	İŞARETLEME										Öncelik Sayısı	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	Öğrencide özgüven eksikliği	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1		
2	Öğrencinin ilgili olduğu kulübe seçilmemesi	3	4	5	6	7	8	9	10	2			
3	Öğrencinin sorumluluk almak istememesi	4	5	6	7	8	9	10	3				
4	Öğrenciyi ve öğretmeni ödüllendirmeme	5	6	7	8	9	10	4					
5	Öğretmenin kulübünü tanıtmaması	6	7	8	9	10	5						
6	Malzeme eksikliği	7	8	9	10	6							
7	Sosyal faaliyetlere öğrencinin zorla katılımını sağlama	8	9	10	7								
8	Sosyal faaliyetlere çevrenin ilgisizliği	9	10	8									
9	Kulüplerde uygun öğretmeni görevlendirmeme	10	9										
10	Öğrenciyi yanlış yönlendirme										10		
Öncelik Madde Toplamı											45		

Öncelik matrisi kullanılırken her bir maddenin diğeriyle karşılaştırılması yapılır. Eğer 1'inci madde 2'nciden daha önemli ise 1 işaretlenir. Sonra 1 ile 3, 1 ile 5 vb. karşılaştırılır. Böylece seçenek sütunundaki her madde diğeriyle birebir karşılaştırılmış olur. Tüm sıradaki maddelerin ikili karşılaştırmaları yapıldıktan sonra, her maddenin diğeriyle göre kaç defa öncelikli olduğu bulunmuş olur ve matrisin sağındaki sütuna kaydedilir. Sonra sayılar toplanır. Eğer toplam 45'ten farklı ise hata yapılmış demektir ve tekrar kontrol edilmelidir. Bu konu ile ilgili çalışmaya katılanların (10 veya daha fazla kişinin) her bir madde ile ilgili bulduğu sayı toplanarak genel toplam bulunur. En fazla sayı alan madde 1'inci sıraya, en az alan da son sıraya yerleştirilerek tüm maddelerin 1'den 10'a kadar öncelik veya önem sıralaması yapılmış olur (Gülseren, 2006a).

Süreç yönetiminde süreç iyileştirme çalışmalarının önemli bir yeri vardır. Bir kurumda oluşturulan süreçler öncelikle doğru ve bir süreç yönetiminden beklenen özellikleri taşımalıdır. Süreç iyileştirme çalışmalarında ise iyileştirme adımlarına dikkat edilmesi ve kalite tekniklerinin amacına uygun ve yerinde kullanılması gerekmektedir. Süreç yönetimi için gerekli olanların ustalıkla bir kurumda yerine getirilmesiyle sürekli iyileştirme ve geliştirme bir kurum kültürü haline gelerek kalite yönetimi işlemeye başlayacaktır. Süreçlerde yaşanan problemleri çözmenin özünün bilgiyi mantıklı kullanma olduğu da unutulmamalıdır (Gülseren, 2008b).

KAYNAKLAR

- Aras, A.A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: KALDER.
- Aydın, M. (2000a). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000b). *Eğitim Yönetimi, 6. Baskı*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aymelek, K. H. (2010) Maki Gami. 19. Kalite Kongresi Çalıştayı. İstanbul: Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı.
- Aytimur, S. (1997). *Kalite Sistem Dokümantasyonu*. İstanbul: KALDER.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt:1. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benner, M.J. &Tushman, M. (2002).Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47: 676-706.
- Bennis, W.G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3): 250-301.
- Bloch, A. (2003). *Murphy'sLaw: The 26th Anniversary Edition*. New York: TheBerkley Publishing.
- Bozkurt, R. (2002). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Buluç, B. (bt). *Yönetimde Örgütlenme Süreci*. (Erişim: 18.10.2010). <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/orgutlem.DOC>
- CAF.(2006). *The Common Assessment Framework (CAF) Improving an Organisation Through Self-Assessment*. European Institute of Public Administration.
- Conti, T. (1998). *Kurumsal Özdeğerlendirme*, (Çev: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Okullarında İletişim, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 264: 22-26.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Davis, K. (1968). Evolving Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 11(1): 27-38.
- Dizdar, A. (1999). *Süreç Yönetimi Eğitim Notları*. İstanbul.

OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

- Duncan, R. (1979). What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics*, 429.
- EFQM. (2010). *EFQM Excellence Model 2010*. EFQM Publications.
- Erdemir, E. (2006). Posmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *E-Akademi: Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 52.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyonlar: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gülseren, H.Ö. (2006a). Öğrenmeyi İyileştirme I. *Güvender Eğitim Bülteni*, 16.
- Gülseren, H.Ö. (2006b). Öğrenmeyi İyileştirme II. *Güvender Eğitim Bülteni*, 17.
- Gülseren, H.Ö. (2008a). Eğitimde Süreç Odaklı Yönetim. *Güvender Eğitim Bülteni*, 21.
- Gülseren, H.Ö. (2008b). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme. *Güvender Eğitim Bülteni*, 22.
- Gümüş, İ. (2008). *MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli*. 22.10.2010, www.radardanismanlik.com
- Gümüş, İ. (2009). *Eğitim Kurumlarında Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. 22.10.2010, www.radardanismanlik.com
- Gümüş, İ. (2010). *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama*. 22.10.2010, www.radardanismanlik.com
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hicks, H. G. & Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. B. Baykal). İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- HBPI. (1996). *Handbook for Basic Process Improvement*. 27.10.2010, <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/bpihndbk.pdf>
- ISO. (2009). *TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi- Şartlar*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- Jenkins, L. (1997). *Improving Student Learning: Applying Deming's Quality Principles in Classrooms*. USA: ASQC QualityPress.

- Kalkandelen, H. (1986). *Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare*. Ankara: İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Yaklaşım ve Türkiye'deki Uygulama, Geliştirilmiş Dördüncü Baskı*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keleş, Ö. ve Taptık, Y. (1998). *Kalite Savaş Araçları*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Maki Gami. (2010). 27.12.2010, <http://miksgelisim.com/Haberler/5>
- MEB. (2007). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*. Ankara: MEB Yayınları.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ostroff, B. (1999). *The Horizontal Organization: What the development Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customer*. New York: Oxford University Press.
- Ould, M.A. (1995). *Business Processes: Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*. New York: Wiley.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sağsan, M. (bt). *Büronun Örgüt Yapısı ve Bölümlere Ayrılması*. 23.12.2010, http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm_7.ppt
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (2002). *Supervision A Redefinition*. New York: McGrawHill.
- Shingo, S. (1986). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*. USA: Productivity Press.
- Şahin, A. (2005). İlköğretim Denetmenlerinin Görevlerinin Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi. *Çağdaş Eğitim*, 324:39-46.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Türkmen, İ. (1992). *Etkin İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Weinstock, I. & Thompson, A. A. (1967). Administrative Sensitivity to Economic Needs of Employees: Some Distorting Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 10(1):17-25.



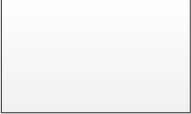
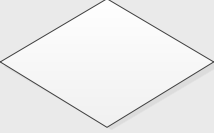
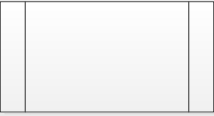



OKULLARDA SÜREÇ YÖNETİMİ

Yentürk, N. ve Aksakoğlu, Y. (2006). *Proje Döngüsü Yöntemi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Yıldırım, M. (2009). Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6:2.

EKLER

EK 1. Akış Diyagramı Temel Şekil ve Sembolleri

	Başlangıç/Bitiş: Bir sürecin başlangıç ve bitiş faaliyetini gösterir. Süreç sınırlarını çizer.
	Akış Yönü: Bir faaliyet/işlem veya karardan diğerine akışın yönünü gösterir.
	Faaliyet/İşlem: Sürecin her bir faaliyetini/işlemini göstermek için kullanılır.
	Karar: Sürecin yol ayırım noktasıdır. Verilen karara göre süreç farklı bir yoldan akar. Birden fazla "Akış Yönü" çizgisi çıkmalıdır.
	Tanımlı Süreç: Daha önceden tanımlanmış bir süreci gösterir. Süreçteki faaliyet/işlemlerin başka bir süreçle ilişkisi olduğunda kullanılır.
	Belge/Doküman: Süreçteki faaliyet/işlemlerde yararlanılacak olan belge ve dokümanlar için kullanılır.
	Sayfa İçi Bağlantı: Akış diyagramı içinde uzak uçları birbirine bağlamada kullanılır. Adres gösterme sembolüdür. Sembolün için bağlantıları eşleştirmek için harf veya rakamlardan oluşan semboller yazılır.
	Sayfa Dışı Bağlantı: Akış diyagramında birden fazla sayfa kullanıldığı zaman sayfalar arası bağlantıyı kurmak için kullanılır.

EK 2. Temel ve Alt Süreç Akış Şeması Örneği

ÖĞRENCİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ TEMEL SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI

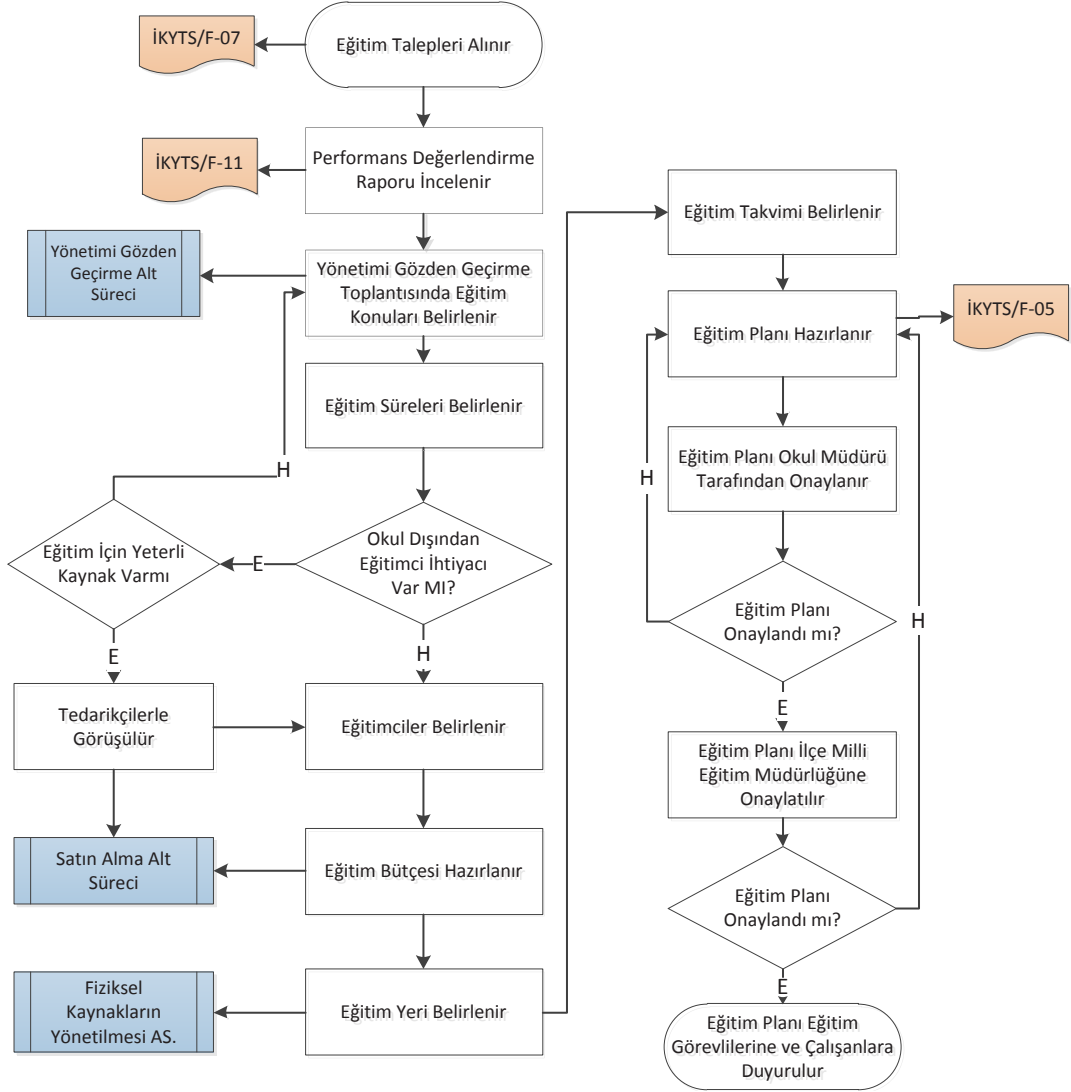


REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK HİZMETLERİ ALT SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



EK 3. Detay Süreç Akış Şeması Örneği

Ayten Çağırın Anaokulu Çalışanların Eğitimi Detay Süreci Akış Diyagramı



EK 4. Süreç Tanıtım Kartı Örneği

LOGO	SÜREÇ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	
		REVİZYON NO	00
		İLK YAYIN TARİHİ	.../.../.....
		REVİZYON TARİHİ	.../.../.....

