

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YALIN EĞİTİM YÖNETİM MODELİ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga MEMİKA

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay KORKUSUZ
POLAT**

Mayıs 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YALIN EĞİTİM YÖNETİM MODELİ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga MEMİKA

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 15 / 05 /2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.....
Jüri Başkanı

.....
Üye

.....
Üye

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Tolga MEMİKA

15.05.2015

ÖNSÖZ

Sadece eğitim ve öğretim hayatım boyunca değil, hayatımın her anında benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen büyüklerime teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

Yalın Yönetim Sistemleri'nin eğitim kurumlarında uygulanması konusunda çalışma yapmamı tavsiye eden ve kıymetli bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren yüksek lisans danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tülay KORKUSUZ POLAT hocama, bana sağladıkları imkânlardan dolayı İstanbul'daki özel eğitim kurumunun idari yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlara teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	ix
SUMMARY	x

BÖLÜM 1.

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 2.

YALIN YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1. Yalın Düşünce	3
2.1.1. Yalın Düşüncenin prensipleri.....	5
2.1.1.1. Değer	5
2.1.1.2. Değer akışı.....	5
2.1.1.3. Akış	5
2.1.1.4. Çekme.....	6
2.1.1.5. Mükemmellik	6
2.2. Yalın Yönetim	6
2.3. Hizmet Sektörü İçin Yalın Yönetim	8
2.3.1. Hizmet sektöründeki israf türleri.....	9
2.3.2. Eğitim sistemlerinde israf türleri	10
2.3.3. Eğitim sistemlerinde yalın yönetimin gerekliliği	10
2.4. Yalın Yönetimde Kullanılan Araçlar	12

2.4.1. Değer akışı haritalandırma	12
2.4.2. 5S.....	13
2.4.3. İş standartlaştırma	13
2.4.4. Kanban	14
2.4.5. Just-in Time	14
2.4.6. Süreç yaklaşımı.....	15
2.5. Bulanık Mantık... ..	16

BÖLÜM 3.

YALIN EĞİTİM YÖNETİM MODELİ	18
3.1 Modele Genel Bakış	18
3.1.1. Aşama 1:Kararlılık.....	19
3.1.2. Aşama 2:Memnuniyet ve kaizen.....	20
3.1.3. Aşama 3:Maksimum kalite ve minimum maliyet.....	20
3.1.4. Aşama 4:Değerlendirme.....	22
3.1.4.1. Bulanık performans kriterleri.....	23
3.1.5. Aşama 5:Kazanımlar.....	31
3.2. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin Çalışma Prensipleri.....	31

BÖLÜM 4.

SÜRDÜRÜLEBİLİR YALIN EĞİTİM YÖNETİMİ MODELİ - KÜLTÜR

SARMALI	34
4.1. Kültür sarmalının amacı ve işlevi.....	34
4.2. Sürdürülebilir yalın eğitim yönetimi modeli kültür sarmalı.....	39

BÖLÜM

5.

UYGULAMA	42
5.1. Eğitim Kurumunun Tanıtımı	42
5.1.2. Süreç Haritaları	42
5.2. Yalın Eğitim Yönetim Modeli Uygulanması	106
5.2.1. Süreçlerdeki israfların yok edilmesi.....	106

5.2.1.1. Etüt uygulama sürecinin eksikleri.....	107
5.2.1.2. Etüt uygulama sürecindeki israflar.....	108
5.2.1.3. Etüt uygulama sürecine iyileştirme.....	108
5.3. Bulanık Mantıkla Performans Değerlendirme	112
BÖLÜM 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKLAR.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	136

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

JIT : Just in Time (tam zamanında üretim)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli	26
Şekil 4.1. Yalın Eğitim Yönetimi Kültür Sarmalı.....	46
Şekil 5.1. Anket Soru 1.....	119
Şekil 5.2. Anket Soru 2.....	120
Şekil 5.3. Anket Soru 3.....	120
Şekil 5.4. Anket Soru 4.....	121
Şekil 5.5. Anket Soru 5.....	122
Şekil 5.6. Anket Soru 6.....	122
Şekil 5.7. Problem çözme kriteri anket sonucu	123
Şekil 5.8. Sürekli Gelişim kriteri anket sonucu	124
Şekil 5.9. İsr afları Yok Etme kriteri anket sonucu	124
Şekil 5.10. Gelişim kriteri anket sonucu	125
Şekil 5.11. Motivasyon kriteri anket sonucu	126
Şekil 5.12. Saygı kriteri anket sonucu	127
Şekil 5.13. Örnek uygulama için üyelik fonksiyonu	128
Şekil 5.14. Matlab ile oluşturulan değerlendirme modeli	129
Şekil 5.15. Matlab ile kriterlerin üyelik fonksiyonlarını belirleme	130
Şekil 5.16. Matlab programına girilen kurallar	131
Şekil 5.17. Matlab programın averi girilmesi	132
Şekil 5.18. Üç boyutlu uzayda iki kritere ilişkin kural taban yüzeyi	133
Şekil 5.19. Matlab programında çıkarım yapma komutu	133

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Geleneksel ve yalın örgüt karşılaştırılması	14
Tablo 2.2. Hizmet sektörü için yedi israf türü	17
Tablo 2.3. Eğitim sistemi için sekiz israf türü.....	17
Tablo 3.1. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme tablosu	31
Tablo 3.2. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar	32
Tablo 3.3. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı).....	32
Tablo 3.4. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı).....	33
Tablo 3.5. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme tablosu türü.....	35
Tablo 3.6. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar	35
Tablo 3.7. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı).....	36
Tablo 3.8. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı).....	37
Tablo 5.1. Akademik Ana Süreci.....	51
Tablo 5.2. Etüt uygulama süreci	52
Tablo 5.3. Etüt uygulama süreç akışı	53
Tablo 5.4. Öğrenci takip süreci	54
Tablo 5.5. Öğrenci takip süreç akışı	55
Tablo 5.6. Sınav yapma süreci.....	56
Tablo 5.7. Sınav yapma süreç akışı	57
Tablo 5.8. Müfredat süreci	58
Tablo 5.9. Müfredat süreç akışı	59
Tablo 5.10. Yoklama süreci	60
Tablo 5.11. Yoklama süreç akışı.....	61
Tablo 5.12. Rehberlik ve danışmanlık süreci	62

Tablo 5.13. Rehberlik ve danışmanlık süreç akışı	63
Tablo 5.14. Ders programı belirleme süreci	64
Tablo 5.15. Ders programı belirleme süreç akışı	65
Tablo 5.16. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci.....	66
Tablo 5.17. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreç akışı	67
Tablo 5.18. Materyal kullanım süreci	68
Tablo 5.19. Materyal kullanım süreç akışı	69
Tablo 5.20. Yabancı dil süreci	70
Tablo 5.21. Yabancı dil süreç akışı	71
Tablo 5.22. Hizmet içi eğitim süreci	72
Tablo 5.23. Hizmet içi eğitim süreç akışı.....	73
Tablo 5.24. Adaylık eğitimi süreci	74
Tablo 5.25. Adaylık eğitimi süreç akışı.....	74
Tablo 5.26. Proje ve araştırma süreci.....	75
Tablo 5.27. Proje ve araştırma süreç akışı.....	76
Tablo 5.28. İdari Süreçler.....	77
Tablo 5.29. İzin Süreci.....	78
Tablo 5.30. İzin Süreç akışı.....	79
Tablo 5.31. Temizlik Süreci.....	80
Tablo 5.32. Temizlik süreç akışı.....	81
Tablo 5.33. MEB Süreci.....	82
Tablo 5.34. MEB Süreç akışı.....	82
Tablo 5.35. Basın ve Halkla ilişkiler Süreci.....	83
Tablo 5.36. Basın ve Halkla ilişkiler Süreç Akışı.....	84
Tablo 5.37. Bütçe ve Muhasebe Süreci.....	85
Tablo 5.38. Bütçe ve Muhasebe Süreç akışı.....	86
Tablo 5.39. Personel işlemleri(İK) Süreci.....	87
Tablo 5.40. Personel işlemleri Süreç akışı.....	88
Tablo 5.41. Öğrenci İşleri Süreci.....	89
Tablo 5.42. Öğrenci işleri süreç akışı.....	90
Tablo 5.43. Bilgi işlem ve teknik bakım süreci.....	91
Tablo 5.44. Bilgi işlem ve teknik bakım süreç akışı.....	92
Tablo 5.45. Kütüphane ve dökümantasyon süreci	93

Tablo 5.46. Kütüphane ve dökümantasyon Süreç akışı.....	94
Tablo 5.47. Sağlık, Kültür ve Spor Süreci.....	95
Tablo 5.48. Sağlık, Kültür ve Spor Süreç Akışı.....	96
Tablo 5.49. Sağlık, Kültür ve Spor Süreç Akışı (devamı).....	97
Tablo 5.50. Yapı işleri ve teknik bakım süreci.....	98
Tablo 5.51. Yapı işleri ve teknik bakım süreç akışı.....	99
Tablo 5.52. Kalite Geliştirme Süreci.....	100
Tablo 5.53. Kalite Geliştirme süreç akışı.....	101
Tablo 5.54. Satın Alma Süreci.....	102
Tablo 5.55. Satın Alma Süreç akışı Süreci.....	103
Tablo 5.56. Güvenlik Hizmetleri Süreci.....	104
Tablo 5.57. Güvenlik Hizmetleri süreç akışı.....	105
Tablo 5.58. Yönetmel Ana Süreci.....	106
Tablo 5.59. Performans İzleme Süreci.....	107
Tablo 5.60. Performans izleme süreç akışı.....	108
Tablo 5.61. İç denetim süreci.....	109
Tablo 5.62. İç denetim süreç akışı.....	110
Tablo 5.63. Stratejik planlama süreci	111
Tablo 5.64. Stratejik planlama süreç akışı	112
Tablo 5.65. Etüt uygulama süreci	114
Tablo 5.66. Etüd ihtiyaç belirleme formu	116
Tablo 5.67. Öğrenci Memnuniyeti Anketi	118
Tablo 5.68. Mükemmellik sütununa ait uzman bilgileri	128
Tablo 5.69. İnsan Odaklılık sütununa ait uzman bilgileri	128
Tablo 5.70. İnsan odaklılık sütunu değerlendirme sonucu	134

ÖZET

Anahtar kelimeler: Yalın Üretim, Yalın Yönetim, Yalın Eğitim, Yalın Araç ve Teknikler

Kurumlar çağın gereklerine ayak uydurmak ve sürekli gelişen teknolojiyle sürekli büyüyen diğer işletmelerle yarışabilmek için devamlı olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Gelişim için mevcut durumun belirlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması şarttır. Bunu sağlamanın en iyi yolu yalın düşünceyi benimsemektir. Yalın düşünce bu konudaki birçok ihtiyaca cevap verebilmektedir.

Yıllarca sadece üretim sektöründe uygulanan yalın felsefe, son yıllarda hizmet sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Ülkemizde eğitim sektöründeki uygulamaları çok az olmasına rağmen dünyanın önde gelen ülkelerindeki eğitim kurumlarında uygulamaları oldukça fazladır.

Bu çalışmada hizmet sektörünün içerisinde bulunan eğitim sektörünün en önemli parçalarından biri olan özel liselerdeki sistem incelenmiştir. Eğitim kurumu için “Yalın Eğitim Yönetimi Modeli” geliştirilmiştir. Bu modelin sürdürülebilirliği sağlanması için “Yalın Kültür Sarmalı” da geliştirilmiştir. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nin aşamaları tek tek ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Yalın Kültür Sarmalı’nın boyutları da detaylı olarak verilmiştir. Ayrıca Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nin uygulamasında yalın düşünce ve araçlardan, performans değerlendirmesi için bulanık mantıktan faydalanılmıştır. Bu modelin eğitim kurumundaki uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

LEAN EDUCATION MANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY

SUMMARY

Keywords: Lean Manufacturing, Lean Management, Lean Education, Lean Tools and Techniques

Institutions to adapt to the requirements of the age and are required to constantly improve themselves to be able to compete with other businesses growing constantly evolving technology. Determining the current situation is essential for development and make the necessary improvements. The best way to achieve this is to adopt lean thinking. Lean thinking can respond to many needs in this regard.

For years, only the lean philosophy applied in the manufacturing sector began to be implemented in the service sector in recent years. Although very few applications in the education sector in our country practices in educational institutions in the world's leading countries is quite high.

In this study, the private school system is one of the most important parts of the education sector contained in the service sector. For educational institutions "Lean Education Management Model" was developed. To ensure the sustainability of this model "Lean Culture Spiral" was also developed. The stages of Lean Education Management Model is described in detail individually. Lean Culture coil dimensions are given in detail. In addition, the application of lean thinking Lean Training Management and model of the vehicle, fuzzy logic has been utilized for the evaluation of performance. The applicability of this model educational institutions are evaluated.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Rekabet ortamının arttığı iş dünyasında özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar gibi kamu sektöründeki kurumlar da rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve tercih edilmek için bazı düzenlemeler yapmak zorundadırlar. Bu uygulamalardan biri de vizyonlarına ulaşabilmek için stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetlerden oluşan bir yönetim sistemi oluşturmaktır.

Modern üretim ve yönetim metodolojilerinden olan Yalın Düşünce bu çalışmanın en önemli temel kaynağını oluşturmaktadır. En basit ve temel ifadeyle yalın düşünce; sistemdeki değer oluşturan faaliyetlerle değer oluşturmayan faaliyetlerin yani israfların birbirinden ayırt edilmesi, israfların yalın araç ve teknikler kullanılarak yok edilmesi ve sistemin değer oluşturan faaliyetlerinin artırılmasıdır.

Yalın yaklaşım, imalat sektöründe kullanıldığı gibi hizmet sektöründe de kullanılabilir. Son zamanlarda hizmet sektöründe de rekabet hızla artmaktadır. Bu da kurumların rekabet edebilirliklerini arttırmak için maliyetlerini azaltmaları ve kalitelerini arttırmaları anlamına gelmektedir. Süreçlerdeki israfları yok ederek sistemin katma değerini arttırmak hem maliyeti düşürecek hem de kaliteyi arttıracaktır. Hizmet kurumları da bu gerçeğin farkına vararak süreçlerini analiz etmenin ve katma değer oluşturmayan faaliyetleri/israfları yok etmenin önemini anlamakta ve yapılandırmalarını bu yönde yapmaktadırlar.

Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim sektörü de müşteri memnuniyeti, kaliteyi artırma, israfları azaltma gibi yönetsel hedeflere sahiptir. Türk eğitim sisteminde iyi bir üniversite eğitimi almak çok önemlidir. İyi bir üniversite eğitimi için iyi bir lise eğitimi almak ve üniversite giriş sınavına çok iyi bir şekilde hazırlanmak gerekmektedir. Bunun için liseler de birbirleriyle rekabet halinde olan işletmeler gibidir. Öğrencilere en doğru ve en kaliteli eğitimi vermek için çalışmalar

yapmaktadırlar. Bunun yanında da kaliteyi arttırırken maliyeti de minimum noktada tutmak isterler. Bu yaklaşım yalın felsefe ile örtüşmektedir

Bu çalışmada, Türk Eğitim Sistemi'nin bir parçası olan özel eğitim kurumu incelenmiş. Yalın düşünce eğitim sistemine entegre edilerek bir yönetim modeli oluşturulmuştur. Bu yönetim modelinin adı Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'dir. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli, içerdiği aşamalarla eğitim kurumuna yalın anlayışı sistemli bir şekilde kazandıracaktır. Bu model ile eğitim kurumları sahip olduğu israflardan kurtulacaktır ve böylece daha etkin ve başarılı bir şekilde yönetilecektir. Ayrıca bu modelin kalıcılığını sağlamak için Sürdürülebilir Yalın Kültür Sarmalı geliştirilmiştir. Bu sarmal, eğitim kurumunun kültürüne yalın bir bakış açısı kazandırarak yalın bir kurum kültürüne sahip olmasını sağlayacaktır. Yalın Kültür Sarmalı sayesinde Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin daha etkin bir şekilde uygulanma imkanı bulacaktır.

BÖLÜM 2. YALIN YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yalın Düşünce

Yalın düşünce ilk olarak 20.yy ortalarında Toyoda ailesininden mühendis Eiji Toyoda ve birlikte çalıştığı zeki mühendis Taichi Ohno'nun öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Birlikte yaptıkları Amerika gezisinde edindikleri bilgilerin doğrultusunda Ford'un kitlesel üretiminin bir çok israflara neden olduğunun farkına varmışlardır. Bu farkındalık yeni bir üretim ve yönetim felsefesinin ilk adımlarının atılmasına yol açar.

En temel anlamda yalın düşünce; değeri tanımlamak, değer oluşturan eylemleri en iyi sonuca ulaştıracak şekilde sıraya koymak, talep edildiğinde bu faaliyetleri kesintisiz olarak uygulamak ve onları giderek daha etkili biçimde gerçekleştirmek için tasarlanan bir yoldur. Daha az insan çabası, daha az donanım, daha az zaman ve daha az alan ile daha fazla olumlu sonucu elde etmenin yollarını gösterir ve böylece müşterinin tam olarak istediklerini sağlamaya daha fazla yaklaştırmaktadır [1].

Yalın düşüncenin temel amacı, değerlin ilk ham maddeden başlayarak değer yaratma süreci boyunca hiç kesintisiz akıtılarak, hızla nihai müşteriye ulaştırılmasıdır. Bunu başarabilmek için tüm değer zincirine bir bütünlük çerçevesinde bakmak, israfları yok etmek ve tüm faaliyetleri müşteri için mükemmel değer oluşturmak amacına yönlendirmek gerekir [2].

İsraflar; yeniden işlenmeyi gerektiren hatalı ürünler, talep edilmeden üretilen ve sonuçta envanterlerde biriken üretim, gerçekten gerekli olmayan süreç aşamaları, çalışanların ve ürünlerin zorunlu olmadığı halde bir yerden başka bir yere nakledilmesi, önceki aşamalarda zamanında tamamlanmayan işlemler nedeniyle sonraki aşamalarda boş bekleyen çalışanlar ve müşterinin beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetlerdir [3].

Yalın üretim sisteminin yani ilk adıyla Toyota Üretim Sisteminin 1970’lerde nasıl kurulduğunu anlatan Taiichi Ohno, kriz döneminde bir çok şirketin iflas ettiğini fakat stoklama işlemini ortadan kaldıran Toyota Üretim Sisteminin kriz döneminden en az zararla atlattığından bahsetmektedir [4].

Yalın düşüncenin odaklandığı temel nokta; israfların belirlenip, yok edilmesi ve sürekli olarak performans artırılmasıdır. İsrarların yok edilmesi gerektiğini ilk olarak koyanlar Frank Gilberth (1868-1924) ve Lilian Gilberth (1878-1972) çiftidir ve odaklandıkları israf türü de hareket israfıdır [5].