TEMEL SÜREÇ ADI	
ALT SÜREÇ ADI	
DETAY SÜREÇ ADI	
SÜREÇ SINIRI	
SÜRECİN AMACI	

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
SÜRECİN TEDARİKÇİSİ		SÜRECİN MÜŞTERİSİ

Performans Göstergesi (Sürecin başarı göstergesi)	Ölçüm Periyodu (Göstergenin değişime uğradığı zaman aralığı)	Değerlendirme Periyodu (Sonuçların değerlendirildiği zaman dilimi)	Sorumlu (Süreç sahibi veya görevlendirdiği kişi)	Yöntem (Performans göstergesinin nasıl izleneceği)

SÜREÇ DOKÜMANLARI

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI

SÜREÇ KAYNAKLARI

1		5	
2		6	

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite
Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 5. Prosedür Örneği

		ANTALYA/KEPEZ			
ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU					
KYAS/PR-03	Yayın Tarihi	Revizyon No	Revizyon Tarihi		
	01.05.2010	00	.../.../.....		
İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ PROSEDÜRÜ					
1.AMAÇ Çalışanların bilgi birikimlerini istek ve önerilerini de dikkate alarak, "bireysel ve ekip düzeyinde destek ve motivasyon sağlayıp geliştirerek okulun amaçları doğrultusunda kullanımlarını sağlamak, başarılarını performansları düzeyinde takdir edip, sürekli katılımı, çalışan memnuniyet ve verimliliği arttırmak.					
2.KAPSAM Yönetici, öğretmen, usta öğretici, memur, hizmetli, geçici statüde ve sözleşmeli olarak görev yapan personeli ile ilgili ; Göreve başlatma ve görevlendirme, Görevden alma, Sağlık hizmetleri, İzin ve devamsızlık konularındaki çalışmalarını kapsar.					
3.SORUMLULUK Okul Müdürü: Prosedürün amacı, kapsamı ve sınırları dâhilinde uygulanmasından, Kalite Koordinatörü: Prosedürün hazırlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde temel süreç sahibi ile koordinasyon sağlamak ve okul müdürünü bilgilendirmekten, Süreç Sahipleri: Prosedürün hazırlanması, uygulanması, geliştirilmesi ve kalite yönetim temsilcisi ile koordineli çalışmaktan, Çalışanlar: Prosedürün uygulanması ile ilgili verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekten, sorumludur.					
4.KISALTMALAR AS: Ana Süreci PR: Prosedür AŞ: Akış Şeması FRM: Form KYAS: Kaynak Yönetimi Ana Süreci BKYS: Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi Süreci İKYS : İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi Süreci ÇMA : Çalışan Memnuniyet Anketi LDA : Liderlik Değerlendirme Anketi ANK : Anket DRYS : Değişim ve Risk Yönetim Süreci PS : Planlama Süreci SGYAS: Sistem Geliştirme ve Yönetme Ana Süreci KPDAS: Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi Ana Süreci					
5.TANIMLAR					
6.UYGULAMA					
6.1. Çalışanların idari işlerinin yönetilmesi					
6.1.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi					
Okulumuzda öğretmen ihtiyacı MEB Norm Kadro Yönetmeliği hükümlerine göre belirlenmektedir. İhtiyaç Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi yazışma ile talep edilir. Bu durumda yasal şartların (kanun					
Hazırlayan Süreç Sahibi	Kontrol Eden Kalite Koordinatörü	Onaylayan Okul Müdürü	Doküman Durumu <input checked="" type="checkbox"/> Kontrollü Kopya <input type="checkbox"/> Bilgi Amaçlı <input type="checkbox"/> İptal/...../.....		

	ANTALYA/KEPEZ				
	ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU				
KYAS/PR-03	Yayın Tarihi	Revizyon No	Revizyon Tarihi		
	01.05.2010	00	.../.../.....		

ve yönetmelikler) belirlediği adımlar aynen uygulanır. Okul dışından geçici görev ve sözleşmeli çalışan ihtiyacının belirlenmesi ve temini gerektiğinde, Okul Müdürü tarafından Milli Eğitim Müdürlüğüne resmi yazı ile bildirilerek onay alınır. Alınan onay doğrultusunda gerekli personel temin edilerek göreve başlatılır.

6.1.2. Göreve Başlatma ve Oryantasyon:

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gereğince yönetici, öğretmen, memur ve hizmetli personelin işe alma ve göreve başlatma işlemleri Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuatına göre yürütülür.
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamı dışında çalıştırılacak geçici ve sözleşmeli personel için hizmet satın alma yoluna gidilir. Hizmet satın alma, "**Finansal Kaynakların Yönetilmesi Prosedürü**"ne göre yürütülür.
- Hizmet satın alınması yoluna gidilmesi durumunda işe alınacak çalışanın nitelikleri, yetkinlikleri İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi Süreci tarafından belirlenerek, okul müdürüne onaylatılır ve **iş başvuru formu** doldurtulur (**KYAS/FRM-11**).
- Hizmet satın alınan şirketin önerdiği / görevlendirdiği kişi Okul Müdürü tarafından mülakata tabii tutulur. Mülakat sonucu başarılı olan, hizmet satın alınan şirkete yazılı olarak bildirilir. Göreve başlamasına karar verilen adaylardan gerekli evraklar istenir. Gelen evrakların kontrolünden sonra **Personel Göreve Başlatma Yazısı** Okul Müdürü tarafından onaylanır ve görevine atanır. Form imzalandıktan sonra gerekli evraklar doldurularak resmi işlemleri başlatılır. İnsan kaynağı temininde adayla ilgili **Personel Göreve Başlatma Yazısı** imzalanıncaya kadar ki süreçte oluşturulmuş olan tüm evraklar Personel Dosyası'na konular ve personelin görev süresi sonuna kadar **BKYS**'de muhafaza edilir.
- Okulumuzda işe yeni başlayan personel ilk 2 hafta içerisinde, görev alacağı birim, pozisyon ve okulumuz ile ilgili olarak oryantasyon (uyum) eğitimine tabii tutulur. Uyum eğitimleri İKYS tarafından yerine getirilir. Adayın çalışacağı birimin iş yapma yöntemleri ile ilgili dokümanları İKYS tarafında kendisine birer kopya halinde teslim edilir. Uyum eğitimleri **Çalışanların Eğitimi Akış Şemasına (KYAS/AŞ-02)** göre uygulanır. Uyum eğitiminin süresi, kişinin görevi ile ilgili olarak kişiye özel belirlenir.

6.1.3. Görevden Ayırma ve İlişik Kesme

Okulumuzda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan personelin (memur statüsünde) ilişik kesme işlemleri ilgili yasa ve yönetmeliklerde tanımlandığı şekilde yerine getirilir.

Sözleşmeli / geçici görevle çalışanların ilişik kesme işlemleri ise Okul Müdürü onayı ile aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir.

- Görevi sırasında yüz kızartıcı bir suç işlemiş olmaları,
- Okulumuzla ilgili gizli bilgilerin (kalite sistemi dokümanları, finansal bilgiler, vs) kurum dışına kasıtlı olarak çıkarılması ve üçüncü kişilere verildiğinin tespiti,
- Okulumuzun değer ve ilkelerine ters düşecek bir uygulamanın içinde olma durumu,
- Görevini kasti olarak aksatması, sürekli olarak tekrarlanan hatalar yapılması
- Çalışma performansının istenen düzeyde olmaması, durumunda ilgili personelden bir dilekçe alınır ve ilişik kesme işlemi başlatılır.

Hazırlayan	Kontrol Eden	Onaylayan	Doküman Durumu
Süreç Sahibi	Kalite Koordinatörü	Okul Müdürü	<input checked="" type="checkbox"/> Kontrollü Kopya <input type="checkbox"/> Bilgi Amaçlı <input type="checkbox"/> İptal/...../.....

KYAS/PR-03	ANTALYA/KEPEZ ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU		
	Yayın Tarihi 01.05.2010	Revizyon No 00	Revizyon Tarihi .../.../.....

6.1.4. Devam Devamsızlık, İzin ve Sağlık Hizmetleri

- Çalışanların işe devam durumu günlük ve aylık çizelgeler halinde izlenir. Çalışanların devam durumlarının izlenebilmesi amacıyla, **Devam Çizelgesi** kullanılır. Bu çizelgeler aylık olarak saklanır.
- Bunun dışında personelin rapor durumları olduğunda raporun bir fotokopisi alınarak personel dosyasında muhafaza edilir. Raporlu günlerinde personel izinli sayılır. Bu izinler yıllık izninden düşülmez.
- Çalışanların sağlıkla ilgili durumları sözlü olarak **İKYS**'ne iletilir. **İKYS** tarafından **Vizite Kağıdı/ Hasta Sevka Kağıdı** hazırlanır ve ilgili sağlık kuruluşuna yönlendirilir. Muayene ve tedavileri sonrasında rapor almaları durumunda yukarıdaki işlemler yerine getirilir.
- **Günlük ve Yıllık İzinler**, Okulumuzda idari görevde çalışanlar yıllık izin isteklerini her yıl **İzin İstek Formu** ile okul müdürüne iletir. Çalışanlardan gelen izin istekleri okul müdürü tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.
- Öğretmenlerin izinleri eğitim-öğretim süreci sonunda uygulanmasına dikkat edilir. İzin talepleri yukarıdaki şekilde alınır. Okulumuzda memur olarak çalışan personelin izin durumları ile ilgili çalışmalar, ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yapılır.

6.2. Çalışanlarla İletişim

Çalışanların iletişimi aşağıdaki tabloda belirtilen yöntemlere göre yapılır

Çalışanların iletişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, karşılanması		
İletişim İhtiyacı	Belirleme Yöntemi	Karşılama Yöntemi
Resmi Yazılar ve duyurular	Resmi yazılarda çalışanları ilgilendiren konular	İmza karşılığı duyuru
Memnuniyet	ÇMA, LDA	İyileştirme çalışması, bilgilendirme,
Öneri	Öneri Formu, toplantı, görüşme	Önerileri değerlendirme ve geri bildirim verme
Araç, gereç, doküman	İhtiyaç talep formu, Toplantılar	Talep edilen ihtiyacı karşılama
İyi uygulamaların paylaşımı	İstek, öneri,	Uygulamayı geliştirenin bilgilendirmesi,
Yetkinlik gereksinimi ve bilgi birikimi	Özlük dosyası, Personel Tanıtım Formu	Eğitim, süreç, proje ve iyileştirme ekiplerinde görevlendirme
Eğitim ve Gelişim İhtiyacı	İhtiyaç talep formu, Toplantılar, özdeğerlendirme	Eğitim alma ve verme
Acil durumlarda ulaşma	Telefon, MSN, görüşme	Talebi karşılama
Vizyon, misyon, değer ve politikalar, hedefler	ÇMA, LDA, Toplantılar	Paylaşım toplantıları, pano,
WEB Sayfası	ÇMA, LDA	Bilgilendirme
Süreç değişiklikleri	Süreç değerlendirme toplantısı	Süreç panosu, süreç dokümanları

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu

Kontrollü Kopya

Bilgi Amaçlı

İptal/...../.....

	ANTALYA/KEPEZ ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU				
	KYAS/PR-03	Yayın Tarihi 01.05.2010	Revizyon No 00	Revizyon Tarihi .../.../.....	

6.3. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

6.3.1. Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti

Okulumuzda eğitim ihtiyaçları aşağıdaki şekilde ortaya çıkar;

Çalışanlardan gelen eğitim talebi: Süreç sorumlusu, okulda görev alan insan kaynağının eğitim ihtiyaçlarını zamana bağlı olmaksızın belirleyebilir ve talepte bulunabilir. Eğitim ihtiyacı, **Eğitim Talep Formu(KYAS/FRM-06)** ile **İKYS**' ne ulaştırılır. **İKYS**, gelen bu talepleri değerlendirerek, mevcut **Eğitim Planı** ile karşılaştırır. Benzer veya aynı konu ile ilgili eğitimler varsa bu durum talepte bulunan çalışana sözlü olarak iletilir.

Mevcut **Eğitim Planı** içerisinde konu ile ilgili eğitim bulunmuyorsa durum hakkında Okul Müdürü'ne bilgi verilir. Okul Müdürü 'nün onayından sonra eğitim talebi **Eğitim Planına (KYAS/FRM-07)** alınır ve **Eğitim Planı** revize edilir. Plan, tüm okul geneline iç iletişim araçları yardımıyla duyurulur.

6.3.2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Her yıl Ekim ayı içerisinde çalışanların bir önceki yıl sonunda gerçekleşen yetkinlik ölçüm sonuçları Personel Eğitim ve Gelişim Kartı (KYAS/FRM-08) na işlenerek çalışanlara Ekim ayında teslim edilir. Çalışanlar, mevcut durumlarını değerlendirerek eğitim ihtiyaçlarını tespit Eğitim Talep Formuna (KYAS/FRM-06) yazarlar. 1 hafta sonra formlar İKYS sahibine teslim edilir. Eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla Birey Profili Anketi uygulanır (KYAS/FRM-16) Eğitim ihtiyaçları İKYS tarafından değerlendirilerek, ihtiyaca yönelik eğitimler planlanıp Eğitim Planı taslak olarak hazırlanır. Plan Okul Müdürü'ne sunulur. Okul Müdürü'nün değerlendirmesine bağlı olarak varsa güncelleştirmeler tamamlanır ve değişiklikler yapılarak onaylanır ve Resmi Yazı ile ilgili tüm çalışanlara gönderilir.

Süreçlerden Gelen Eğitim Talebi: Okulumuz genelinde gerek faaliyetlerden, gerek iş sonuçlarından, gerek müşteri (öğrenci, veli) geri bildirimlerinden, gerek planlanan faaliyetlerdeki uygunsuzluklardan, toplumdaki gelecek dönümlere ve MEB'in program ve yasal düzenlemelerine bağlı olarak eğitim ihtiyacı gündeme gelebilir. Bu tür eğitimler **İKYS**' ne ulaştırılır ve değerlendirildikten sonra planlamaya alınır.

6.3.3. Dış Kuruluşların Düzenlediği Eğitim Programları:

Bu programlar doğrudan **İKYS**'ne gelir. Dış kurumlardan gelen eğitim, seminer, konferans gibi programlar **İKYS** tarafından çalışanlara duyurularak talepleri değerlendirilir. Okul müdürlüğünce uygun görülenler planlamaya alınır ve talep eden çalışanların katılımı sağlanır. Bu tür eğitimler, eğitime katılan çalışanlar tarafından okulda görev yapan diğer çalışanlarla paylaşılır.

6.3.4. Eğitimlerin Duyurulması

Yıllık periyotlarla belirlenen eğitimler, resmi yazı ve iletişim panoları aracılığıyla tüm çalışanlara duyurulur. Eğitim programına göre yürütülen eğitimlerde eğitimi verecek kişi Kurum içinden ise, en az 1 hafta önce kendisine haber verilir. Eğitim kuruluş dışında ise ve satın alma yapılacaksa yazışmalarına başlanır.

6.3.5. Eğitimlerin Uygulanması ve Etkinliklerinin Değerlendirilmesi ve Kayıtların Muhafazası

Eğitim ihtiyaçları alındıktan sonra **Eğitim Planı** en geç okul açıldıktan bir ay sonra tamamlanır. Plan, İKYS tarafından takip edilir. Kuruluş içi eğitimlerde, eğitimi verecek olan personel **Eğitim Planı**'nda belirlenmediyse söz konusu eğitimden en az 1 hafta önce kendisine (eğitim görevlisine) yazı ile duyurulur. İç eğitimlerin saat ve yer olarak organizasyonundan **İKYS** sorumludur. Kuruluş dışı eğitimlerde, **İKYS** eğitimi verecek olan kuruluşa uygun tarihlere başvuruları yapar ve eğitime katılacak kişilere eğitimin kesin tarihi ve yeri ile ilgili bilgileri bir hafta öncesinden iletir. Eğitim tarihinde ilgili kişiler eğitime katılır.

Hazırlayan Süreç Sahibi	Kontrol Eden Kalite Koordinatörü	Onaylayan Okul Müdürü	Doküman Durumu <input checked="" type="checkbox"/> Kontrollü Kopya <input type="checkbox"/> Bilgi Amaçlı <input type="checkbox"/> İptal/...../.....
-----------------------------------	--	---------------------------------	---

ANTALYA/KEPEZ ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU			
KYAS/PR-03	Yayın Tarihi 01.05.2010	Revizyon No 00	Revizyon Tarihi .../.../.....
<p>Eğitimin etkinliği, sınav yapılmış ise sınav sonuçları, her eğitim sonunda gerçekleştirilen anket sonuçları ve gözlemler doğrultusunda İKYS tarafından değerlendirilir ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenerek eğitimin tekrarına gerek olup olmadığına karar verilir.</p> <p>Eğitimin sonunda katılımcılara, eğitimin, eğiticinin ve eğitim yerinin değerlendirilmesi ile ilgili Eğitim Değerlendirme Formu (KYAS/FRM/09) uygulanır. Anketler İKYS tarafından analiz edilerek bir sonraki eğitimlere esas olmak üzere değerlendirilir.</p> <p>Düzenlenen her türlü eğitimlerle ilgili kayıtlar BKYS tarafından muhafaza edilir.</p> <p>Personelin almış olduğu eğitimler, İKYS' de bulunan Personel Eğitim ve Gelişim Kartı'na işlenmek suretiyle kayıt altına alınır.</p> <p>Dış kuruluşların düzenlediği eğitim faaliyetlerine katılan Kuruluşumuz personeli varsa eğitime ait sertifikasının bir nüshasını İKYS'ne iletir. Orijinalini kendisi muhafaza eder. İKYS bu kopyayı ilgili personelin dosyasına koyarak muhafaza eder.</p> <p>Kuruluş içi eğitim faaliyetlerine katılanlar için, İKYS tarafından ilgili personelin dosyasındaki Personel Eğitim ve Gelişim Kartı'na alınan eğitimler kaydedilir.</p> <p>Yılsonunda Eğitim Planı'nda yer alan eğitimlerden dış sebeplerle yapılamayanlar işaretlenerek belirlenir ve gerekiyorsa İKYS kararı ve Okul Müdürü'nün onayı ile bir sonraki dönemin planına alınır.</p> <p>6.3.6. Uyum (Oryantasyon) Eğitimleri</p> <p>Okulumuzda göreve yeni başlayan personele okulda uygulanan sistemler, okulun stratejik planı, süreçleri, hedefleri hakkında süreç sahipleri ve okul müdürü tarafından bilgilendirme ve eğitim verilir. Uyum eğitiminde personele, özellikle Okulumuz hakkında genel bilgiler, görevlerini yakından ilgilendiren teknik konular ve dokümantasyon sistemi ile ilgili bilgiler verilir. Gerektiğinde uyum eğitimi sırasında rehber görevli görevlendirilebilir.</p> <p>Yapılan eğitimlerle ilgili ayrıca Katılımcı Listesi(KYAS/FRM-10), katılımcı yoklama listesi(KYAS/FRM-12), işlenen konuların saat toplamları cetveli (KYAS/FRM-13), katılım değerlendirme formu (KYAS/FRM-14), sertifika/belge almaya hak kazananlar listesi(KYAS/FRM-15)</p> <p>6.4. Memnuniyetin Ölçülmesi</p> <p>Okulumuzda her yıl Mayıs ayında çalışanlara yönelik Çalışan Memnuniyet Anketi (KYAS/ANK- 01) uygulanır. Anket uygulaması İKYS tarafından yapılır. Anket formu her uygulama için gözden geçirilir ve varsa revizyon yapılır.</p> <p>Anket uygulaması ile ilgili çalışma İKYS tarafından Okul Müdürü onayı alınarak başlatılır. Anketler her personele ulaştırılır veya İKYS'nden alması sağlanır. Anket uygulanmayan personel kalmamasına dikkat edilir. Gerekirse uygulama sonucunda çalışan listesi ile karşılaştırılarak, varsa eksik anket tamamlanır. Çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi "Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi Akış Şeması"(KYAS/AŞ-03)na göre Raporlama süreci yapılır. Anketin değerlendirilmesi tarafından anketin değerlendirme raporu hazırlanır.</p> <p>6.5. Ödül ve Takdir</p> <p>Çalışanlar okula yaptıkları katkılara göre takdir edilir ve ödüllendirilir. Çalışanların ödüllendirilmesi aşağıdaki kişilerden oluşan komisyonun belirleyeceği yonteme göre yapılır.</p> <p>Müdür yardımcısı (yoksa müdürün görevlendireceği 1 öğretmen), İnsan kaynaklarının yönetilmesi süreç sahibi, Kaynak yönetimi süreç sahibi, Okul Aile Birliği başkanı veya bir üye</p> <p>Komisyon takdir edilecek çalışanları, ödüllendirme yöntemini, verilecek ödülü belirleyerek okul müdürüne sunar. Okul müdürünün onayından sonra çalışanlar takdir edilir/ödüllendirilir. Ödüllendirme ile ilgili kayıtlar Doküman Hazırlama ve Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre arşivlenir.</p>			
Hazırlayan Süreç Sahibi	Kontrol Eden Kalite Koordinatörü	Onaylayan Okul Müdürü	Doküman Durumu <input checked="" type="checkbox"/> Kontrollü Kopya <input type="checkbox"/> Bilgi Amaçlı <input type="checkbox"/> İptal/...../.....

		ANTALYA/KEPEZ ŞEHİT BİNBAŞI TURGUT CENGİZ TOYTUNÇ ANAOKULU			
KYAS/PR-03	Yayın Tarihi	Revizyon No	Revizyon Tarihi		
	01.05.2010	00	.../.../.....		
<p>6.6. Performansın Değerlendirilmesi Çalışanların performansının değerlendirilmesi her yıl Haziran ayında eğitim öğretim sona erdikten sonra yapılır. Çalışanların performansının değerlendirilmesi "Performans Değerlendirme Formu" (KYAS/FRM-17)na uygun olarak yapılır.</p>					
<p>7. BU PROSEDÜRÜN UYGULANMASINDA ORTAYA ÇIKAN KAYITLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Personel Göreve Başlatma Yazısı 7.2. Personel İlişik Kesme Yazısı 7.3. Devam Çizelgesi 7.4. İzin İstek Formu 7.5. Hasta Sevk Kağıdı/ Vizite Kağıdı 7.6. Eğitim Planı 7.7. Eğitim Değerlendirme Formu 7.8. Personel Eğitim Katılım Formu 7.9. Beklenti-Öneri Formu 7.10. Eğitim Değerlendirme Formu 7.11. Personel Eğitim ve Gelişimi 7.12. Eğitim Değerlendirme Sonuçları 7.13. Eğitime Katılanların listesi 7.14. Eğitim Yoklama Listesi 7.15. İşlenen Konuların Saat Toplamları Cetveli 7.16. Sertifika/Belge Almaya Hak Kazananlar Listesi 7.17. Çalışanların Memnuniyeti Anketi 7.18. Çalışanların Performans Sonuçları 					
<p>8. BU PROSEDÜRÜN UYGULANMASI İLE İLGİLİ REFERANSLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> 8.1. Değişim ve Risk Yönetim Süreci (SGYAS -DRYS) 8.2. Planlama Süreci (SGYAS -PS) 8.3. Mevcut Durumun Analizi ve Stratejik Planlama Prosedürü (SGYAS/ PR-02) 8.4. Süreç Yönetimi Prosedürü (SGYAS/ PR-05) 8.5. Raporlama Prosedürü (SGYAS/ PR-06) 8.6. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi Prosedürü (KYAS / PR-01) 8.7. Finansal Kaynakların Yönetilmesi Prosedürü (KYAS / PR-06) 8.8. Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi Prosedürü (KYAS / PR-08) 8.9. İşbirliği ve Çevresel Kaynakların Yönetilmesi Prosedürü (KYAS / PR-08) 8.10. Amaç, Hedef Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Prosedürü (KPDAS / PR-01) 8.11. İç Tetkik ve Özdeğerlendirme Prosedürü (KPDAS / PR-02) 8.12. Uygun Olmayan Ürün ve Hizmetin Kontrolü Prosedürü (KPDAS / PR-03) 8.13. Yönetimi Gözden Geçirme Prosedürü (KPDAS / PR-04) 8.14. İyileştirme Faaliyetlerinin Yönetilmesi Prosedürü (KPDAS / PR-05) 8.15. Doküman Hazırlama ve Kayıtların Kontrolü Prosedürü (KYAS / PR-02) 					
Hazırlayan Süreç Sahibi	Kontrol Eden Kalite Koordinatörü	Onaylayan Okul Müdürü	Doküman Durumu		
			<input checked="" type="checkbox"/> Kontrollü Kopya <input type="checkbox"/> Bilgi Amaçlı <input type="checkbox"/> İptal/...../.....		

EK 6. Okul Öncesi Eğitim Kurumları için Örnek Süreçler

TEMEL SÜREÇ	ALT SÜREÇ	DETAY SÜREÇ
1 Yönetimin Geliştirilmesi Temel Süreci	1.1. Değişim Yönetimi Alt Süreci	1.1.1 Stratejik Planlama Detay Süreci
		1.1.2 Süreçlerin Tasarlanması Ve Yönetilmesi Detay Süreci
		1.1.3 Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi
		1.1.4 Sürekliliği İyileştirilmesinin Yönetilmesi Detay Süreci
		1.1.5 Risk Yönetimi Detay Süreci
		1.1.6 Raporlama Detay Süreci
2 Eğitim Öğretim Temel Süreci	1.2. Araştırma ve Proje Yönetimi Alt Süreci	1.2.1 Kurum İçi Araştırma Ve Projelerin Yönetilmesi Detay Süreci
		1.2.2 Uluslararası Araştırma Ve Projelerin Yönetilmesi Detay Süreci
		1.3.1 Zümre Toplantılarının Yönetilmesi Detay Süreci
		1.3.2 Komisyon Toplantılarının Yönetilmesi Detay Süreci
		1.3.3 Kurul Toplantılarının Yönetilmesi Detay Süreci
		1.3.4 Yönetimi Gözden Geçirme Toplantılarının Yönetilmesi Detay Süreci
3 Müşteri (Hizmetten Yararlanıcılarla) İlişkilerinin Yönetilmesi Temel Süreci	2.1. Öğrenciyi Tanıma Alt Süreci	2.1.1 Bireysel Farklılıkların ve İlgili Alanlarının Belirlenmesi Detay Süreci
		2.1.2 Öğrencinin Hazır Bulunmuşluk Düzeyinin Belirlenmesi Detay Süreci
		2.2.1 Yıllık Planların Hazırlanması ve Uygulanması Detay Süreci
		2.2.2 Günlük Planların Hazırlanması Uygulanması Detay Süreci
		2.2.3 Etkinlik Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması Detay Süreci
		2.2.4 Özel Eğitime İhtiyaç Duyan Öğrencilere Yönelik Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması ve Uygulanması Detay Süreci
4 İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi Temel Süreci	2.3. Ölçme ve Değerlendirme Alt Süreci	2.3.1 Öğrenci Gelişimlerinin Değerlendirilmesi Detay Süreci
		2.3.2 Gelişim Raporlarının Hazırlanması Detay Süreci
		2.3.3 Etkinlik Planlarının Değerlendirilmesi Detay Süreci
		3.1.1 Öğrenci Kayıt, Nakil ve Devam Devamsızlık İşlemlerinin Yürütülmesi Detay Süreci
		3.1.2 Öğrenci Beslenmesi ile İlgili İşlemlerinin Yürütülmesi Detay Süreci
		3.1.3 Öğrencilerin Sağlık İşlemlerinin Yürütülmesi Detay Süreci
5 Kaynak Yönetimi Temel Süreci	3.2. Velî Hizmetlerinin Yönetilmesi Alt Süreci	3.1.4 Öğrenci Ödül Takdir İşlemlerinin Yürütülmesi Detay Süreci
		3.1.5 Öğrenci Mennüyetinin Ölçülmesi Detay Süreci
		3.2.1 Velî Beklentisi ve Önerilerinin Karşlanması Detay Süreci
		3.2.2 Aile Katılım Çalışmalarının Yürütülmesi Detay Süreci
		3.2.3 Aile Eğitim Çalışmalarının Yürütülmesi Detay Süreci
		3.2.4 Velî Mennüyetinin Ölçülmesi Detay Süreci
6 İşbirlikleri ve Çevre Yönetimi Temel Süreci	3.3. İlköğretim Kurumları ile İlişkilerin Yönetilmesi Alt Süreci	3.3.1 İlköğretim Kurumlarının Beklentisi - Önerilerinin Alınması Detay Süreci
		3.3.2 İlköğretim Kurumlarının Mennüyetlerinin Ölçülmesi Detay Süreci
		4.1. Çalışanların İdari İşlerinin Yönetilmesi Alt Süreci
		4.2. Çalışanlarla İletişimin (Beklenti, Öneri ve Şikayet) Yönetilmesi Alt Süreci
		4.3. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi Alt Süreci
		4.4. Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Alt Süreci
Kaynak Yönetimi Temel Süreci	3.3. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi Alt Süreci	4.5. Çalışanların Takdiri, Tanınması ve Ödüllendirilmesi Alt Süreci
		4.6. Çalışanların Mennüyetinin Ölçülmesi Alt Süreci
		5.1. Finansal Kaynakların Yönetilmesi Alt Süreci
		5.2. Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi Alt Süreci
		5.3. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi Alt Süreci
		6.1. Eğitim Hizmetleri ile İlgili İşbirliklerinin Yönetilmesi Alt Süreci
İşbirlikleri ve Çevre Yönetimi Temel Süreci	6.2. Destek Hizmetleri ve Sosyal Sorumluluk Alanları ile İlgili İşbirliklerinin Yönetilmesi Alt Süreci	5.1.1 Gelir ve Giderlerin Yönetimi Detay Süreci
		5.1.2 Satın Alma İş ve İşlemlerinin Yönetilmesi Detay Süreci
		5.1.3 Teslim Alma İş ve İşlemlerinin Yönetilmesi Detay Süreci
		5.1.4 Stok Yönetimi Detay Süreci
		5.2.1 Bakım Onarım Detay Süreci
		5.2.2 Temizlik İşlemlerinin Yönetimi Detay Süreci
İşbirlikleri ve Çevre Yönetimi Temel Süreci	6.2. Destek Hizmetleri ve Sosyal Sorumluluk Alanları ile İlgili İşbirliklerinin Yönetilmesi Alt Süreci	5.2.3 Okulun Teknolojik Donanım ve Yazılım Detay Süreci
		5.3.1 Elektronik Ortamda İşlerin Yönetilmesi Detay Süreci
		5.3.2 Arşiv Hizmetlerinin Yönetilmesi Detay Süreci
		6.1.1 Okul Aile Birliği Çalışmalarının Yönetilmesi Detay Süreci
		6.1.2 Stratejik İşbirliklerinin Yönetilmesi Detay Süreci
		6.2.1 Sosyal Sorumlulukla İlgili İşbirliklerinin Yönetilmesi Detay Süreci
6.2.2 Okul Çevre İşbirliğinin Yönetilmesi Detay Süreci		

NOT: Bu tabloda yer alan süreçler personel sayısı fazla olan anaokulları için hazırlanmıştır. Personel sayısının az olduğu anaokullarda süreçlerin hiyerarşisi alt süreç basamağında bırakılabilir (2 Seviyeli Süreç Hiyerarşisi) ve detay süreçler kullanılmayabilir.