Bir üretim sürecinde ortaya çıkan işlemler üç grupta toplanabilir [6]:

- Katma değeri olmayan faaliyetler
- Gerekli ama katma değeri olmayan faaliyetler
- Katma değeri olan faaliyetler.

Yalın sistemlerde genel anlamda kabul gören yedi kayıp vardır [7]:

- Fazla üretim
- Beklemeler
- Taşımalar
- Uygun olmayan işlemler
- Gerekmeyen stoklar
- Gerekmeyen hareketler
- Hurdalar

Yalın üretim sistemlerinin, işletmelere nasıl uygulanacağını, nasıl takip edileceğini ve başarıya nasıl ulaşılacağını Wilson (2009) “How to implement lean manufacturing” adlı kitabında anlatmaktadır [8].

Yalın düşüncenin ortaya çıkmasında büyük rolü olan Womack ve Byrne (2012), çalışmalarında işletmelerde liderlerin yalın prensipleri nasıl kullanacağını ve böylece şirket için değer oluşturabileceklerini anlatmaktadırlar [9].

2.1.1. Yalın düşüncenin prensipleri

Yalın düşünce beş temel prensibe sahiptir. Bunlar; değer, değer akışı, akış, çekme ve mükemmelliktir.

2.1.1.1. Değer

Değer kavramı, yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası konumundadır. Tanımı sadece son müşteri tarafından yapılmaktadır. Değer tanımının anlam taşıması için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal, hizmet ya da genellikle ikisinin birleşimi) cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Değer üretici tarafından oluşturulur ve müşterinin gözünden bakınca üreticinin var oluş nedenidir.

2.1.1.2. Değer akışı

Değer akışı, her ürüne ait ana akışlar boyunca bir ürünü oluşturabilmek için ihtiyaç duyulan, katma değer oluşturan ve oluşturmayan faaliyetler bütünüdür.

Bir ürünün tasarımını yapmak, sipariş vermek ve üretmek için gerekli her işlemi tanımlayan bir değer akışı haritası oluşturmaktaki amaç, bu işlemleri üç gruba ayırmaktadır [10].

- Müşterinin algıladığı şekliyle gerçekten değer katan eylemler
- Hiçbir değer katmayan fakat mevcut ürün geliştirme, sipariş verme ve üretim sistemleri için gerekli olan ve hemen yok edilemeyecek eylemler
- Müşterinin algıladığı şekilde değer katmayan ve hemen yok edilebilir eylemler.

2.1.1.3. Akış

Yalın düşüncenin bir diğer prensibi olan akış prensibinde, değer yaratan aşamaların akış halinde olmasının sağlanmasıdır. Bu akış genelde hücrel bir akış olmaktadır. Bu hücrel akış daha fazla disiplin ve hıza sebep olmaktadır. Yalın işletmelerde, hız ve disiplin arasında doğru bir ilişki vardır. süreç oluşturulurken disiplin ne kadar fazla olursa hız da o kadar fazla olmaktadır [11].

2.1.1.4. Çekme

En temel anlamda çekme, müşteri isteği gelmeden bir mal veya hizmet üretilmemesi prensibidir.

Çekme düşüncesinin mantığını anlamının en iyi yolu, gerçek bir ürün talep eden bir müşterinin isteğini ulaştırmak için gerekli tüm adımlardan geçerek üretimden yana geriye doğru gitmektedir [12].

2.1.1.5. Mükemmellik

Değeri doğru şekilde tanımlayan organizasyonlar, değer akışını beliler, değer yaratan adımların kesintisiz akışını başarır ve müşterilerin işletmeden değer çekmesini sağlarsa, müşteri isteklerine yakınlaşırken, çaba, zaman, yer, maliyet ve hata azaltma sürecinin sonu olmadığını farkına varılır ve mükemmellik kavramı ortaya çıkar [13].

Bu prensipler üretim sektörü için geliştirilmiştir, fakat hizmet sektörü ve okullara da uyarlanabilir.

2.2. Yalın Yönetim

Yalın yönetim, sahip olunan kaynakların en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve ürüne değer katmayan işlemlerin ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir teoridir. Yalın yönetim yalın düşünceden türemiş ve gittikçe genişleyen bir teoridir.

İşletmeleri yalın yönetime yönelten bazı faktörler vardır. Bunlardan birincisi, maliyeti minimuma indirmek, diğeri zamanla yarışır hale gelmektir. Bu işletmeler sürekli

olarak kendilerini kontrol ederek yalın yönetimin gereklerini yerine getirmektedirler. Yalın yönetim organizasyondaki tüm kişilerin katılımını gerektirir. Değişim yalnız orta seviyede çalışanları içine almaz, aynı zamanda üst seviyedeki yönetimi de kapsar, onlarında katılımına ihtiyaç duyar [14].

Yalın yönetimin daha iyi anlaşılması için Tablo 2.1’de geleneksel yönetim ile yalın yönetimin farkları gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Geleneksel ve yalın örgüt karşılaştırılması [15]

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
İşi yönetici planlar	İşi yönetici ve takım üyeleri planlar ve belirler
İşler dar olarak planlanmıştır	İşler geniş bilgi ve beceri gerektirmektedir
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir
Bireysel çalışma vardır ve ödülleri bireyseldir	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma şeklinde birlikte çalışma vardır, ödüller takım çalışmasına dayanır
Yöneticiler en iyi yöntemleri belirler	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır
Yönetim tarafından uyulması istenilen kurallar vardır	Yönetim tarafından sürekli kolaylaştırıcı ortam sağlanarak çalışanlar tarafından Kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır	Esneklik ilkesi doğrultusunda çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır

Yalın kendi içinde bazı yönetsel ifadeler ve tanımlar saklamaktadır. Bunlar [16]:

Değer katmayan ve gereksiz işlerden kurtulmak

Yönetim adımlarını öyle ayarlanmalı ki üretim esnasında bir kesintiye uğramamak

Takımları çapraz eğitime alarak onları sadece homojen olarak eğitmeyip beklenen iş çeşitliliğini yakalamak

Problemleri kökenlerine inerek tekrar oluşmaması için sistemler geliştirmek.

Yalın yönetim derin düşünce ister. Artık kurum ve kuruluşlarda yalnızca ticari işletmelerde değil kamu kurumlarında da emir komuta zinciri içinde itaate dayalı yönetim yerine karşılıklı görüş alışverişi içinde iknaya dayalı yönetim geçmektedir. Hiyerarşiye dayalı yönetimde astların görevi, üstlerden gelen talimatlara uymaktır. Onlardan beklenen düşünce değil ürün üretmektir. Bilginin öne çıktığı günümüzde, kuruluşlarda hiyerarşik örgütlenme geçerliliğini büyük ölçüde yitirmektedir. Artık bütün dünyada şirketler fiziksel ürünlerden daha çok hizmet ve bilgi satmaktadır [17]. Bu doğrultuda sadece özel işletmeler ve kamu kurumları da yönetsel anlamda çağa ayak uydurmak için yalın yönetimden faydalanmaktadır.

Liker (2004), kitabında işletme süreçlerinin nasıl hızlandırılacağı, kalitenin nasıl geliştirileceği ve maliyetin nasıl azaltılacağını Toyota'ya ait 14 yönetim prensibini açıklayarak anlatmıştır [18].

Yalın yönetimin işletmelerde başarılı olabilmesi için sürdürülebilirliğinin olması gerekmektedir. Charron ve diğerleri (2015) çalışmasında sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağını detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca yalın düşüncenin inanç ve kültürle olan ilişkisinden bahsetmektedir [19]. Mann(2015) da yalın yönetime olan ihtiyacı, organizasyonda yalın kültürün nasıl oluşturulabileceğini açıklamaktadır [20].

2.3. Hizmet Sektörü İçin Yalın Yönetim

Yalın hizmet anlayışı, yalın üretimin temel ilkelerinin hizmet sektörüne entegre edilmesidir. İmalat sektöründe başarılı uygulamalara sahip olan yalın düşünce felsefesi, son yıllarda hizmet sektörlerinde de kullanılmaktadır [21].

Yüksek maliyetler artan rekabet ortamında hizmet sektöründe, diğer sektörlerle göre daha fazla müşteri kaybına yol açmaktadır [22].

Şirketler müşteri memnuniyetini sağlamak, maliyetleri azaltmak ve kârı artırmak için yalın uygulamalarla hizmet kalitelerini artırmaya çalışmaktadır [23]

Yalın hizmetin çeşitli özellikleri vardır. Bunlar [24]:

- Performans ödünleşmelerinin azalması; operasyon hedefleri verimliliğe ve müşteri tanımlı esnekliğe odaklanır.
- Akış ve tam zamanında üretim çekmesi; hazırlık zamanları azalır ve girdi ile çıktılar için tazm zamanında üretim seviyeleri belirlenir.
- İş akışları uyumu: değer yaratmayan faaliyetler ortadan kaldırılır.
- Müşteriye odaklanma ve eğitim artışları; hizmetplanı yapılırken müşteri akışa dahil edilir, çalışanlara hizmet becerisi artırma eğitimleri verilir, müşteriye hizmet kalitesine nasıl katkıda bulunacağı öğretilir.
- İş gücü güçlendirme; çalışan eğitimi için yatırım yapılır.