EK 7. Okul Öncesi Eğitim Kurumları için Temel Süreç Tanıtım Kartı Örneği

	ANTALYA / MURATPAŞA SABİHA GÖKÇEN ANAOKULU SÜREÇ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	02
		REVİZYON NO	00
		İLK YAYIN TARİHİ	20.10.2010
		REVİZYON TARİHİ/...../.....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ
ALT SÜREÇ ADI	
DETAY SÜREÇ ADI	
SÜREÇ SINIRI	Eğitim öğretim yılının başında öğrencinin bireysel farklılıkların belirlenmesi ile başlar; bir üst öğrenime yönelik becerilerinin kazandırılması ile sona erer.
SÜRECİN AMACI	Okulun tüm kaynak ve olanaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, Türk Millî Eğitiminin ve Okul Öncesi Eğitimin amaçları doğrultusunda öğrencilerimizi en üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip kendi alanında yetkin bireyler olarak bir üst öğrenim kurumuna hazırlamak.

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyi • Velilerin eğitim öğretim ile ilgili beklenti ve önerileri • Öğrenci ihtiyaç ve beklentileri • Öğretmen beklenti ve hedefleri • Bir üst öğrenim kurumunun ihtiyaç ve beklentileri • Stratejik planda yer alan eğitim öğretimle ilgili yıllık faaliyetler • Eğitim öğretimle ilgili stratejik faaliyetler • Eğitim öğretimle ilgili projeler 	<ul style="list-style-type: none"> • ÖĞRENCİYİ TANIMA <ul style="list-style-type: none"> -İlgi alanlarının belirlenmesi -Öğrencinin hazır bulunuşluk düzeyinin belirlenmesi -Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin belirlenmesi • EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI <ul style="list-style-type: none"> -Yıllık planların hazırlanması ve uygulanması -Günlük planların hazırlanması uygulanması -Etkinlik planlarının hazırlanması ve uygulanması -Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması • ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME <ul style="list-style-type: none"> - Öğrenci kazanımlarının değerlendirilmesi -Öğrenci gelişimlerinin değerlendirilmesi -Gelişim raporlarının hazırlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerçekleşen kazanım değerlendirme sonuçları • Eğitim öğretim ile ilgili velilerin gerçekleşen beklenti ve önerileri • Eğitim öğretim ile ilgili öğrencilerin gerçekleşen ihtiyaç ve beklentileri • Eğitim öğretim ile ilgili öğretmenlerin gerçekleşen beklenti ve hedefleri • Bir üst öğrenim kurumunun gerçekleşen ihtiyaç ve beklentileri • Eğitim öğretim ile ilgili gerçekleşen stratejik faaliyetler
SÜRECİN TEDARİKÇİSİ		SÜRECİN MÜŞTERİSİ
2.1.ÖĞRENCİYİ TANIMA ALT SÜRECİ 2.2.EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI ALT SÜRECİ 2.3.ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME ALT SÜRECİ 1.1.1 STRATEJİK PLANLAMA DETAY SÜRECİ 1.1.5 RAPORLAMA DETAY SÜRECİ 3.2 VELİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 3.3 İLKÖĞR. KURUMLARI İLE İLİŞKİLERİN YÖNETİLMESİ ALT SÜR. 5.3.BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 5.1 EĞİTİM HİZMETLERİ İLE İLGİLİ İŞBİRLİK. YÖNETİLMESİ ALT SÜR.		3.1 ÖĞRENCİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 3.2 VELİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 1.1.3 KURUMSAL PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ DETAY SÜRECİ 1.1.5 RAPORLAMA DETAY SÜRECİ 5.3.BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi (Sürecin başarı göstergesi)	Ölçüm Periyodu (Göstergenin değişime uğradığı zaman aralığı)	Değerlendirme Periyodu (Sonuçların değerlendirildiği zaman dilimi)	Sorumlu (Süreç sahibi veya görevlendirildiği kişi)	Yöntem (Performans göstergesinin nasıl izleneceği)
Öğrencinin hazır bulunuşluk düzeyinin zamanında ölçülmesi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Zamandan sapma/ gün Gelişim formu doldurulan öğrenci sayısının/tüm öğrenci sayısına oranı
Öğrencilerin eğitim öğretimle ilgili beklenti ve önerilerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen öneri sayısı / Gelen öneri sayısı (Gerçekleşen öneri türü / gelen öneri türü)
Velilerin eğitim öğretimle ilgili beklenti ve önerilerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen beklenti öneri sayısı / Gelen beklenti-öneri sayısı (Gerçekleşen beklenti-öneri türü / gelen beklenti- öneri türü)
Öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili beklentilerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen iyileştirme sayısı/ Açılan (belirlenen)
Bir üst öğrenim kurumunun eğitim öğretimle ilgili beklentilerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen beklenti sayısı / Gelen beklenti sayısı (Gerçekleşen beklenti türü / gelen beklenti türü)
Planlanan etkinlikler ile öğrencilerin bilişsel, dil, sosyal, duygusal, psiko-motor, öz bakım becerilerinin amaç ve kazanımlarının gerçekleşme düzeyi	Yılda 4	Yılda 4	Öğretmen	Değerlendirme yapılan öğrenci sayısı / tüm öğrenci sayısı Gerçekleşen düzey/ Hedeflenen düzey
Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen / Hedef
İlköğretime hazırlık becerilerinin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen faaliyet/ Planlanan faaliyet
Planlanan sosyal etkinliklerin gerçekleşme düzeyi	Yılda 1	Yılda 1	Süreç sahibi	Gerçekleşen düzey/ Hedeflenen düzey
Zümre toplantılarında alınan kararların gerçekleşme düzeyi	Yılda 3	Yılda 3	Süreç sahibi	Gerçekleşen faaliyet/ Planlanan faaliyet
Stratejik planda eğitim öğretimi esas alan faaliyetlerin gerçekleşme düzeyi	Yıllık	Yıllık	Süreç sahibi	Gerçekleşen faaliyet sayısı/ Planlanan faaliyet sayısı

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI
MİYTS/FRM-13	Veli beklenti öneri formu	YGTS/KLV-01	Stratejik planlama kılavuzu

SÜREÇ KAYNAKLARI

Sıra No	Okul öncesi eğitim kurumları yönetmeliği	Sıra No	Yıllık çalışma takvimi	Sıra No	Stratejik Plan
1	Okul öncesi eğitim programı	3	Belirli gün ve haftalar	5	Öğretmen el kitabı
2		4		6	


Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 8. Okul Öncesi Eğitim Kurumları için Alt Süreç Tanıtım Kartı Örneği

	ANTALYA / MURATPAŞA SABİHA GÖKÇEN ANAOKULU SÜREÇ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	2.2
		REVİZYON NO	00
		İLK YAYIN TARİHİ	20.10.2010
		REVİZYON TARİHİ	.../.../.....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ
ALT SÜREÇ ADI	EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI ALT SÜRECİ
DETAY SÜREÇ ADI	
SÜREÇ SINIRI	Kazandırılması istenen amaçların ve eğitim etkinliklerinin planlanması ile başlar. Planların uygulanması ile sona erer.
SÜRECİN AMACI	Öğrencilerin gelişimsel özelliklerini, ilgi, istek ve gereksinimlerini, ailesinin ve içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini dikkate alarak, Okul Öncesi Eğitim programındaki amaçların kazandırılması için eğitim-öğretim sürecini planlamak, planlamaya alınan amaçların en üst düzeyde gerçekleşmesi için, tüm kaynak ve olanakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak gerekli uygulamaları yapmak.

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> Bir önceki yıla ait yıllık plan, aylık değerlendirme, Günlük plan, Etkinlik planı, Gezi planı ve BEP plan raporları, Gelişim raporları, Ebeveyn katılım sonuçları, öğrenci, veli memnuniyet anketi değerlendirme raporları, ilköğretime hazırlık becerileri anketi değerlendirme raporu, eğitim projeleri raporu, Öğrenci Bilgi ve becerileri, Gelişimsel özellikleri, İlgi, ihtiyaç ve beklentileri Hazırbulunmuşluk düzeyi Öğrenci özel eğitim ihtiyacı Güncellenmiş bilgileri Çevre inceleme planı İlgili Stratejik Faaliyetler Eğitim Öğretimle İlgili Projeler Velilerin eğitim öğretim ile ilgili beklenti ve önerileri Öğretmen beklenti ve hedefleri Bir üst öğrenim kurumunun ihtiyaç ve beklentileri 	<p>EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yıllık planların hazırlanması ve uygulanması -Günlük planların hazırlanması uygulanması -Etkinlik planlarının hazırlanması ve uygulanması <p>Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması</p>	<p>Hazırlanan ve uygulanan</p> <ul style="list-style-type: none"> Yıllık planlar Günlük planlar Etkinlik ve gezi planları BEP planları <p>Gerçeklenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerin eğitim öğretim ile ilgili beklenti ve önerileri Velilerin eğitim öğretim ile ilgili beklenti ve önerileri Öğretmen beklenti ve hedefleri Bir üst öğrenim kurumunun ihtiyaç ve beklentileri <p>Öğrenci kazanımları</p>
<p>SÜRECİN TEDARİKÇİSİ</p> <p>2.1.ÖĞRENCİYİ TANIMA ALT SÜRECİ 2.2 EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI ALT SÜRECİ 2.3 ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ALT SÜRECİ 1.1.1 STRATEJİK PLANLAMA DETAY SÜRECİ 1.1.5 RAPORLAMA DETAY SÜRECİ 3.2 VELİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 3.3 İLKÖĞR. KURUMLARI İLE İLİŞKİLERİN YÖNETİLMESİ ALT SÜR. 5.3.BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ 5.1 EĞİTİM HİZMETLERİ İLE İLGİLİ İŞBİRLİK. YÖNETİLMESİ ALT SÜR.</p>		<p>SÜRECİN MÜŞTERİSİ</p> <p>2 EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ 1.1.5 RAPORLAMA DETAY SÜRECİ 5.3.BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ ALT SÜRECİ</p>

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi (Sürecin başarı göstergesi)	Ölçüm Periyodu (Göstergenin değişime uğradığı zaman aralığı)	Değerlendirme Periyodu (Sonuçların değerlendirildiği zaman dilimi)	Sorumlu (Süreç sahibi veya görevlendirdiği kişi)	Yöntem (Performans göstergesinin nasıl izleneceği)
Yıllık planların gerçekleştirme seviyesi	Yıllık	Yıllık	Süreç sahibi	Gerçekleşen eğitim faaliyetleri /Planlanan eğitim faaliyetleri
Günlük planların gerçekleştirme seviyesi	Günlük	Aylık	Süreç sahibi	Gerçekleşen eğitim faaliyetleri /Planlanan eğitim faaliyetleri
Sosyal etkinlik planlarının gerçekleştirme seviyesi	Dönemlik	Dönemlik	Süreç sahibi	Gerçekleşen sosyal etkinlik sayısı /Planlanan sosyal etkinlik sayısı
BEP planlarının gerçekleştirme seviyesi	Yıllık	Yıllık	Süreç sahibi	Gerçekleşen eğitim faaliyetleri /Planlanan eğitim faaliyetleri

SÜREÇ DOKÜMANLARI

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI
EÖTS/FRM-13	Gezi planı formu	KYTS/FRM-01	Beklenti ve öneri formu
MİYTS/FRM-14	Ebeveyn katılım formu	EÖTS/FRM-17	Yıllık plan formu
MİYTS/FRM-12	Aile eğitimi ihtiyaç belirleme formu	EÖTS/FRM-08	Günlük plan formu
EÖTS/FRM-09	Kazanım değerlendirme formu	EÖTS/FRM-14	Etkinlik planı formu

SÜREÇ KAYNAKLARI

1		5		9	
2		6		10	
3		7			


Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 9. Okul Eğitim Kurumları için Detay Süreç Tanıtım Kartı Örneği

	ANTALYA / MURATPAŞA SABIHA GÖKÇEN ANAOKULU SÜREÇ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	2.2.1
		REVİZYON NO	00
		İLK YAYIN TARİHİ	20.10.2010
		REVİZYON TARİHİ/...../.....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECI
ALT SÜREÇ ADI	EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI ALT SÜRECI
DETAY SÜREÇ ADI	YILLIK PLANLARIN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI DETAY SÜRECI
SÜREÇ SINIRI	Yıllık planın hazırlanması ile ilgili bilgilerin toplanmasıyla başlar, planın hazırlanması ve uygulanması ile sona erer.
SÜREÇİN AMACI	Okulun tüm kaynak ve olanaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, Türk Milli Eğitiminin ve Okul Öncesi Eğitimin amaçları doğrultusunda öğrencilerimizi en üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip kendi alanında yeterli bireyler olarak yetiştirmek için yıllık plan hazırlamak.

SÜREÇİN GİRDİLERİ	SÜREÇİN FAALİYETLERİ	SÜREÇİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> Zümre Kararları Bir önceki yıla ait yıllık plan aylık değerlendirme raporları Bir önceki yıla ait gezi planı değerlendirme raporları Bir önceki yıla ait BEP planı değerlendirme raporları Stratejik planda yer alan eğitim öğretimle ilgili faaliyetler 	<p><u>Zümre öğretmenleri Bir önceki yıla ait</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Zümre kararları, kurul toplantısı kararları, yıllık plan aylık değerlendirme raporları, gezi planı değerlendirme raporları, BEP planı değerlendirme raporları incelenir Eylül ayının ilk haftasında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında alınan kararlar doğrultusunda öğretmenlere görev bölümü yapılır. Aynı yaş grubunda görevli öğretmenlerden oluşan Zümre Öğretmenler Kurulunda belirlenen yıllık planın hazırlanması ve uygulanması ile ilgili temel ilkeler ve çerçeve esas alınır. Yıllık Çalışma Takvimi, Okul Öncesi Eğitim Programı, ile ilgili değerlendirme sonuçlarından ve Öğretmen Kılavuz Kitabından yararlanılır. Hazırlanan yıllık planlar Yıllık Plan Formuna yazılarak okul müdürünün onayına sunulur. Okul müdürünün uygun görmesi durumunda yıllık planlar bilgisayar ortamında hazırlanır, ayrıca çıktısı alınmayabilir. Okul müdürünün onayından sonra yıllık planlar uygulanır. Planların uygulanmasında Okul öncesi eğitim programının ilgili bölümlerindeki açıklamalar dikkate alınır. Yıllık planlar uygulanırken planda takvime yayılan PA, SDA, DA, BA, ÖB ile ilgili gelişim hedefleri ve kazanımların gerçekleşme düzeyi her ayın sonunda değerlendirilir. Eğer istenen amaç ve kazanımlara ulaşılmadıysa veya planda yer alan çalışmalar uygulanamadıysa yıllık plan aylık değerlendirme formuna nedenleri yazılır. Ulaşılamayan hedef, amaç ve kazanımlara nasıl ulaşılacağı ne zaman tekrar ele alınacağı değerlendirilerek açıklanır. 	<p>Eğitim öğretim yılında kullanılacak;</p> <p>3 yaş grubu yıllık planı 4 yaş grubu yıllık planı 5 yaş grubu yıllık planı</p>
SÜREÇİN TEDARİKÇİSİ		SÜREÇİN MÜŞTERİSİ
<p>2.1 ÖĞRENCİYİ TANIMA ALT SÜRECI</p> <p>1.1.1 STRATEJİK PLANLAMA DETAY SÜRECI</p> <p>1.3 TOPLANTI YÖNETİMİ ALT SÜRECI</p> <p>2.3 ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ALT SÜRECI</p> <p>3.3 İLKÖĞRETİM KURUMLARI İLE İLİŞKİLERİN YÖNETİLMESİ ALT SÜRECI</p>		<p>2.2. EĞİTİMİN PLANLANMASI VE UYGULANMASI ALT SÜRECI</p> <p>1.1.6 RAPORLAMA DETAY SÜRECI</p>

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi (Süreç başarı göstergesi)	Ölçüm Periyodu (Göstergenin değişime uğradığı zaman aralığı)	Değerlendirme Periyodu (Sonuçların değerlendirildiği zaman dilimi)	Sorumlu (Süreç sahibi veya görevlendirdiği kişi)	Yöntem (Performans göstergesinin nasıl izleneceği)
Yıllık planların gerçekleşme seviyesi	Yıllık	Yıllık	Süreç sahibi	Gerçekleşen eğitim faaliyetleri /Planlanan eğitim faaliyetleri
Stratejik planda yer alan eğitim öğretimle ilgili faaliyetler	Yıllık	Yıllık	Süreç sahibi	Gerçekleşen faaliyetleri /Planlanan eğitim faaliyetleri

SÜREÇ DÖKÜMANLARI

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI
EÖTS/FRM-13	Gezi planı formu	KYTS/FRM-01	Beklenti ve öneri formu
MİYTS/FRM-14	Ebeveyn katılım formu	EÖTS/FRM-17	Yıllık plan formu
MİYTS/FRM-12	Aile eğitimi ihtiyaç belirleme formu	EÖTS/FRM-14	Etkinlik planı formu

SÜREÇ KAYNAKLARI

Sıra No	Kaynak Adı	Sıra No	Kaynak Adı
1	Okul öncesi eğitim kurumları yönetmeliği	3	Yıllık çalışma takvimi
2	Okul öncesi eğitim programı	4	Belirli gün ve haftalar
		5	Stratejik Plan
		6	Öğretmen el kitabı

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 10. İlköğretim Okulları için Örnek Süreçler

TEMEL SÜREÇ (T.S.)	ALT SÜREÇ (A.S.)	DETAY SÜREÇ (D.S.)
1. OKUL YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ T.S.	1.1. Değişim Yönetimi A.S.	
	1.2. Risk Yönetimi A.S.	
	1.3. Strateji Geliştirme A.S.	
	1.4. Süreçlerin Yönetimi A.S.	
	1.5. Planlama A.S.	1.5.1.Stratejik Planlama D.S. 1.5.2.Süreç Faaliyet Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.3.Eğitim Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.4.Etkinlik Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.5.Tören ve Kutlama Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.6.Okul Rehberlik Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.7.Sınıf Rehberlik Planının Hazırlanması D.S. 1.5.8.Şiddet Eylem Planını Hazırlanması D.S. 1.5.9.Kurul, Komisyon ve Toplantı Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.10.Çalışanların Eğitim Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.11.Bina ve Bölümlerin Kullanım Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.12.Periyodik Bakım Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.13.Sınav Planlarının Hazırlanması D.S. 1.5.14.Çalışanların İş Planlarının Hazırlanması D.S.
	1.6.Kurul ve Komisyonların Yönetilmesi Temel Süreci	1.6.1.Kurulların Oluşturulması ve Yönetilmesi D.S. 1.6.2.Komisyonların Oluşturulması ve Yönetilmesi D.S. 1.6.3.Toplantıların Yönetilmesi D.S.
	1.7.Okul Performansının Analizi ve Değerlendirilmesi A.S.	1.7.1.Mevcut Durum Analizi D.S. 1.7.2.Özdeğerlendirme D.S. 1.7.3.İç denetim D.S. 1.7.4.Performans Sonuçlarının Analizi ve Değerlendirilmesi D.S. 1.7.4.Raporlama D.S.
	1.8.Sürekli İyileştirme A.S.	
2. EĞİTİM ÖĞRETİM T.S.	2.1.Sınıf ve Derslerle İlgili Kuralların Tanımlanması ve Yönetilmesi A.S.	
	2.2.Öğrenme Öğretme Yaklaşımlarının Geliştirilmesi A.S.	
	2.3.Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi A.S.	
	2.4.Ödev ve Projelerin Yönetilmesi A.S.	
	3. Ölçme Değerlendirme A.S.	3.1.Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi D.S. 3.2.Öğrenci Hazır Bulunuşluk Düzeyinin Ölçülmesi, Analizi ve Değerlendirilmesi D.S. 3.3.Öğrenci Başarısının Ölçülmesi Analizi ve Değerlendirilmesi D.S. 3.4.Ders Başarısının Ölçülmesi, Analizi ve Değerlendirilmesi D.S. 3.5.Okul Başarısının Analizi ve Değerlendirilmesi D.S.

TEMEL SÜREÇ (T.S.)	ALT SÜREÇ (A.S.)	DETAY SÜREÇ (D.S.)
4. ÖĞRENCİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ T.S.	4.1.Öğrenci Kayıt, Nakil ve Devam/Devamsızlık Hizmetleri A.S.	4.1.1.Öğrenci Kayıt ve Nakil Hizmetleri D.S. 4.1.2.Devam/Devamsızlık Hizmetleri D.S. 4.1.3.Öğrencenin Okula Kaydı ve Devamını Sağlama D.S.
	4.2.Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Hizmetleri A.S.	4.2.1.Öğrenciyi Tanıma D.S. 4.2.2.Öğrenci Kişilik Hizmetleri D.S. 4.2.3.Bireysel Rehberlik Hizmetleri D.S. 4.2.4.Sınıf Rehberlik Hizmetleri D.S. 4.2.5.Yönlendirme Hizmetleri D.S. 4.2.6.Özel Eğitim Hizmetleri D.S.
	4.3.Öğrenci Beslenme Hizmetleri A.S.	
	4.4.Öğrenci Sağlık Hizmetleri A.S.	4.4.1.İlkyardım Hizmetleri D.S. 4.4.2.Sağlık Taraması D.S. 4.4.3.Öğrenci Sevk Hizmetleri D.S.
	4.5.Öğrenci Etkinliklerinin Yönetilmesi A.S.	4.5.1.Öğrenci Meclisinin Yönetilmesi D.S. 4.5.2.Öğrenci Kulüp Çalışmalarının Yönetilmesi D.S. 4.5.3.Öğrenci Projelerinin Yönetilmesi D.S. 4.5.4.Kültürel Etkinliklerin Yönetilmesi D.S. 4.5.5.Sosyal Etkinliklerin Yönetilmesi D.S. 4.5.6.Sportif Etkinliklerin Yönetilmesi D.S. 4.5.7.Okul Etkinliklerinin Yönetilmesi D.S. 4.5.8.Gezi Etkinliklerinin Yönetilmesi D.S.
	4.6.Öğrenci Burs Hizmetlerinin Yönetilmesi A.S.	
	4.7.Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi A.S.	
5. VELİ HİZMETLERİNİN YÖNETİLMESİ T.S.	5.1.Veli İletişim ve Bilgilendirme A.S.	
	5.2.Veli Eğitimi ve Bilinçlendirme A.S.	
	5.3.Veli Etkinliklerinin Yönetilmesi A.S.	
	5.4.Velilerin Ödüllendirilmesi ve Takdiri A.S.	
	5.5.Veli Memnuniyetinin Ölçülmesi A.S.	
6. İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİLMESİ T.S.	6.1.İnsan Kaynağı İhtiyacının Karşılanması ve Norm Hizmetlerinin Yönetilmesi A.S.	
	6.2.Görevlendirme ve İş Bölümü A.S.	
	6.3.İletişim Hizmetlerinin Yönetilmesi A.S.	
	6.4.Çalışanların Yeterliliklerinin Geliştirilmesi A.S.	6.4.1.Çalışan Yeterliliklerinin Tanımlanması D.S. 6.4.2.Oryantasyon ve Adaylık İşlemleri D.S. 6.4.3.Çalışanların Eğitimi D.S.

TEMEL SÜREÇ (T.S.)	ALT SÜREÇ (A.S.)	DETAY SÜREÇ (D.S.)
	6.5.Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi A.S.	
	6.6.Çalışanlara Sosyal Etkinler Düzenlenmesi A.S.	
	6.7.Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Takdiri A.S.	
	6.8.Çalışanların Disiplin Hizmetleri A.S.	
	6.9.Çalışanların Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi A.S.	
	6.10.Çalışanların Memnuniyetinin Ölçülmesi A.S.	
7. PROJE YÖNETİMİ T.S.		
8. KAYNAK YÖNETİMİ T.S.	8.1.Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi A.S.	8.1.1.Yazışma ve Duyuruların Yönetilmesi D.S. 8.1.2.Dokuman Hazırlama ve Geliştirme D.S. 8.1.3.Okul Panolarının Yönetilmesi D.S. 8.1.4.e- Okul Sisteminin Yönetilmesi D.S. 8.1.5.Okul WEB Sayfasının Yönetilmesi D.S. 8.1.6.Okul Dergisi ve Gazete Hazırlama D.S. 8.1.7.Arşiv Hizmetlerinin Yönetilmesi D.S. 8.1.8.Bilgi Güvenliğinin Sağlanması D.S.
	8.2.Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi A.S.	8.2.1.Fiziksel Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi D.S. 8.2.2.Demirbaş ve Yoğaltım Hizmetlerinin Yönetilmesi D.S. 8.2.3.Depo ve Stok Yönetimi D.S. 8.2.4.Okul ve Bölümlerin Düzenlenmesi D.S. 8.2.5.Bakım Onarım D.S. 8.2.6.Temizlik Hizmetlerinin Yürütülmesi D.S. 8.2.7.Güvenlik Hizmetleri D.S.
	8.3.Finansal Kaynakların Yönetilmesi A.S.	8.3.1.Okul Bütçesinin Yönetilmesi D.S. 8.3.2.Satın Alma D.S. 8.3.3.Gelirlerin Yönetilmesi D.S. 8.3.4.Giderlerin Yönetilmesi Detay Süreci
9. İŞBİRLİĞİ ve SOSYAL SORUMLULUK T.S.	9.1.İşbirliği Yönetimi A.S.	
	9.2.Sosyal Sorumluluk A.S.	
	9.3.Çevre Yönetimi A.S.	

EK 11. İlköğretim Okulları için Temel Süreç Tanıtım Kartı Örneği

 İLKÖĞRETİM OKULU EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	
		REVİZYON NO	
		İLK YAYIN TARİHİ	
		REVİZYON TARİHİ	.../.../....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ	
ALT SÜREÇ ADI		
DETAY SÜREÇ ADI		
SÜREÇ SINIRI	Eğitim planlarının alınması ile başlar, ölçme ve değerlendirme ile sona erer.	
SÜRECİN AMACI	Derslerin amaç ve kazanımlarının gerçekleşmesini sağlayarak öğrencilerin derslerdeki başarılarını artırmak, onları üst öğrenime hazırlamak ve eğitim öğretimin etkililiğini artırmaktır	

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> * Öğrenci Ön Bilgileri * Öğrenci Ön Koşul Öğrenme Düzeyi * Öğretmen Yeterlikleri * Eğitim Planları * Etkinlik Planları * Öğrenci Beklenti ve İhtiyaçları * Veli Beklenti ve İhtiyaçları * 	<ul style="list-style-type: none"> * Eğitim Planlarının Alınması * Sınıf ve Derslerle İlgili Kuralların Tanımlanması * Öğrenme Öğretme Yaklaşımlarının Geliştirilmesi * Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi * Ödev ve Projelerin Yönetilmesi * Ölçme ve Değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> * Yıllık Plan Aylık Değerlendirme Raporu * Not Çizelgeleri * Sınav Sonuçları Değerlendirme Raporları * Ders Kesim Raporu * Öğrenci Projeleri * Öğrenci Performans Ödevleri * Öğrencilerin Öğrenme Düzeyi
SÜRECİN TEDARİKÇİSİ		SÜRECİN MÜŞTERİSİ
<ul style="list-style-type: none"> * Planlama Alt Süreci * Kurul ve Komisyonların Yönetilmesi Alt Süreci * Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Hizmetleri Alt Süreci * Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi Alt Süreci Alt Süreci * Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi Alt Süreci * Finansal Kaynakların Yönetilmesi Alt Süreci * Millî Eğitim Bakanlığı * Millî Eğitim Müdürlüğü 		<ul style="list-style-type: none"> * Öğrenci * Veli * Üst Öğretim Kurumları * Öğrenci Hizmetlerinin Yönetilmesi Alt Süreci * Veli Hizmetlerinin Yönetilmesi Alt Süreci

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi	Ölçüm Periyodu	Değerlendirme Periyodu	Sorumlu	Yöntem
Yıl Sonu Ağırlıklı Başarı Notu	Yılda 1		Süreç Sahibi	Sınıf ve Ders Ortalaması
Bir Üst Sınıfa Geçen Öğrenci Yüzdesi	Yılda 1		Süreç Sahibi	Üst sınıfa geçen öğrenci sayısı/toplam öğrenci sayısıX100
Sınavla Öğrenci Alan Okullara Yerleşen Öğrenci Yüzdesi	Yılda 1		Süreç Sahibi	Yerleşen öğrenci sayısı/mezun olan öğrenci sayısıX100
Öğrencilerin Öğrenme Düzeyi	Yılda 1		Süreç Sahibi	Hazır bulunuşluk düzeyi ile erişim düzeyi arasındaki fark
SBS Puanı	Yılda 1		Süreç Sahibi	Okulun SBS Puan Ortalaması

SÜREÇ DÖKÜMANLARI

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI

SÜREÇ KAYNAKLARI

1	Öğretim Programları	3	Kılavuz Kitaplar	5	Teknolojik Araç - Gereç
2	Yıllık İş Takvimi	4	Stratejik Plan	6	İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 12. İlköğretim Okulları için Alt Süreç Tanıtım Kartı Örneği

 İLKÖĞRETİM OKULU ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ALT SÜRECİ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	
		REVİZYON NO	
		İLK YAYIN TARİHİ	
		REVİZYON TARİHİ	.../.../....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ	
ALT SÜREÇ ADI	2.3 Ölçme ve Değerlendirme Alt Süreci	
DETAY SÜREÇ ADI		
SÜREÇ SINIRI	Zümre Öğretmenler Kurulunda sınav takviminin yapılması ile başlar, yıl sonu karnelerinin verilmesi ile biter.	
SÜRECİN AMACI	Öğretim programları doğrultusunda öğrencilerin, başarı düzeylerini ve öğrenme eksikliklerini ölçmek ve değerlendirmek.	