2.3.1. Hizmet sektöründeki israf türleri

Temelde yalın düşüncenin amacı mevcut olan bütün israfları yok etmektir. İsrarlar sisteme fayda sağlamayan faaliyetlerden meydana gelir. Organizasyona ve müşteriye katma değer oluşturmayan bu israf lar işletme açısından büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Çalışanların bu israf türlerini tanımları ve farkında olmaları, israf ların yok edilmesi sürecine yardımcı olmaktadır.

Taiichi Ohno yedi tür israf tanımlamıştır [25]. İmalat sektörü için belirlenen bu yedi israf türünün, hizmet sektörü için ne anlama geldiği Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Hizmet sektörü için yedi israf türü

İsraf Türleri	Hizmet Sektörü İçin Tanımı
Fazla işlem	Gereksiz süreç adımları [26]
Taşıma	Gereksiz malzeme ve bilgi taşımaları [27]
Hareket	Sisteme değer eklemeyen gereksiz hareketler
Stok	Sistemin devam edebilmesi için gerekli olan stoktan daha fazla stoğa sahip olmak
Beklemeler	Yapılacak olan işlemin gecikmesi
Hatalar	Müşteri isteklerine cevap vermeyen işlemler [28]
Aşırı üretim	Müşterinin ihtiyaç duyduğundan fazla üretmek ya da daha erken üretmek [29]

2.3.2. Eğitim sistemlerinde israf türleri

Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim sistemlerinde sekiz israf türü tanımlanmıştır. Bunlar Tablo 2.3' de gösterilmektedir [30].

Tablo 2.3. Eğitim sistemi için sekiz israf türü

İsraf Türleri	Eğitim Sistemleri İçin Tanımı
Hurda	Gerekli başarıyı sağlayamayan yada yeniden ders görme ihtiyacı olan öğrenciler
Bekleme	Değerlendirme sonucu gelene kadar olan zaman ve 10-14 haftalık yaz tatilleri
Stok	Kullanılmayı bekleyen dökümanlar
Hareket	Kötü yerleşim sebebiyle yapılan gereksiz insan hareketleri
Taşıma	Kötü yerleşim sebebiyle yapılan gereksiz malzeme taşımaları
Aşırı üretim	Optimum öğrenci sayısından fazlasının alınması ve eğitim verilmesi
Fazla işlem	Ders ile ilgisi olmayan ve değer katmayan faaliyetler
Beceri kullanımı	Öğreticinin bilgiyi aktarırken potansiyalini tam olarak kullanamaması

2.3.3. Eğitim sistemlerinde yalın yönetimin gerekliliği

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, başarılı bir grafik çizebilmeleri ve pazar paylarını arttırabilmeleri için gerekli standartları sağlamaları ve müşteri taleplerine doğru şekilde cevap vermeleri gerekmektedir. Bunun için ister özel kurum olsun ister kamu kurumları olsun mevcut olan şartlara adapte olabilmeleri için gerekli adımları atmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Eğitim sistemleri de gerek üniversiteler gerekse orta öretim kurumları organizasyonlarda farkında olmadıkları israflara sahiptirler. Bu israflar, geleneksel yönetimin getirdiği işlemlerden kaynaklanmaktadır. İrafların bazıları yönetim elemanlarından bazıları da personellerden veya yönetmeliklerden doğmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının aksine yalın yönetim anlayışını benimsemek, israfları tespit edip süreçler üzerinde iyileştirmeler yapılmasını sağlayacaktır. Böylece kurumlar, maliyetlerini minimuma indirecek ve kalitelerini artıracaklardır.

Yalın düşünce her ne kadar imalat sektöründen meydana gelse de yapılan çalışmalar doğrultusunda hizmet sektöründe de başarılı uygulamalar elde edilmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar yalın bir eğitim kurumuna sahip olabilmek için sadece güçlü stratejiler oluşturmak ve sınıfları daha etkili yönetmek değil aynı zamanda da bunu gösterecek uygulamalar yapmak zorundadırlar. Eğitim kurumlarında yapılabilecek yalın uygulamalar pek çok kaynakta anlatılmaktadır.

Emiliani (2013) çalışmasında öğretmenlerin yalın teknikler kullanarak nasıl daha iyi öğretmen olacaklarından, öğretme sürecinde nasıl iyileştirmeler yapılacağından, çıktıları uygun şekilde değerlendirerek iyileştirmeler yapmaktan bahsetmektedir [31].

Yalın eğitimin sadece ilk ve orta öğretim kurumlarında değil aynı zamanda da ve aslında daha büyük bir ihtiyaç olarak yükseköğretim kurumlarında uyhulanmasına gereksinim duyulmaktadır.

Balzer (2010), eğitim sistemlerindeki, yalın araçlara olan ihtiyacı anlatmakta, verilen hizmetin öğrenci merkezli tasarımından bahsetmektedir [32].

Yalın eğitimin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yapılabilecek en önemli hamle okul yöneticilerin iyi bir şekilde eğitim almasıdır [33]

Eğitimsel yalın iyileştirme modelinin kurucusu Waterbury (2011), modelin pratikte nasıl uygulandığından ve bir çok eğitim yöneticisinin tecrübelerinden bahsetmektedir [34].

Sandberg (2014), yeni mezunlar için yalın yol haritası çizmekte ve başarıya nasıl varacaklarını anlatmaktadır [35].

Yalın düşüncenin nasıl uygulanacağını anlatan Salewski, beş adımda başarılı bir uygulama gerçekleşeceğini savunmaktadır. Kısa dönem iyileşmelerden çok uzun dönemli iyileştirmeler için çaba gösterilmesi daha doğru bir anlayıştır [36].

2.4. Yalın Yönetimde Kullanılan Araçlar

Yalınlaşmak için süreç yaklaşımı, 5S, iş yeri organizasyonu, Just in Time (JIT), değer akış haritalama, çekme sistemi, çalışanların katılımı, Kanban kartlarının kullanımı, poke-yoke yaklaşımı vb. yalın araçları kullanmak gerekmektedir. Yalın araçlar hakkında detaylı bilgi almak için Akdeniz (2015) [37], Duggan (2013) [38] ve Taylor (2013) [39] 'un çalışmalarını incelemek faydalı olacaktır.

2.4.1. Değer akışı haritalandırma

Değer yaratmayan faaliyetleri tanımlamak ve azalmasını sağlamak amacıyla akışı analiz ederek süreç içindeki faaliyetlerin haritalandırılmasına yardım eden yalın araçtır [40].

Değer akış haritalamayı uygulamak için belirli adımları yerine getirmek gerekmektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibidir [41]:

- Uygulama yapılacak hizmet sürecinin belirlenmesi
- Mevcut durum haritasının oluşturulması
- Gelecek durum haritasının oluşturulması
- Gelecek durumun uygulamaya geçilmesi şeklindedir.

Yalın araçlardan olan değer akışı, her ürün için esas olan ve temel akış boyunca ürünü meydana getirmek için ihtiyaç duyulan katma değer oluşturan ve oluşturmayan faaliyetler bütünüdür [42].

İsrafları tespit edip ortadan kaldırılmasını sağlayan bu değer akışının tüm tedarik zincirine uyarlanabilmesi gerekiyordu. Bu gerekliliğin İngiltere’de konulanmış organizasyonlar üzerinde Hines (1994)[43] ve depo ortamındaki uygulamasıyla Jones (1995) çalışmıştır [44].

2.4.2. 5S

İşletmelerdeki düzen ve disiplini sağlamak için kullanılan hem basit, hem de işletmenin en küçük ayrıntılarının denetimini sağlayan bir yalın araçtır [45]. Bu yalın aracın temel hedefi, çalışılan ortamın sürekli olarak temiz ve düzenli olmasını sağlamaktır.

5S tekniği, Japoncada Seiri (sınıflandırma), Seiton (düzen), Seison (temizlik), Seiketsu (standartlaştırma) ve Shitsuke (displin) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

5S aşağıdaki gibi açıklanabilir [46]:

- 1S; gerekliyi gereksizden ayırmak
- 2S; parçaları düzenli şekilde yerleştirmek için en iyi yeri planlamak
- 3S; parçaları parlatmak, temizlemek ve belirlemek
- 4S; temizlik için standardı oluşturmak ve yerleştirmek
- 5S; ilk 4 S’I her zaman sürdürmeye yönelik disiplini kurmak.

2.4.3. İş standartlaştırma

Standart iş, elde edilen faydaların sürdürülmesiyle ilgilidir. Kazanımları sürdürebilmek adına, değişim oluşturmak için gerekli olan araçları birleştirir. Değer akışı haritalandırma sürece yukarıdan bakarken, iş standartlaştırma süreci inceleyip iyileştirilecek iş öğelerine böler. Standart işi hayata geçirmek beş adımdan oluşur [47]:

- Mevcut durumun gözden geçirilmesi
- Fırsat alanlarının belirlenmesi
- Mevcut prosesi değiştirmek
- İyileştirmeleri doğrulamak ve sayısallaştırmak
- Yeni standart işi uygulamak.

2.4.4. Kanban

Kanban, Japonca'da kart anlamına gelmektedir ancak günümüz sistemlerinde bazı bilgisayar ya da ışıklı sistemlerle çalışan üniteler birbirlerini uyarmaktalar ve temel mantığı sadece zorunlu stoku ellerinde bulundurmaktır [48].

Kanban ile üretim son aşamadaki miktar tarafından başlatılır ve her ara aşamalarda bir sonraki sistem bir önceki sistemin müşterisidir. Böylece sistem kendi kendini kontrol eden bir mekanizma olarak müdahale gerektirmeden çalışan bir çevrim haline gelir. [49]

2.4.5. Just in Time (tam zamanında üretim)

Türkçe karşılığı tam zamanında üretim olan JIT(Just in time), genel anlamda materyallerin işlemlere ihtiyaç zamanında sürülmesini ifade etmektedir. JIT' in amacı daha az malzemeyle verimli bir şekilde daha çok çıktı elde etmektir.