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> Bir önceki yıl Sınıf/Şube/Öğrenci başarı düzeyleri Öğrencilerin Hazır bulunuşluk düzeyleri Bir önceki yıl doldurulmuş Öğrenci tanıtım formları Stratejik Planda akademik başarı hedefleri 	Sınavların Planlanması ve Uygulanması Sınav Sonuçlarının Analiz edilmesi, Öğrenme Eksikliklerin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Sınav takvimi Sınıf/Şube/Öğrenci başarı düzeyleri Sınav sonuç analiz formları/belgeleri Öğrenme eksiği olan öğrencilerin derslere göre listesi
SÜRECİN TEDARİKÇİSİ		SÜRECİN MÜŞTERİSİ
Öğrencinin Hazır Bulunuşluk Düzeyinin Belirlenmesi Detay Süreci Bireysel Farklılıkların ve İlgili Alanlarının Belirlenmesi Detay Süreci Stratejik Planlama Detay Süreci Raporlama Detay Süreci		Öğrenci ve veliler Öğretmenler Okul Yönetimi Raporlama süreci Öğrenme Eksikliklerinin Giderilmesi Detay Süreci Öğrenme ve Öğretim Detay Süreci Eğitim Öğretim Temel Süreci Öğrencinin Hazır Bulunuşluk Düzeyinin Belirlenmesi Detay Süreci Bireysel Farklılıkların ve İlgili Alanlarının Belirlenmesi Detay Süreci Stratejik Planlama Detay Süreci

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi	Ölçüm Periyodu	Değerlendirme Periyodu	Sorumlu	Yöntem
Sınav takviminin zamanında yapılma durumu	Her Öğretim yılı başı			Ders yılı başında gerçekleştirme durumu
Şube ve dersler bazında öğrenci başarı durumları	Dönem sonlarında			Her şube ve dersin ağırlıklı not ortalaması
Sınav takviminin uygulanma durumu	Dönem sonlarında			Zamanında yapılan sınav sayısı/Toplam planlanan sınav sayısı
Sınavlarla ilgili şikayet durumu	Sınav sonlarında			Öğrenci ve veli şikayet sayısı
Sınavların analiz durumu	Sınav sonlarında			Yapılan sınav sayısı/Toplam yapılan sınav sayısı
Öğrenme eksikliklerin belirlenme durumu	Sınav sonlarında			Öğrenme eksiği belirlenen öğrenci sayısı/Toplam sınava giren öğrenci sayısı

SÜREÇ DÖKÜMANLARI

DOKÜM AN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜM AN NO	DOKÜMAN ADI
	Öğrenci tanıma formları		
	Not çizelgeleri		
	e-okul kayıtları		

SÜREÇ KAYNAKLARI

1	Öğretim Programları	3	İlköğretim Kurumları Yönetmeliği	5	
2	Yıllık İş Takvimi	4		6	

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu

Kontrollü Kopya

Bilgi Amaçlı

İptal/...../.....

EK 13. İlköğretim Okulları için Detay Süreç Tanıtım Kartı Örneği

 İLKÖĞRETİM OKULU ÖLÇME SONUÇLARININ ANALİZİ DETAY SÜRECİ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	
		REVİZYON NO	
		İLK YAYIN TARİHİ	
		REVİZYON TARİHİ	.../.../....

TEMEL SÜREÇ ADI	EĞİTİM ÖĞRETİM TEMEL SÜRECİ	
ALT SÜREÇ ADI	2.3 Ölçme ve Değerlendirme Alt Süreci	
DETAY SÜREÇ ADI	Ölçme Sonuçlarının Analizi Detay Süreci	
SÜREÇ SINIRI	Sınav sonuçlarının alınması ile başlar, analiz raporlarının hazırlanıp geri bildirim yapılması ile biter.	
SÜRECİN AMACI	Sınav sonuçlarından elde edilen verileri, anlamlı öğrenmelere dönüştürerek, alanındaki en iyi okulların dersleriyle karşılaştırmalar yapabilmek ve öğrencilerin öğrenme eksikliklerini belirlemek.	

SÜRECİN GİRDİLERİ	SÜRECİN FAALİYETLERİ	SÜRECİN ÇIKTILARI
<ul style="list-style-type: none"> Yapılan sınavın sonuçları Bir önceki sınav analiz sonuçları Karşılaştırma okullarının sınav analiz sonuçları Stratejik Planda akademik başarı hedefleri 	<p>Analiz tekniklerinin araştırılması</p> <p>Sınav türlerine göre analiz tekniklerinin belirlenip standartlaştırılması</p> <p>Sınav sorusu ve kazanım karşılaştırmasının yapılması</p> <p>Konu analizlerinin yapılması (doğru yanlış yapma düzeyleri)</p> <p>Puan aralıklarına göre analizlerin yapılması</p> <p>Şubeler bazında başarı analizinin yapılması</p> <p>Karşılaştırma okullarının sınav analiz sonuçlarına göre analizin yapılması</p> <p>Analiz sonuçlarının raporlanması</p> <p>Analiz sonuçlarının öğrenci veli ve öğretmenlere verilmesi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sınav analiz sonuç raporları
SÜRECİN TEDARİKÇİSİ		SÜRECİN MÜŞTERİSİ
<p>Sınavların Planlaması ve Uygulanması Detay Süreci</p> <p>Karşılaştırma okulları sınav sonuç analizleri</p> <p>Stratejik Planlama Detay Süreci</p> <p>Raporlama Detay Süreci</p>		<p>Öğrenci ve veliler</p> <p>Öğretmenler</p> <p>Okul Yönetimi</p> <p>Raporlama süreci</p> <p>Öğrenme Eksikliklerinin Giderilmesi Detay Süreci</p> <p>Öğrenme ve Öğretme Detay Süreci</p> <p>Eğitim Öğretim Temel Süreci</p> <p>Stratejik Planlama Detay Süreci</p>

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi	Ölçüm Periyodu	Değerlendirme Periyodu	Sorumlu	Yöntem
Sınavların analiz durumu	Sınav sonlarında			Yapılan sınav sayısı/Toplam yapılan sınav sayısı
Merkezi sınav sonuçları analizleri ile okul başarı analizlerinin tutarlılığı	Merkezi sınav sonları			% 20 sapma olan ders sayısı
Yapılan analiz çeşidi	Sınav sonlarında			Analiz çeşidi sayısı
Analizlerle ilgili şikayet durumu	Dönemlik			Şikayet sayısı

SÜREÇ DÖKÜMANLARI

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI
	Sınav soruları		
	Not çizelgeleri		
	e-okul kayıtları		

SÜREÇ KAYNAKLARI

1	Öğretim Programları	3	İlköğretim Kurumları Yönetmeliği	5	
2	Analiz teknikleri ile ilgili kaynaklar	4	Elektronik Analiz yazılım araçları	6	

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

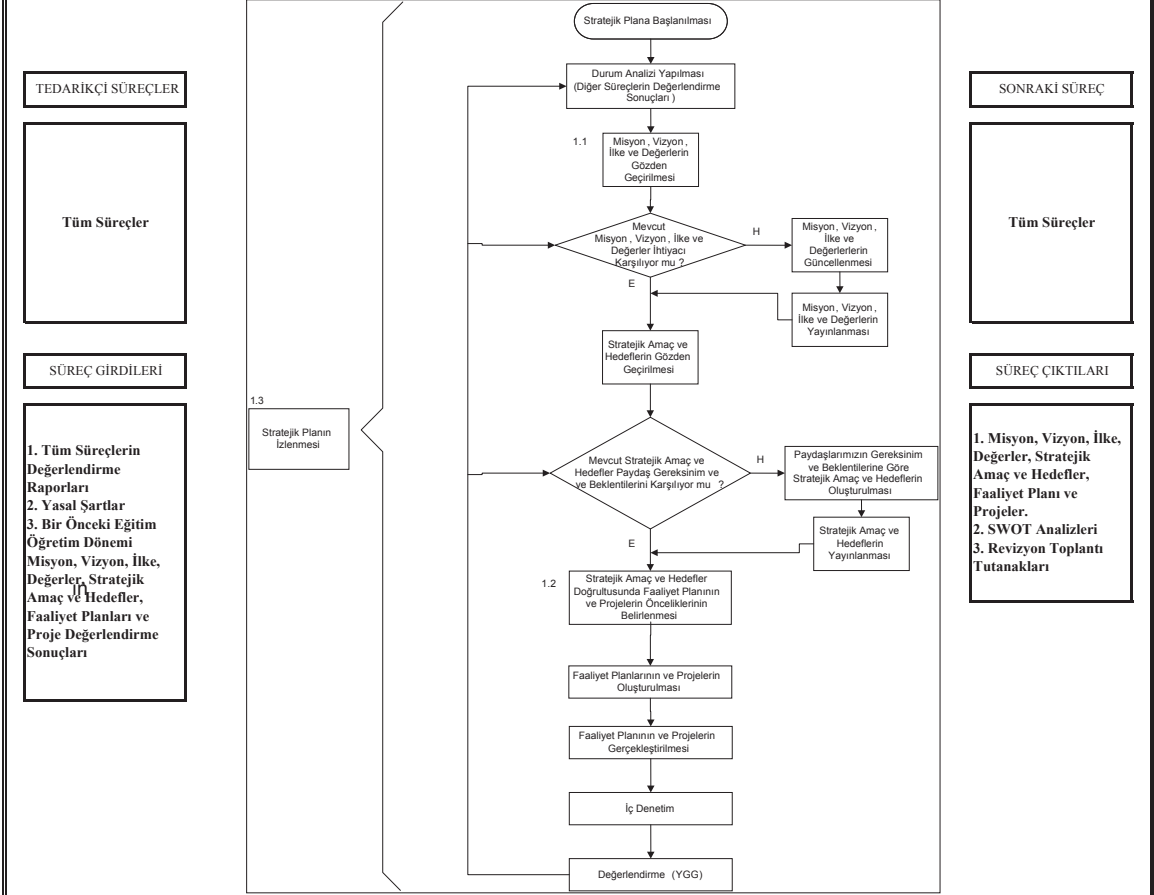
EK 14. Meslek Liseleri için Örnek Süreçler

TEMEK SÜRECİ	ALT SÜRECİ	DETAY SÜRECİ
1. STRATEJİ PLANININ GELİŞTİRİLMESİ	1.1 Vizyon Misyon ve İlkelerin Belirlenmesi	
	1.2 İş Planı Geliştirme	
	1.3 Stratejik Süreçlerin Yönetilmesi	
2. EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ, SUNULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	2.1 Öğretimin Planlanması	
	2.2 Öğretimin Uygulanması	
	2.3 Öğretimin Ölçülmesi	
	2.4 Sosyal Etkinlikler ve Kulüp Çalışmaları Planlanması	
	2.5 Sosyal Etkinlikler ve Kulüp Uygulanması ve Değerlendirilmesi	
	2.6 Rehberlik Yürütme Hizmetleri Planlanması	
3. ÖĞRENCİ DESTEK HİZMETLERİNİN TASARLANMASI VE SUNULMASI	2.7 Rehberlik Yürütme Hizmetleri Uygulanması ve Değerlendirilmesi	
	3.1 Öğrenci Sağlık Hizmetlerinin Tasarlanması ve Sunulması	
	3.2 Mezuniyet ve Mezuniyet Sonrası Fırsatlar Sağlamak için Akademik Planlanmanın Geliştirilmesi	
	3.3 Öğrenci İhtiyaçları ile İlgili Olan Toplum Hizmetlerinin Tanımlanıp Koordinine Edilmesi	
	3.4 Alternatif Eğitimler Tasarlanıp Sunmak (Kurslar, Seminerler, Özel Eğitim, v.b.)	3.3.1 Toplum Hizmeti Çalışmalarının Yönetimi 3.4.1 Meslek Kurslarının Yönetimi 3.4.2 Yetiştirme Kurslarının Yönetimi 3.4.3 Özel Kursların Yönetimi
	3.5 Öğrenci ve Aileler için Sosyal Hizmet Desteğinin Sağlanması (Burslar Dahil)	
4. OKULUN DESTEK İŞLERİNİN TASARLANMASI VE YÖNETİLMESİ	3.6 Projelerde İlgili Hizmetlerin Tasarlanıp Sunulması	
	4.1 Kütüphane Hizmetlerinin Sağlanması	
	4.2 Yeme İçme Hizmetlerinin Yönetilmesi	
	4.3 Okul Kooperatifinin Yönetimi	
	5.1 Kaynak Sağlayan İşbirliklerimizle İlişkilerinin Yönetimi	
	5.2 İletimlerle İlişkilerinin Yönetimi	
5. PAVDAŞ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ	5.3 Meslek Odalarıyla Swl Toplum Olgütleriyle İlişkilerinin Yönetimi	
	5.4 Üniversitelerle İlişkilerinin Yönetimi	
	5.5 Üst Kurumlarla İlişkilerinin Yönetimi	
	5.6 Veliyle İlgili Programların Tasarlanıp Sunulması	
	5.7 Kardeş Okul İlişkileri	5.3.1 STK'larda İşbirliği ve Projeler 5.6.1 Veli Toplantıları 5.6.2 Veli Oryantasyonu
	5.8 Öğrenci İlişkilerinin Yönetimi	5.8.4 12. Sınıflar Öğrenci İşleri 5.8.5 Teknik ve Anadolü Teknik Lisesi Öğrenci İşleri
6. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİLMESİ	5.9 Çalışan İlişkilerinin Yönetimi	5.9.1 Öğretmen İlişkilerinin Yönetimi 5.9.2 Destek Personel İşlerinin Yönetimi
	6.1 Çalışana Ait Bilginin Yönetilmesi	
	6.2 Yeni İşe Alınan Personelin Oryantasyonu	
	6.3 İse Alma, Seçme, Görüşme 6.4 Eğitim	
7. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN YÖNETİLMESİ	7.1 Bilgi Teknolojisinin Yönetilmesi	7.1.1 Bilgi Teknolojileri Çözümleri Olusturmak 7.1.2 İş Esnekliğinin ve Risklerinin Yönetilmesi
	7.2 Kurumsal Bilginin Yönetilmesi	
	7.3 Bilgi Birliklerinin Yönetilmesi	
	7.4 Dokümantasyon ve Kayıtların Yönetimi	7.4.1 Dokümantasyon 7.4.2 Kayıtların Yönetimi
8. FİNANSAL KAYNAKLARIN YÖNETİLMESİ	8.1 Genel Bütçe Kaynaklarının Yönetimi	8.1.1 Maas Odemelerinin Yönetimi 8.1.2 EK Ders Ücretlerinin Yönetimi 8.1.5 Satın alma, Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme
	8.2 Okul Aile Birliği Kaynaklarının Yönetimi	8.2.1 Bağışların Yönetimi 8.2.2 Kantin ve Kooperatif Gelirlerinin Yönetimi 8.2.3 Aidatların Yönetimi 8.2.4 Otopark Gelirlerinin Yönetimi 8.2.5 Açık ve Kapalı Alanların Kiralama Gelirleri Yönetimi
	9.1 Sınıf ve Sınıf İçi Donanımların Sağlanması	
	9.2 Öğretim Materyallerinin Sağlanması	
9. DİĞER KAYNAKLARIN OLUŞTURULMASI VE YÖNETİMİ (BİNA, DONANIM, LABOR. VB.)	9.3 Fiziksel Risklerin Yönetimi	
	9.4 Sabit (tasınmaz) varlıkların yönetimi	
	10.1 Çevre Sağlığı ve Güvenliği Programlarının Yönetilmesi	
	10.2 İş Güvenliği Programlarının Yönetilmesi	
10. GEVRE SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİ YÖNETMEK	11.1 Organizasyon Performans Stratejisini Olusturmak ve Yönetmek	
	11.2 Performans Kıyaslaması	
	11.3 Kurumun Genel Bilgi Yönetimini Geliştirme	
	11.4 Değişim ve Gelişimin Yönetimi	
11. BİLGİYİ DEĞİŞİM VE GELİŞİMİN YÖNETİMİ	11.5 Uygun Olmayan Ürün ve Hizmet Kontrolü	

EK 15. Mesleki Liseleri için Süreç Tanıtım Kartı Örneği I

	TOPHANE TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ SÜREÇ TANITIM KARTI	DOKÜMAN NO	STK 1
		SAYFA NO	1/1
		YAYIN TARİHİ	01.10.2007
		REVİZYON TARİHİ	01.10.2008
		REVİZYON NO	1

Ana Süreç Adı	1. STRATEJİ PLANININ GELİŞTİRİLMESİ	Süreç Sahibi	KURUM TEMSİLCİSİ	Süreçin Amacı	Okulun mevcut durumunun tespit edilerek, sistemli ve gelişmeye açık planlama yapmak, uygulamak.
Alt Süreç Adı	1.1 Vizyon ve Misyonun Belirlenmesi		OGYE		
	1.2 İş Planı Geliştirilmesi		OGYE		
	1.3 Stratejik Süreçlerin Yönetilmesi		OGYE		



Performans Göstergesi	Ölçüm Peryodu	Sorumlu	Yöntem	Veri
Faaliyet Planının Gerçekleştirme Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Kurum Temsilcisi	İstatistik	Faaliyet Planı
Projelerin Gerçekleşme Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Kurum Temsilcisi	İstatistik	Faaliyet Planı
Stratejik Amaç ve Hedeflerin Yayılım Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Kurum Temsilcisi	Anket	Paydaş Memnuniyet Anketleri
Paydaş Beklentilerini Karşılama Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Kurum Temsilcisi	Anket	Paydaş Memnuniyet Anketleri
Stratejik Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Kurum Temsilcisi	İstatistik	Faaliyet Planı

İLETİŞİM	1 Süreç Paylaşım Toplantıları	2 OGYE Toplantıları	3 Öğretmenler Kurulu	4 Zümre Toplantıları	
KAYNAKLAR	1 İnsan Kaynakları	4 Millî Eğitim Bakanlığı	7	10	
	2 Kurum Taşınmaz Değerleri	5 Erkek Teknik Eğitim Gnl. Müdr.	8	11	
	3 Kurum Taşınır Değerleri	6 Paydaşlar	9	12	
DOKÜMANLAR / FORMLAR	1 MEB EARGED Strateji Planı Haz. Kl.	4 Öğrenci Memnuniyet Anketi	7 OGYE Toplantı Tutanaqları	10 KGE Değer. Topl. Tutanaqları	
	2 DPT Stratejik Plan Kılavuzu	5 Veli Memnuniyet Anketi	8 Öneri Sistemi Dökümanları	11 Müşteri Memnuniyet Anketleri	
	3 Çevre Memnuniyet Anketi	6 SWOT Dökümanları	9 Faaliyet Planı	12 Veli Toplantısı Tutanaqları	
Hazırlayan	Beycan EFEOĞLU	Gözden Geçiren	Metin SEZER Bülent ALTINTAŞ	Onay	İsmail BAŞARAN Okul Müdürü

F-S 01/01.10.2007/Rev-00

EK 16. Mesleki Liseleri için Süreç Tanıtım Kartı Örneği II

	TOPHANE TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ SÜREÇ TANITIM KARTI		DOKÜMAN NO	STK 2
			REVİZYON NO	1/1
			İLK YAYIN TARİHİ	01.10.2007
			REVİZYON TARİHİ	01.10.2008
			SAYFA NO	1

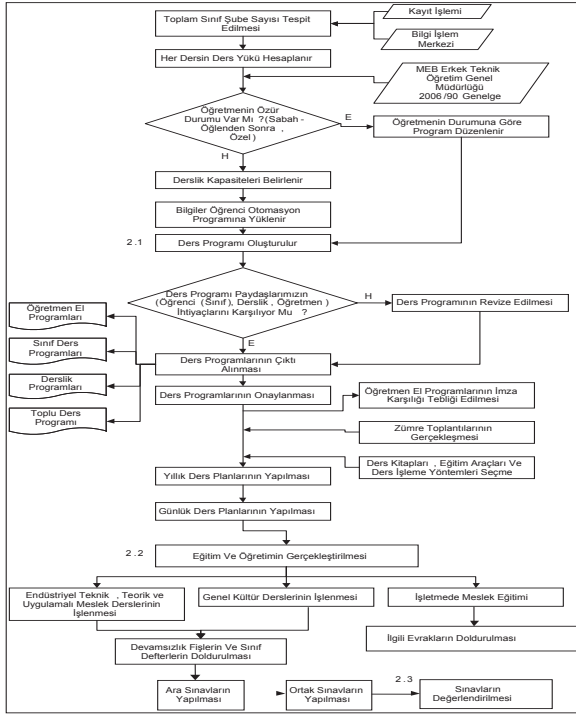
Ana Süreç Adı	2. EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİ	Süreç Sahibi	MUDUR BAŞ YARDIMCISI	Süreçin Amacı	Eğitim öğretimin planlı yürütülmesini ve sonuçların en doğru şekilde değerlendirilmesini sağlamak.
Alt Süreç Adı	2.1 Öğretimin Planlanması		MUDUR BAŞ YARDIMCISI		
	2.2 Öğretimin Gerçekleştirilmesi		MUDUR BAŞ YARDIMCISI		
	2.3 Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesi		MUDUR BAŞ YARDIMCISI		

TEDARİKÇİ SÜREÇLER

- 1.Stratejik Planın Geliştirilmesi
- 2.Öğrenci Destek Hiz.
- 3.Okul Destek İşleri
4. Paydaş İlişkileri
- 5.İnsan Kaynakları
- 6.Bilgi Teknolojileri
- 7.Finansal Kay. Yön
- 8.Diğer Kay. Yön.
- 9.Çevre Sağlığı ve Güv.

SÜREÇ GİRDİLERİ

1. Ders Programları
2. Derslik Sayıları
- 3.Alan Öğretmen Say.
- 4.MEGEP Modülleri
- 5.Öğrenci Sayıları
- 6.Eğitim Öğretim Araç.
- 7.Zümre Toplantı Tutanakları
- 8.Yasal Şartlar



SONRAKİ SÜREÇ

Tüm Süreçler

SÜREÇ ÇIKTILARI

1. Mezun
- 2.İşletmeye Yerleşen Öğrenci Sayısı
- 3.Üniversiteye Yerleşen Öğrenci Sayısı
- 4.Sınav Sonuçları
- 5.Zümre Toplantı Tutanakları
- 6.ÖSS Sonuçları
- 7.Mezuniyet Not Ortalaması

Performans Göstergesi	Ölçüm Peryodu	Sorumlu	Yöntem	Veri
Öğrencilerin Normal Sürede Mezun Olma Oranları	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Süreç Sahibi	İstatistik	BİLSA Programı
TEML Genel Başarı Oranları	Dönem Sonu	Sınıf Müdür Yardımcıları	İstatistik	BİLSA Programı
Okulumuza Diğer Okullardan Alan Tercihli İle 10. Sınıfa Gelmek İsteyen Öğrenci Sayıları	Eğitim Öğretim Yılı Başında	10. Sınıf Müdür Yardımcısı	İstatistik	BİLSA Programı
Okulumuza Ön Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayıları	Eğitim Öğretim Yılı Başında	9. Sınıf Müdür Yardımcısı	İstatistik	MEB Ön Kayıt Programı
Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayıları	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Müdür Baş Yardımcısı	Rapor	Norm Kadro Çizelgesi
Derslik Doluluk Oranları	Dönem Baş	Teknik Müdür Yardımcısı	İstatistik	Rapor ve Tutanaklar
Atölye ve Laboratuvar Doluluk Oranları	Eğitim Öğretim Yılı Başında	Alan ve Dal Şefleri	İstatistik	Rapor ve Tutanaklar
Sınıf Tekrar Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Sonunda	Sınıf Müdür Yardımcıları	BİLSA Otomasyon Programı	Dönem Sonu Öğrenci Notları
Spor Salonu Doluluk Oranları	Eğitim Öğretim Yılı Başında	Sosyal Kültürel ve Spor Etkinlikleri KGE Lideri	Çetele Tablosu	Rapor ve Tutanaklar
Öğrenci Devamsızlıkları	Günlük	Sınıf Müdür Yardımcıları	BİLSA Otomasyon Programı	Yoklama Fişleri
Ödül Alan Öğrenci Sayıları	Dönem Sonu	Bilgi İşlem KGE Lideri	BİLSA Otomasyon Programı	Teşekkür, Takdir, Onur Belgesi
Alan Değişikliğinden Dolayı Diğer Okullara Giden Öğrenci Sayısı	Eğitim Öğretim Yılı Başında	Bilgi İşlem KGE Lideri	İstatistik	İİ M.E.M. Web Sayfası
Alan Değişikliğinden Dolayı Diğer Okullardan Gelen Öğrenci Sayısı	Eğitim Öğretim Yılı Başında	Bilgi İşlem KGE Lideri	İstatistik	İİ M.E.M. Web Sayfası
İşlenemeyen Dersler İçin Öğrencilere Verilen Telifli Eğitim Saatleri	Eğitim Öğretim Dönemi Sonunda	Okul Müdür Baş Yardımcısı	Rapor	Yıl Sonu Dres Kesim Raporları
ÖSS Başarı Oranı	Eğitim Öğretim Yılı Başında	Okul Müdür Baş Yardımcısı	Sınav	Ö.S.Y.M.
Disiplin Cezası Alan Öğrenci Sayısı	Dönem Sonu	Disiplin Kurulu Başkanı	Çetele	Disiplin Kurulu Raporu