Genel olarak bakıldığı zaman JIT bazı amaçlar ortaya koyar [50]:

- Arızalı üretimden kurtulmak
- Sistemi esnek yapmak
- Hazırlama ve iş döngü zamanlarını minimuma indirmek
- Keşif maliyetlerini azaltmak
- İsraftan kurtulmak

JIT sistemi yönetimin daima tam zamanında anlayışı geliştirmesini gerektirmektedir. Bunun yanında optimum fiyatta ve maliyette olmasını istemektedir. JIT geçici bir uygulama olmayıp devamlı bir faaliyettir [51].

En önemli yalın araçlardan olan JIT sisteminin dayandığı temelleri şöyle sıralayabiliriz [52]:

- Ürünleri ekonomik üretime yönelik dizayn etmek
- İmalat akışını kolaylaştırmak için işyeri düzenlemesi yapmak
- Çalışanların katılımını sağlayıcı programlar oluşturmak
- Doğru veriyi elde etmeye yönelik çalışmalar yapmak
- Kağıt çalışmasını azaltmak
- Üretim fire oranını azaltmak
- Stokları azaltmak
- Bütün alanlarda sürekli gelişmeyi sağlamak

JIT sisteminin, diğer yalın araçlarla nasıl entegre edildiğini anlatan Monden (2011), uygulamanın yapılabilmesi için gereken teorilerden özellikle kanban, bilgisayar destekli iletişim sistemleri ve inovatif çözümlerden bahsetmektedir [53].

JIT faaliyetleri verimliliğini ve kârlılığını artırmak isteyen her işletme için uygundur. Verimliliğe ulaşmakta gerekli şartlar şöyledir; doğru ve tam bilgi, hızlı haberleşme, kaliteye önem verme ve israfı ortadan kaldırmak için orjinal çözümler geliştirmek [54]. Bu şartlar hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında uygulanabilir.

2.4.6. Süreç yaklaşımı

Süreç; tedarikçiden alınan belirli girdileri katma değer oluşturarak müşteri için faydalı çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer ortaya koyan faaliyetler dizisidir. Süreç, kurumun müşterisine sunduğu ürün veya hizmetleri oluşturan işlerin tamamlanması için yapılan işlemler zinciridir.

Verimli ve etkin bir şekilde devam eden süreç; tanımlanabilirlik, dönüşüm, yinelenebilirlik, tutarlılık, ölçülebilirlik, kontrol edilebilirlik ve katma değer oluşturma gibi özelliklere sahip olmalıdır [55].

İşletmelerde sürecin tanımlanmış olması işletmenin süreçlerle yönetildiği anlamına gelmektedir. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması ve analiz edilmesi (sürecin amacı, girdisi, çıktısı, eylemleri, tedarikçisi, müşterisi, uygulayıcıları, sorumlusu ve performans göstergelerinin belirlenmesi), süreçlerin kontrol edilebilmesi için uygun bir sistemin geliştirilmesi, performanslarının belli aralıklarla takip edilmesi ve iyileştirmeye açık alanların belirlenerek iyileştirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Süreçlerin verimliliğini ölçmek için performans göstergeleri kullanılmaktadır.

Süreç yönetimi; birbiriyle ilişkili süreçlerin oluşturduğu sistemleri baz alan bir organizasyondur. İşletmedeki her tekil süreç diğer süreçlerle birlikte kapsayıcı bir süreç yönetiminin parçasını oluşturmaktadır [56].

Bir yalın araç olarak süreç yaklaşımı, yalın düşüncenin ve tekniklerin uygulanmasına yardım eder. Süreçler iyi şekilde analiz edildiği yani verimli ve etkin bir şekilde süreç yaklaşımı uygulandığı zaman israflar daha kolay tespit edilecek ve yalın araçlar kullanıp iyileştirmeler daha kolay ve doğru bir şekilde yapılacaktır.

2.5. Bulanık Mantık

Günlük hayatta insanlar, sağduyularına güvenirlere ve belirsizlik içeren, net olmayan, sezgisel terimler kullanırlar. Örneğin; “Bu otomobilin fiyatı çok pahalıdır” cümlesindeki fiyat özelliği sezgisel bir ifade olan çok pahalı değerini almaktadır. Bu sözel değerın sayısal olarak ifade edilebilmesi için bulanık küme yaklaşımı geliştirilmiştir [57]. Bulanık mantık kavramı, insanların kesin olmayan ifadelerle düşünme yeteneğiyle örtüşen mantık sistemidir [58].

Bulanık mantığın uygulamada pek çok yararı bulunmaktadır. Bulanık mantık, kolayca anlaşılabilir çünkü arka plandaki teorileri basittir. Esnek olup, kesin olmayan verileri, belirsizlik ve olasılık durumlarını, karmaşık ve doğrusal olmayan fonksiyonları uzman

görüşüne dayanılarak modelleyebilir ve uzman sistemlerin yeteneğini de arttırır. Ayrıca bulanık mantık, doğal olup konuşma diliyle modelleme imkanı sağlar [59].

Bulanık mantığın uygulama alanları çok geniştir. Sağladığı en büyük fayda ise, “insana özgü tecrübe ile öğrenme” olayının kolayca modellenmesi ve belirsiz kavramların bile matematiksel olarak ifade edilebilmesine olanak tanınmasıdır. Bu nedenle lineer olmayan sistemlere yaklaşım yapabilmek için özellikle uygundur. Bulanık mantık; “sıcak” ya da “hava kirli” gibi kavramların ve bu sayede hangi hızla çalışacağına ya da programlandığı bir aşamadan diğerine ne zaman geçeceğine vs. bunlarla ilgili değişiklikleri yapmak için kullanılacak kriterlerin tanımlanması güç olsa bile kendi kendine karar verebilen sistemlerin yapılabilmesi için mühendislere yardımcı olmaktadır [60].

Bulanık mantık uygulamasında kullanılan araçlardan biri de Matlab'dir. Matlab (matrix laboratory) sayısal hesaplama ve dördüncü nesil programlama dilidir. MathWorks tarafından geliştirilmektedir. Matlab, matris işlenmesine, fonksiyonlar ve veri çizilmesine, algoritmalar uygulanmasına, kullanıcı arayüzü oluşturulmasına ve diğer dillerle yazılmış programlar ile etkileşim oluşturulmasına izin verir [61].

Matlab, bulanık mantık ile ilgili işlemlerin yapılabilmesi için “Fuzzy Logic Toolbox” araç kutusuna sahiptir. Bu araç kutusu, kapsamlı ve grafiklere dayalı bulanık çıkarım sistemleri oluşturmaya yardımcı olur. Bulanık mantığa dayalı sistemlerin simüle edilmesini sağlar [62].

BÖLÜM 3. YALIN EĞİTİM YÖNETİMİ MODELİ

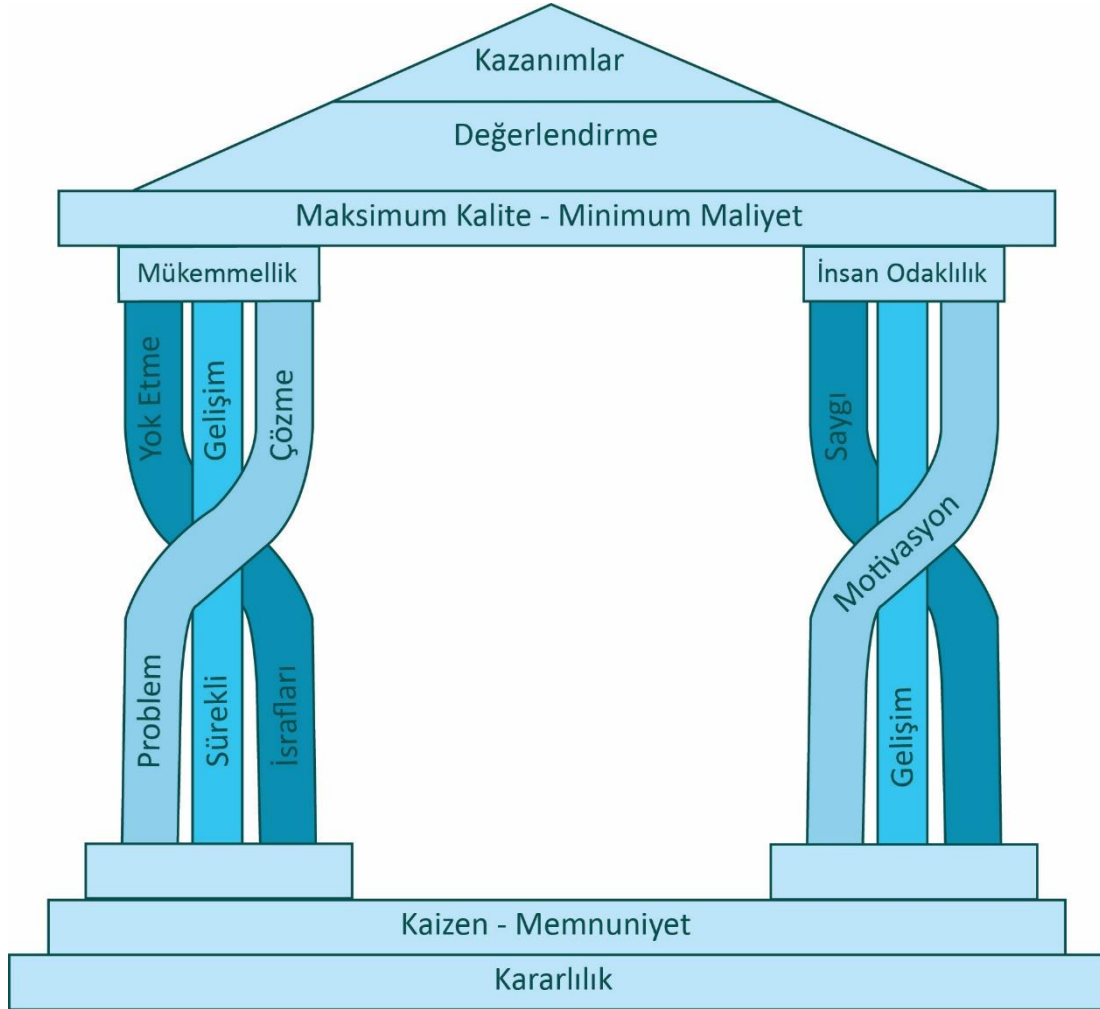
3.1. Modele Genel Bakış

Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim sistemleri de verimli ve etkin bir şekilde yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Çünkü eğitim kurumları varlıklarını misyonları doğrultusunda devam ettirebilmeleri için, verdikleri hizmeti daha kaliteli bir noktaya getirmek zorundadırlar. Günümüzde eğitim kurumları da diğer kurumlar gibi profesyonel bir şekilde yönetilmektedir.

Etkin ve doğru bir şekilde yönetmek için yönetim araçlarından faydalanmak gerekir. Son yıllarda hizmet sektöründe uygulaması artan yalın yönetim, mevcut israfları yok etmesi ve eldeki kaynakların verimli bir şekilde kullanımı sağlamasından dolayı, eğitim kurumları için de ideal bir araçtır.

Yalın yönetimden faydalanarak eğitim kurumlarının yönetimsel rehberi olabilecek “Yalın Eğitim Yönetimi Modeli” geliştirilmiştir. Model, eğitim kurumunun kalitesini ve başarısını arttıracak, müşteri beklentisini karşılayacak, çalışan (öğretici ve idari personel) memnuniyetine önem veren, insan odaklı bir kurum oluşturabilmek için temel yapı taşlarını sunmaktadır.

Şekil 3.1’de Yalın Eğitim Yönetimi Modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli

Şekil 3.1’ de gösterilen Yalın Eğitim Yönetimi Modeli, genel anlamda beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kararlılık, ikinci aşamada memnuniyet ve kaizen, üçüncü aşama maksimum kalite ve minimum maliyet, dördüncü aşama değerlendirme, beşinci aşama ise kazanımlar aşamasıdır.

3.1.1. Aşama 1: Kararlılık

Modelin temelini oluşturan bu aşama, Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nin en önemli parçalarından biridir. Kararlılık aşamasında, kurumda ortak amaçlar doğrultusunda yol

haritası belirlenir. Misyon ve vizyon paylaşımı yapılır. Çalışan ve işveren arasında karşılıklı güven sağlanır. Çalışanlara aidiyet hissi kazandırılması için çalışmalar yapılır. Çalışanlarla birlikte kurumun amacını, işlevini, geleceğini oluşturan büyük resim anlamaya çalışılır. Kurumda kullanılacak ve faydalanılacak yalın politikalar belirlenir. Kararlılık için en önemli kriter ise tüm bu temel adımlar atılırken her zaman yönetici desteğinin sağlanmasıdır.

3.1.2. Aşama 2: Memnuniyet ve kaizen

Yapının ikinci temel taşıdır. Bu aşamada çalışanlara sürekli gelişim isteği kazandırılması için çalışmalar yapılır. Hem müşteri memnuniyeti hem de çalışan memnuniyetini sağlamak için beklentiler ve yapılması gereken çalışmalar belirlenir. Memnuniyet ve Kaizen için en önemli kriterlerden biri de çalışanların, takım halinde çalışmaya teşvik edilmesidir.

3.1.3. Aşama 3: Maksimum kalite ve minimum maliyet

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin birinci ve ikinci aşamaları üzerinde yükselmesini sağlayan ve yapının zirvesini ayakta tutan aşamadır. Yapılacak tüm çalışmalar, minimum maliyetle maksimum kalitede iş elde etme felsefesi doğrultusunda yapılır. Bu aşama iki sütuna ayrılmaktadır:

- Mükemmellik: Bir kurumun süreçlerini katma değer sağlayacak şekilde tasarlaması, sahip olduğu süreçleri iyi bir şekilde analiz etmesi ve belirlenen problemleri doğru yöntemlerle ortadan kaldırarak gelişme göstermesi mükemmellik anlayışını benimsemesinin bir sonucudur. Modeldeki bu bölüm maksimum kalite ve minimum maliyet aşamasının birinci sütunudur. Burada süreçler analiz edilir. Analiz sonucunda eğitim kurumunda israfları oluşturan problemler çözülerek sürekli gelişim sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda mükemmellik sütunu üç parçadan oluşmaktadır.
 - a. Problem çözme: Eğitim kurumu için tanımlanan süreçler (ikinci bölümde anlatıldığı üzere) belirlenen

performans göstergeleri dikkate alınarak analiz edilir. Performans göstergelerini gerçekleştirilmeyen veya performansı düşük olan süreçler, iyileştirme gerektiren süreçlerdir. Bu süreçlerde performansı sağlamak veya yükseltmek için israf oluşturan problemlerin (zaman, sermaye, emek kaybına yol açan) belirlenmesi gerekmektedir. Problemlere uygun yalın araçlar bulunur.

- b. İsrâfları yok etme: Süreçlerdeki problemler/israflar belirlenir. Problemler için belirlenen yalın araçlar uygulandığı zaman problemin neden olduğu israf da ortadan kalkmış olacaktır.
 - c. Sürekli gelişim: Süreçlerdeki problemler ve israflar ortadan kalktığına, performans göstergeleri yükseldiğinde süreçlerde sürekli gelişim sağlanacaktır. Her zaman yapılacak daha iyi bir çözüm olduğu düşüncesi ile hareket ederek sürekli gelişim-sürekli iyileşme hedeflenmelidir.
- İnsan odaklılık: Kurumların koydukları hedeflere ulaşabilmeleri için sadece sahip olduğu sermaye, makine, malzeme kaynaklarını verimli kullanması yetmez; çalışanları, yöneticileri ve müşterileri dengeli bir seviyede memnun etmesi gerekmektedir. Yalın felsefeyi diğer yönetim felsefelerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olan insan odaklılık, geliştirilen bu modelde maksimum kalite ve minimum maliyet aşamasının ikinci bölümünde yer almaktadır. İnsan odaklılık sütunu üç parçadan oluşmaktadır. Parçalardaki faaliyetler gerçekleştirildiğinde insan odaklılık sağlanmış olmaktadır. İnsan odaklılık sütununun parçalarının birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekmektedir. Bu parçalar aslında birbirlerini tetikleyen/etkileyen parçalardır.
- a. Gelişim: Çalışanlara ve öğrencilere sürekli öğrenme isteği ve yeniliklere açık özellikleri kazandıracak faaliyetler yapılması, çalışanların gelişiminin (hem

akademik hem de kişisel) sağlanması için imkanlar oluşturulması (örneğin sertifika programları, kişisel gelişim programları, “eğiticinin eğitimi” gibi eğitimler, vb) bu kapsamda yapılmalıdır. Çalışanların gelişimi için yapılan her faaliyet aslında çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacağı için müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla başarıyı da arttıracaktır.

- b. Motivasyon: Yöneticilerin desteği çalışanların motivasyonu için oldukça kritik bir role sahiptir. Başlanılacak yeni bir projede, kurulacak yeni bir sistemde, mevcut sistemin iyileştirilmesinde yöneticinin desteğini hisseden çalışan daha iyi çalışacaktır. Çalışanın işle ilgili performansı için bir diğer kriter de kurumun tamamını kapsayan sosyal aktiviteler (aile günleri, spor müsabakaları, yemek organizasyonları, doğum günü kutlamaları, doğa aktiviteleri, vb) yapılmasıdır. Bu aktiviteler çalışanın performansını arttıracığı gibi aktivitelere tüm çalışanlar (ve bazen aileleri) katılacağı için kurum içinde sosyal sınıf ayrımlarının olmadığı düşünülecek ve çalışanlarda (ve ailelerinde) aidiyet duygusu artacaktır. Motivasyon kısmı çalışan için olduğu kadar öğrenci içinde düşünülmelidir. Öğrencilerin motivasyonunu ve aidiyet duygusunu arttırmak için spor müsabakaları ve velilerin de katılacağı aile etkinlikleri yapılabilir.
- c. Saygı: Kurumdaki tüm insanlara (çalışanlar ve öğrenciler), yaptıkları işin büyüklüğüne bakılmaksızın gereken önemin verilmesi esasına dayanan bu kısımda organizasyondaki tüm kişilere, yaptıkları iş ile kurum için önemli rol oynadıkları hissettirilir.

3.1.4. Aşama 4: Değerlendirme

Yalın Eğitim Yönetimi Modelinin üçüncü aşamasında yer alan ve maksimum kalite-minimum maliyet sağlamak için yapılacak tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi bu aşamada yapılacaktır. Faaliyetlerin değerlendirilmesi öğretici veya idari personel tarafından yapılabilir.