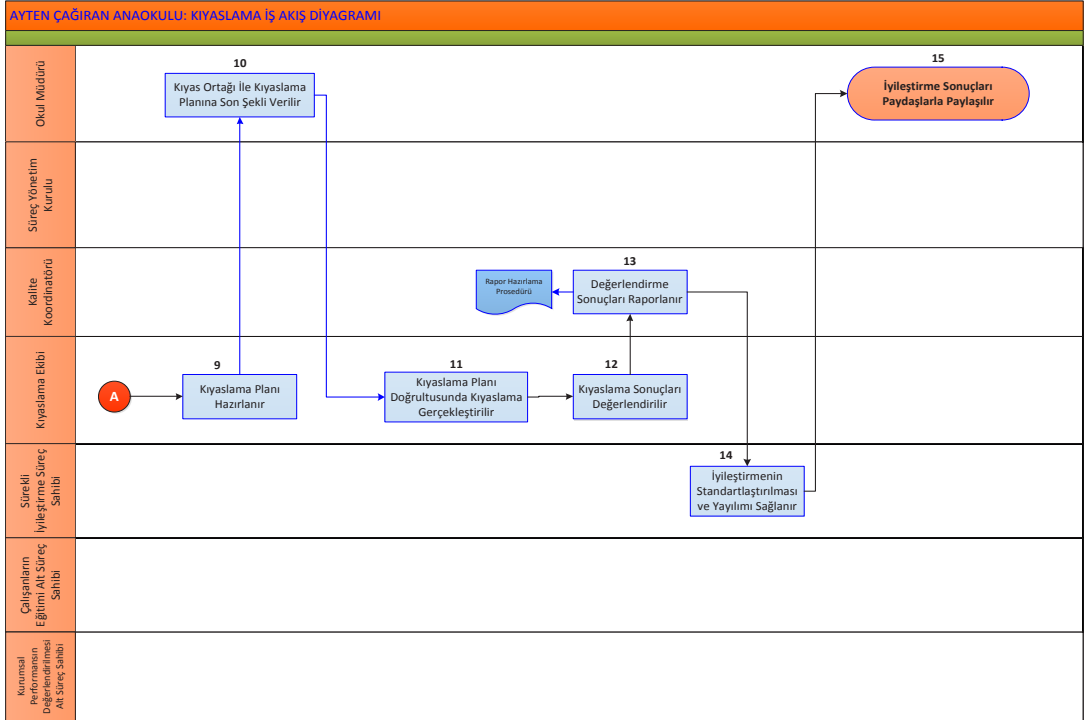
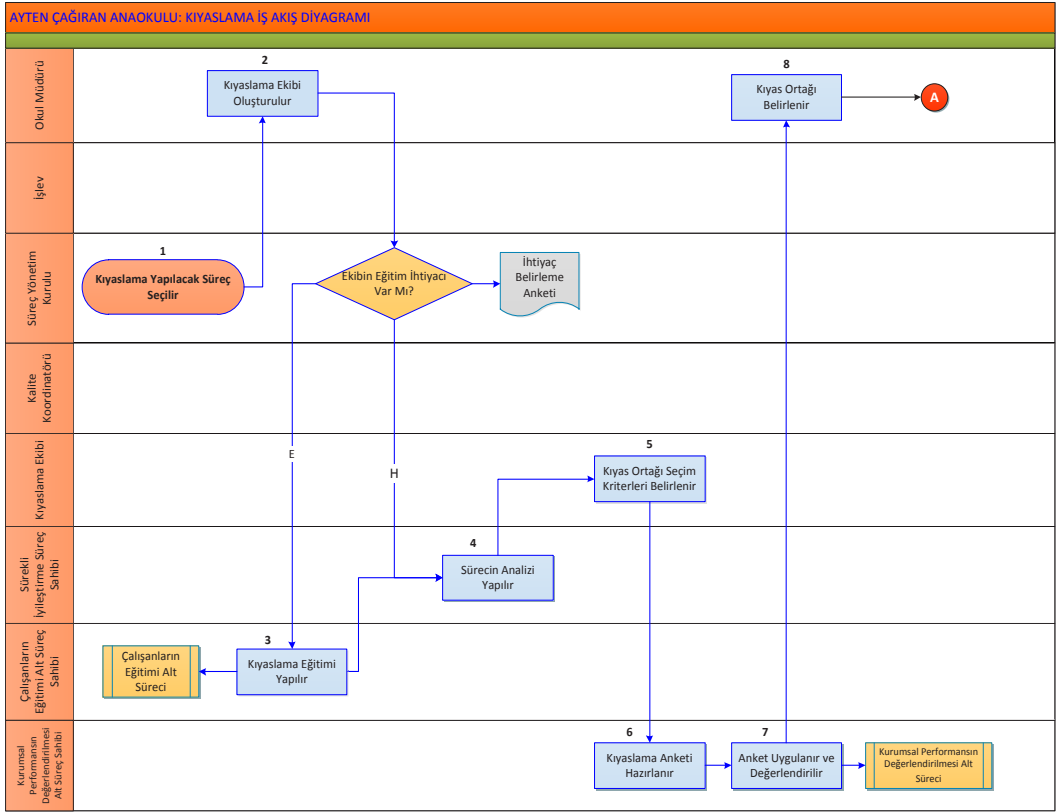
İLETİŞİM	1 Süreç Paylaşım Toplantıları	2 Öğretmenler Kurulu	3 Açık Kapı Günleri	4 Zümre Toplantıları
----------	---------------------------------	------------------------	-----------------------	------------------------

KAYNAKLAR	1 Modül Kitapları	4 İnsan Kaynakları	7 BİLSA Programı	10
	2 Kurum Taşınmaz Değerleri	5 Fiziksel Kaynaklar	8 ÖSYM	11
	3 Kurum Taşınır Değerleri	6 Makine Parkı	9 Mufedat Programı	12

DOKÜMANLAR / FORMLAR	1 Makine Bakım Kartları	4 Mesleki ve Teknik Eğitim Yonet.	7 3308 S. Mesleki Eğitim Kanunu	10 Sınıf Defterleri
	2 Eğitim Kayıt Formları	5 1739 S. Milli Eğitim Temel Kanunu	8 MEB Ders Kitap. Ve Eğit.Araç.Y	11 Günlük Yoklama Fişleri
	3 Öğretmen Not Defterleri	6 3797 S. MEB Teşkilat ve Görev. K.	9 BİLSA Program İstatistikleri	12 Rehberlik Dosyaları

Hazırlayan	Beycan EFEÖĞLU	Gözden Geçiren	Metin SEZER Bülent ALTINTAŞ	Onay	İsmail BAŞARAN Okul Müdürü
------------	-----------------------	----------------	--	------	--------------------------------------

EK 17. Kıyaslama Süreci İş Akış Şeması



EK 18. Öğrenci Memnuniyeti Anketi



ANTALYA AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

GÖSTERGELER	(3) Evet	(2) Bazen	(1) Hayır
	😊	😐	☹️
1. Okul Kurum Hizmetlerine Ulaşma			
1. Sınıf içindeki eğitim araçlarından yararlanabiliyorum. (Blok köşesi, kitap köşesi, evcilik köşesi vb.)	😊	😐	☹️
2. Okulumuzun hizmetlerinden yararlanabiliyorum.(Oyun parkı, bilgisayar vb.)	😊	😐	☹️
2. İletişim			
1. Düşüncelerimi sınıf öğretmenime rahatlıkla söyleyebiliyorum	😊	😐	☹️
2. Düşüncelerimi okul müdürümüze rahatlıkla söyleyebiliyorum.	😊	😐	☹️
3. Düşüncelerimi diğer çalışanlara rahatlıkla söyleyebiliyorum.	😊	😐	☹️
3. Dilek, Öneri ve Şikâyetler			
1. Dilek, öneri ve şikâyetlerim, öğretmenim tarafımdan dinlenir ve çözülür.	😊	😐	☹️
2. Dilek, öneri ve şikâyetlerim, okul müdürümüz tarafından dinlenir ve çözülür.	😊	😐	☹️
3. Dilek, öneri ve şikâyetlerim, çalışanlar tarafından dinlenir ve çözülür.	😊	😐	☹️
4. Güvenilirlik			
1. Öğretmenime güvenirim	😊	😐	☹️
2. Okul müdürüne güvenirim.	😊	😐	☹️
3. Okulda çalışanlara güvenirim.	😊	😐	☹️
5. Güvenlik			
1. Okulumda ve sınıfta bulunmaktan korkmuyorum.	😊	😐	☹️
2. Okulumda ve sınıfta bulunan eşya, araç-gereç vb. malzemeler tehlikeli değildir	😊	😐	☹️
6. Kararlara katılım			
1. Sınıfta, öğretmenim, arkadaşlarım ve ben birlikte karar alıp, uyguluyoruz.	😊	😐	☹️
2. Sınıfımızdaki araç-gereç ve oyuncakların alımında bizim de düşüncelerimiz alınıyor.	😊	😐	☹️
7. Etkinlikler			
1. Okulda yapılan etkinlikler sırasında çok eğleniyorum.	😊	😐	☹️
2. Öğretmenimiz, isteklerimiz doğrultusunda etkinlikleri değiştiriyor.	😊	😐	☹️
8. Öğrenme/Öğretme Yöntemleri			
1. Öğretmenimin anlattıkları tam bana göre. Hepsini anlayabiliyorum.	😊	😐	☹️
2. Yaptığımız etkinliklerle sürekli yeni bilgiler öğreniyorum.	😊	😐	☹️
9. Sınıf Ortamı			
1.Sınıfta, arkadaşlarımla birlikte rahat ve neşeli zamanlar geçiriyorum.	😊	😐	☹️
2. Sınıfımızda birbirimizi severiz, yardımlaşırız ve oyuncaklarımızı paylaşırız.	😊	😐	☹️

GÖSTERGELER	(3) Evet	(2) Bazen	(1) Hayır
	☺	☹	☹
10. Etkinlik Araç-Gereçleri			
1. Etkinliklerde kullandığımız araç-gereçler hepimize yetecek kadardır	☺	☹	☹
2. Öğretmenimiz, etkinliklerde değişik araç-gereçleri kullanıyor	☺	☹	☹
11. Dinlenme ve İhtiyaçlarını Karşılama Yeterliliği			
1. Etkinlikler arasında dinlenmek için fırsat tanınıyor	☺	☹	☹
2. Gerekli ihtiyaçlarımızı (su içme, tuvalete gitme gibi) karşılamak için yeterli süre veriliyor.	☺	☹	☹
12. Okulun Fiziki Ortamı			
1. Okulumuzun içi ve dışı her zaman temiz ve bakımlıdır.	☺	☹	☹
2. Sınıfımız, temiz, sıcak, aydınlık ve rahat hareket edebileceğimiz şekildedir.	☺	☹	☹
13. Yemekhane			
1. Okulumuzun yemekhanesi temiz ve yemekleri güzeldir.	☺	☹	☹
2. Yemekhane kullanılan malzemeler, bize uygundur.	☺	☹	☹
14. Sosyal, Kültürel, Bilimsel, Sportif vb. Faaliyetler			
1. Öğretmenimiz bizi değişik yerlere ve faaliyetlere (tiyatro, sinema, sergi, gezi vb.) götürmektedir.	☺	☹	☹
2. Öğretmenimiz, sınıfta drama, dans, jimnastik vb. etkinlikler yaptırmaktadır.	☺	☹	☹
15. Belirli Gün ve Haftalar (bayramlar, törenler, kutlamalar)			
1. Okulumuzda belirli gün ve haftalarla ilgili yapılan çalışmalara seyerek katılıyorum.	☺	☹	☹
2. Belirli Gün ve Haftalarla ilgili yapılan programlarda görev alıyorum	☺	☹	☹
16. Değerlendirme, Ödül, Takdir, Teşekkür			
1. Öğretmenim, güzel ve doğru davranışlarımı ödüllendirir	☺	☹	☹
2. Okul yönetimi, güzel ve doğru davranışlarımı ödüllendirir	☺	☹	☹
17. Olumlu Davranış Kazanma			
1. Sınıf içindeki davranış kurallarını öğreniyorum.	☺	☹	☹
2. Sınıfta öğrendiğim güzel davranışları, okul dışında da kullanıyorum.	☺	☹	☹
18. Okulu Sevme Talep Etme			
1. Okulum gelmek beni mutlu ediyor, her zaman gelmek istiyorum	☺	☹	☹
2. Arkadaşlarının da okulumuza gelmesini istiyorum	☺	☹	☹

MİY/FR-06

Yayın Tarihi:
01.04.2007

Revizyon No: 00

Revizyon Tarihi: .. / .. / ...

EK 19. Tablo Örneği

ANTALYA/MURATPAŞA
SABİHA GÖKÇEN ANAOKULU

KYTS/TBL - 01	Yayın Tarihi 20.10.2010	Revizyon No 00	Revizyon Tarihi .../.../.....
---------------	----------------------------	-------------------	----------------------------------

TEMİZLİK MALZEMELERİ RENK TABLOSU

Temizlik amacıyla kullanılan ekipmanlar kolay temizlenebilir özeliikte (fırça, bez, süpürge, vs.) renk kodları ile kodlanmıştır ve bir alandaki ekipman başka alan için kullanılamaz. Aőađdaki tabloda renk kodları ve kullanım alanları belirtilmiştir.

Kullanılan Bölüm	Kullanılacak Yer	Kullanılacak Renk
GENEL (Mutfak harici yerler)	BEZLER Lavabo Çalışma Masası Sınıf Eşyaları Cam	Turuncu Pembe Açık Yeşil Koyu Yeşil
	SÜNGERLER Çalışma Masaları Lavabo	Yeşil Beyaz
MUTFAK ve YEMEKHANE	Mutfak, Masa, Tezgah Fayans, Genel Temizlik Cam	Sarı Açık Yeşil Koyu Yeşil
ÇÖP POŐETLERİ	Organik (Yemek) Atık Kağıt Atık Plastik Atık Cam Atık Tehlikeli Atık	Siyah Mavi Sarı Yeşil Kırmızı

Hazırlayan

Süreç Sahibi

Kontrol Eden

Kalite
Koordinatörü

Onaylayan

Okul Müdürü

Doküman Durumu

Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....

EK 21. Form Örneği

ANTALYA/MURATPAŞA
SABİHA GÖKÇEN ANAOKULU

MİY/FRM - 14	Yayın Tarihi 03.11.2011	Revizyon No 00	Revizyon Tarihi .../.../.....
--------------	----------------------------	-------------------	----------------------------------

EBEVEYN KATILIM FORMU

Sayın Veli:

Bu form, ebeveynlerin eğitime katılımı ve çocuklarla deneyimlerini paylaşmak için hazırlanmıştır. Bu yolla sizler, çocuğunuzun arkadaşları ve diğer yetişkinlerle olan ilişkilerini gözlemleyebilme şansını elde etmiş olacaksınız. Ayrıca çocuk yetiştirme ve onlarla iletişim kurmada yeni yollar öğrenebileceksiniz. Çocuklarımız da sizlerin uzmanlık alanlarından yararlanmış olacaktır. Aşağıda katılabileceğiniz etkinlikler yer almaktadır. Lütfen formu dikkatlice inceleyiniz. Katkı sağlayabileceğiniz ve katılmak istediğiniz etkinliklerin yanına (X) işareti koyunuz. Birden fazla etkinlik işaretleyebilirsiniz. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Aslı KANBİR
Okul Müdürü

ETKİNLİKLER	Tam Gün	Yarım Gün	Etkinlik Süresince
1 Gezilerde yardım edebilirim			
2 Çay ve diğer özel toplantılarda yardım edebilirim.			
3 Materyal ve araç hazırlamak için düzenli olarak gelebilirim.(Lütfen gün belirtiniz)			
4 Öykü anlatabilirim			
5 Çocukların oluşturduğu hikâyeleri kayıt edebilirim			
6 Deneylerde görev alabilirim			
7 Enstrüman çalabilirim			
8 Meslek tanımında görev alabilirim			
9 Çevremizdeki gezilecek görülecek yerleri tanıtılabirim / anlatabilirim			
10 Yemek pişirme, dikmiş dikme vb. özel ilgilerim var bunları çocuklarla paylaşabilirim.			
11 İlgi köşeleri (eczane, manav, kırtasiye, bakkal, postane vb.)hazırlanmasında yardım edebilirim.			
12 Halkoyunu öğretiminde görev alabilirim.			
13 Çocuklarla tiyatro çalıştırabilirim.			
14 Evcil hayvanlarım var okula getirebilirim.			
15 Bilgisayar etkinliklerinde görev alabilirim.			
16 Öğrenme güçlüğü çeken çocuklara yardımcı olabilirim.			
17 Özel eğitime ihtiyaç duyan çocuklara yardımcı olabilirim.			
18 Okul servisinde görev alabilirim (Lütfen zaman belirtiniz)			
19 Diğer Etkinliklerde Görev Alabilirim(Lütfen etkinliğin adını yazınız			

.../.../20...

İmza

Velinin Adı Soyadı

Hazırlayan
Süreç Sahibi

Kontrol Eden
Kalite Koordinatörü

Onaylayan
Okul Müdürü

Doküman Durumu
 Kontrollü Kopya
 Bilgi Amaçlı
 İptal/...../.....