Modelin üçüncü aşamasının beklentileri karşılayacak şekilde çalışıp çalışmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri belirlenmelidir. Performans göstergeleri başarı çeşitlerine (akademik başarı, sosyal başarı vb) ve kişiden kişiye değiştiği için üstelik de başarıyı sayısal olarak ifade etme zorluğundan dolayı performans göstergeleri bulanık olarak ölçülecektir.

3.1.4.1. Bulanık Performans Kriterleri

Geleneksel değerlendirme sistemleri, objektif ve subjektif değerlendirme ölçüleri kullanarak yapılandırılan sistemin temsilcileridir. Araba/saat, parça/saat gibi proses tarafından tipik bir şekilde tanımlanan objektif ölçüler, performansın ölçülebilir (nicel) ölçüleridir. Ölçülebilir özellikler genellikle kesin değerler tarafından gösterilir. Liderlik, temsil ve problem çözme yetenekleri gibi subjektif ölçüler ise daha az ölçülebilir ölçülerdir. Bazı organizasyonlarda (örneğin akademik dünyanın eğitim ve diplomasisinde olduğu gibi) değerlendirme kriterleri daha az niceldir yani subjektiftir. Değerlendirme sistemine bağlı olarak bulanık mantık uygun olmaktadır [63].

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin üçüncü aşamasında maksimum kalite – minimum maliyeti sağlamak için iki sütun yer almaktadır (mükemmellik ve insan odaklılık). Mükemmellik sütunu ve insan odaklılık sütununun her biri üç kısımdan oluşmaktadır. bu kısımlardaki faaliyetlerin performansının değerlendirilmesinde nicel ölçüleri kullanmak mümkün olmamaktadır. Örneğin insan odaklılık sütununun saygı kısmını ölçmek için üç-beş gibi sayısal ifadelerin kullanılması uygun olmayacaktır. Diğer kısımlar için de benzer durum söz konusudur. Bu nedenle bu kısımlardaki performansı ölçerken bulanık mantıktan faydalanılacaktır. Yalın Eğitim Yönetimi Modelinin üçüncü aşamasında maksimum kalite – minimum maliyeti sağlamak için yapılacak olan faaliyetlerin (mükemmellik ve insan odaklılık sütunları) değerlendirilmesi

modelin dördüncü aşaması olan “Değerlendirme” aşamasında yapılacaktır. Bulanık performans kriterleri ile yapılacak bu değerlendirmeler aşağıda detaylı şekilde anlatılmaktadır.

A. Mükemmellik

Mükemmellik sütununda (modelin üçüncü aşamasının anlatımı esnasında detayları verildiği üzere) öncelikle eğitim kurumu için tanımlanan süreçler analiz edilerek süreçlerdeki problemlerin belirlenmesi ve bu problemlerdeki israfları yok edecek yalın araçlar kullanılması gerekmektedir. Yalın araçlar kullanıldıktan sonra sütunun performansının ölçülmesi yapılacaktır.

Sütunun değerlendirilecek olan kısımları problem çözme, sürekli gelişim ve israfları yok etmedir. Bu kısımları değerlendirirken kullanılacak performans kriterleri katma değer, kaynak kullanım azlığı, ve müşteri isteğini karşılamadır. Katma değer kriteri, yapılan iyileştirmenin kuruma ne kadar katma değer sağladığını belirtmektedir. Kaynak kullanım azlığı kriteri, iyileştirme yapılırken ve yapıldıktan sonraki kaynak kullanım seviyesinin düşük olup olmadığını belirtmektedir. Müşteri isteğini karşılama kriteri ise mükemmellik adına yapılan faaliyetlerin müşteri isteğini karşılama seviyesini yani müşteri memnuniyetini ifade etmektedir. Tablo 3.1’ de mükemmellik sütunu için yapılacak performans değerlendirme gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme tablosu

<i>Kriter</i> <i>Kısım</i>	<i>Katma</i> <i>Değer</i>	<i>Kaynak</i> <i>Kullanım Azlığı</i>	<i>Müşteri</i> <i>İsteğini</i> <i>Karşılama</i>	<i>YALIN</i> <i>PERFORMANS</i>
<i>Problem Çözme</i>				
<i>Sürekli Gelişim</i>				
<i>İsrafları Yok</i> <i>Etme</i>				

Problem çözme, sürekli gelişim ve israfları yok etme konularında kurumun durumu yöneticiler ve çalışanlar tarafından anket yolu ile değerlendirilerek tablo 3.1’ de yer alan değerlendirme tablosuna sözel ifadeler ile yazılacaktır. Performans

değerlendirmeye ilişkin üyelik fonksiyonu düşük, orta ve yüksek olarak belirlenmiştir. Değerlendirmeyi yapabilmek için bulanık mantık programında (MATLAB) kullanılacak olan bulanık kurallar tablo 3.2' deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar

<i>Kriter</i> <i>Kısım</i>	<i>Katma</i> <i>Değer</i>	<i>Kaynak</i> <i>Kullanım Azlığı</i>	<i>Müşteri İsteğini</i> <i>Karşılama</i>	<i>Yalın</i> <i>Performans</i>
<i>Problem Çözme</i>	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta
	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Yüksek	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta
	Orta	Orta	Düşük	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta
	Yüksek	Orta	Düşük	Orta
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<i>Sürekli Gelişim</i>	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük

	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta

Tablo 3.3. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı)

	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Yüksek	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta
	Orta	Orta	Düşük	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta
	Yüksek	Orta	Düşük	Orta
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<i>İsrafları Yok Etme</i>	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta
	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta

	Orta	Düşük	Yüksek	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta

Tablo 3.4. Mükemmellik Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı)

	Orta	Orta	Düşük	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta
	Yüksek	Orta	Düşük	Orta
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Tablo 3.2’de 81 tane kural yazmaktadır. Çünkü her bir kısma ait kriter sayısı üç adettir. Eğer üç kriterin sonucu aynı ise performans da aynı olur. Eğer üç kriterden ikisi aynı, diğeri farklı ise performans da ikisi ile aynı olur. Eğer üç kriterde farklı ise performans orta olur.

Bulanık mantık programı (MATLAB) yardımıyla bu sözel ifadeler sayısal değerlere çevrilecek ve faktörlerin ortalama performans değerleri elde edilecektir.

B. İnsan odaklılık

İnsan odaklılık sütununda (modelin üçüncü aşamasının anlatımı esnasında detayları verildiği üzere), modelin üçüncü aşamasının temel amacı olan maksimum kalite ve minimum maliyeti sağlamak için eğitim kurumundaki tüm insanların (çalışanlar ve öğrenciler) motivasyonu, gelişimi ve insanlara gösterilecek saygı ile ilgili faaliyetler yer almaktadır. Mükemmellik sütununda olduğu gibi bu sütunda da performansın ölçülmesinde bulanık mantıktan faydalanılacaktır. Değerlendirme yıllık yapılacak ve çıkan sonuca göre gelecek yıl için yapılacak çalışmalar belirlenecektir.

Değerlendirilecek olan kısımlar saygı, motivasyon ve gelişimdir. Değerlendirme kriterleri ise yönetici, çalışan, olanaklar ve sürdürülebilirliktir. Yönetici kriteri, yöneticinin o kısım ile ilgili davranışları, desteği ve yaklaşımını belirtmektedir. Çalışan kriteri, çalışanın o kısmı ne kadar gerçekleştirdiğini, yaklaşımını ve isteğini belirtmektedir. Olanaklar kriteri, kurumun o kısım konusunda sahip olduğu şartları belirtirken, Sürdürülebilirlik kriteri ise o kısmın belli bir dönemde uygulanmasını değil sürekli olarak belli bir seviyenin üzerinde ne kadar tutulabildiğini göstermektedir. İnsan odaklılık sütunu için yapılacak performans değerlendirmede kullanılacak form tablo 6 da gösterilmektedir.

Tablo 3.5. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme tablosu

<i>Kriter</i> <i>Kısım</i>	<i>Yönetici</i>	<i>Çalışan</i>	<i>Olanaklar</i>	<i>Sürdürülebilirlik</i>	<i>YALIN</i> <i>PERFORMANS</i>
<i>Saygı</i>					
<i>Motivasyon</i>					
<i>Gelişim</i>					

Saygı, motivasyon ve gelişim konularında kurumun durumu yöneticiler, çalışanlar ve öğrenciler tarafından (yine mükemmellik sütunundakine benzer) bir anket ile değerlendirilerek tablo 6 da yer alan değerlendirme tablosuna yazılacaktır. Performans değerlendirmeye ilişkin üyelik fonksiyonu düşük, orta ve yüksek olarak belirlenmiştir. Değerlendirmeyi yapabilmek için bulanık mantık programında (MATLAB) kullanılacak olan bulanık kurallar tablo 7 deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 3.6. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar

<i>Kriter</i> <i>Kısım</i>	<i>Yönetici</i>	<i>Çalışan</i>	<i>Olanaklar</i>	<i>Sürdürülebilirlik</i>	<i>YALIN</i> <i>PERFORMANS</i>
<i>Saygı</i>	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta	Orta

	Düşük	Orta	Orta	Orta	Orta
Tablo 3.7. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı)					
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Motivasyon	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Orta

	Yüksek	Orta	Düşük	Orta	Orta
Tablo 3.8. İnsan Odaklılık Sütunu performans değerlendirme için kullanılacak bulanık kurallar(devamı)					
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Gelişim	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Orta	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Düşük	Orta	Orta
	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Orta
	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Tablo 3.6’da 81 tane kural yazmaktadır. Eğer dört kriterin sonucu aynı ise performans da aynı olur. Eğer yüksek, yüksek, orta, orta olur ise performans orta olur. Yani düşük olan ikili ile aynı olur.

Bulanık mantık programı (MATLAB) yardımıyla bu sözel ifadeler sayısal değerlere çevrilecek ve faktörlerin ortalama performans değerleri elde edilecektir.

3.1.5. Aşama 5: Kazanımlar (3.1.5)

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nin beşinci aşaması kazanımlardır. Kazanımlar, diğer tüm aşamalarda yapılacak tüm çalışmaların asıl amacıdır. Kazanımların nihai yararlanıcısı öğrenciler olmakla beraber öğretici ve idari personel de yapılan bazı faaliyetlerin kazanımlarından yararlanmaktadır.

3.2 Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’in Çalışma Prensibi

Yukarıda aşamalarının genel açıklaması yapılan Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nin kurumlarda çalışma prensibi şöyledir: Modelin *kararlılık aşamasında*; öncelikle eğitim kurumu için yalın yönetimi seçen ve yalın yönetimi uygulamak isteyen yöneticiler bu kararlarını ve uygulamadaki kararlılıklarını çalışanlara bildirmelidir. Eğitim kurumunun misyonu, vizyonu, stratejileri ve hedefleri bu doğrultuda çalışanlarla birlikte gözden geçirilmelidir. Belirlenen hedefler doğrultusunda birlikte yol haritası çizilerek karşılıklı güven ortamı oluşturulur ve yönetici çalışanlara destek olduğunu gösterir. Kararlılık aşamasında yöneticilerin yalın eğitime geçme konusundaki kararlılıklarını çalışanlara göstermeleri ve bu çalışmayı birlikte yapacaklarını hissettirmeleri önemlidir.

Memnuniyet ve Kaizen aşamasında, yalın yönetimin temeli olan sürekli iyileşme olgusunun çalışanlara kazandırılması için yönetim tarafından yapılması gereken faaliyetler yer almaktadır. Yalın felsefesini benimsetmek, felsefenin önemini, kazanımlarını, uygulanmasını anlatmak için çalışanlar ve yöneticiler birlikte “yalın

felsefe eğitimleri” almalıdır. Eğitimler sonrasında tüm çalışanlar ve yöneticiler birlikte, yalın yönetimin kurumda uygulanması sırasında yapılacaklar konusunda beyin fırtınası yapmalıdır. Bu şekilde alınacak bir eğitim ve sonrasındaki beyin fırtınası uygulamaları çalışanların aidiyet duygusunu arttırarak bu uygulamaya daha fazla katılmayı istemelerini de sağlayacaktır. Çalışana eğitim sisteminin sürekli iyileşmeyi gerektirdiği ve sürekli iyileşmenin bir yaşam biçimi olduğu anlatılmalıdır. Bu, modelin ana uygulama yeri olan üçüncü aşamasının (maksimum kalite ve minimum maliyet) daha verimli bir şekilde, çalışanları zorlamaya gerek olmadan, yapılması gerekenlerin gereksinim olduğu kabul edilerek yapılmasını sağlayacaktır.

Maksimum kalite ve minimum maliyet aşaması, modelin ana uygulama aşamasıdır. Aşamanın mükemmellik sütununda eğitim kurumundaki tüm süreçler tanımlanır, analiz edilir ve katma değer oluşturmayan faaliyetler belirlenerek problemler ortaya konur. Bu problemlere neden olan israflar uygun yalın araçlarla ortadan kaldırıldığında sürekli gelişim sağlanmış olur. İnsan odaklılık sütununda ise çalışanların ve yöneticilerin gelişimi için eğitimler verilmesi, araştırma ve projelerin desteklenmesi ile ilgili faaliyetler; çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu sağlamak için yapılacak sosyal etkinlikler yer almaktadır. İnsan odaklı bir eğitim kurumu olabilmesi için karşılıklı saygı olgusunun kurumda yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklılık sütununda bununla ilgili faaliyetler de yer almaktadır.

Modelin *değerlendirme* aşamasında, üçüncü aşamada yapılan tüm faaliyetlerin uygun şekilde yapılıp yapılmadığı ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler sadece yöneticiler tarafından değil, ilgili süreci uygulayan çalışan tarafından da yapılabilmektedir. Değerlendirme sonucunda performansı düşük çıkan veya iyileştirmeye açık olan faaliyetlerde iyileştirme yapılabilmesi amacıyla üçüncü aşamada bazı düzenlemeler yapılması gerekebilir. Bu sayede Yalın Eğitim Yönetimi Modeli’nde sürekli iyileşme de sağlanacaktır.

Modelin son aşaması olan *kazanımlar* aşamasında nihai yararlanıcı olan öğrencilerin kazanımları ölçülecektir (memnuniyet anketi yapılarak, sınav sonuçları değerlendirilerek, vb). Benzer şekilde ikincil yararlanıcı olan çalışanların kazanımlarının da ölçülmesi gerekmektedir (her öğretici için öğretici memnuniyet

anketi, idari personelin üreticiden memnuniyet anketi, rencinin üreticiden memnuniyet anketi olmak üzere toplam üç adet memnuniyet anketi değerlendirilecektir). Kazanımların yeterli/uygun olmadığı düşünülen alanlarda çalışanlar veya yöneticiler tarafından uygun iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

BÖLÜM 4. Sürdürülebilir Yalın Eğitim Yönetimi Modeli - Kültür Sarmalı

4.1. Kültür sarmalının amacı ve işlevi

Kültür, bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma oluşturan bir kurumdur [64].

İşletmeler, farklı kültür mozayigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle biraraya gelmiş, birarada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer işletmelerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu da “işletme kültürü” olarak bilinir. İşletme aynı zamanda toplum kültürünün bir alt kültürüdür [65].

İşletme kültürü ise bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir [66]. Yani kurumun etrafını saran, görünmeyen fakat hareketleri yönlendiren bir faktördür.

İşletme kültürünün temelini oluşturan yedi özellik vardır [67]:

- Kişisel özerklik: İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları
- Yapı: Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı
- Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi
- Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, işletme ile bir bütün olarak özdeşleşme derecesi
- Performans ve ödül: İşletme içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması

- Çalışma toleransı: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği
- Risk toleransı: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi

Kurum kültürünün sağlanabilmesi ile ilgili olarak araştırmacılar bazı modeller önermiştir. Bu modellerin bazıları aşağıda anlatılmaktadır:

- Parsons Modeli: Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, her sosyal sistemin dört temel fonksiyonu olması gerektiğinden bahsetmiştir. Bu fonksiyonlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır. Her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır [68].
- Hofstede örgüt kültür modeli: Hofstede'nin kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında, sonuçlarını dört başlık altında incelediği görülmektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erilik-dişilik [69].
- Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli: Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanmaktadır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Buna dayanarak Handy örgüt kültürlerini dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü [70].
- Ouchi, Z yönetim tarzı yani tipik Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzına entegre etmesiyle başarılı bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Bu başarının anahtarı olan kültür değerleri; işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme ve çalışanlara ilgidir [71].
- Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim esaslı olarak dörde ayırmaktadır: yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı

geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk-yavaş geri bildirim kültürüdür [72].

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin eğitim kurumunda sürdürülebilir olması için modelin kurum kültürü haline gelmesi kurumda yalın kültürün oluşturulması gerekmektedir. Kurumda yalın kültürün oluşturulabilmesi için, modelde kültür sarmalı adı verilen görünmez fakat etkili bir yapı yer almaktadır. Kurumdaki tüm insanları, süreçleri ve çalışmalarını saran bu kültür sarmalı kurumun sürdürülebilir yalın kimliğini belirler.

Eğitim kurumunda yalın felsefenin oluşturulması için hedeflerin gerçekleştirilmesi ve başarılı sonuçlar alınması sadece çalışanların yetenekleri veya faaliyetlerin mükemmeliği ile sağlanamaz. Tüm etkenlerin bir bütün içerisinde oluşması gerekir. Bu bütünlük de yalın eğitim yönetimi modelindeki kültür sarmalı ile sağlanabilir.

Kültür sarmalı, yalın sistemin iyi bir şekilde işlemlerini sağlar. Kurumu; çalışanları, faaliyetleri ve donanımıyla bir arada tutar. Çalışanlara tutum ve davranışları konusunda yol gösterici bir rehberdir. Ve kurumun uyum içerisinde devam etmesine destek olur.

Kültür, işletmeleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle işletmelerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bir kurumu oluşturan personelin kültürel değerleri, aralarındaki farklar ve ayrılıklar, insanların etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluşturduğundan, işletme yöneticileri üyelerinin kültürel çevrelerinin değer yapılarını iyi bilmek zorundadırlar [73].

Büyük başarılarla ulaşan işletmelere bakıldığında çoğunlukla neyin önemli olduğu hakkında sağlam hislere sahip olduğu görülmektedir. Başarılı olan işletmelerin hemen hepsinde ortak olan yön; kim olduklarını, ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını bilmeleridir. Paylaşılan ortak değerleri anlayabilmek, başarıya ulaşmak için en yararlı kuvvetlerden ve yönlendiricilerden biridir. Bir işletmenin kendisine gösterilen özende

ve ilerlemesinde sonuçlar, insan vücudunun beslenmesinde kalorilerin oynadığı rolü oynar. Ancak her işletmenin, insan vücudunun vitamin ve minarellere ihtiyaç duyması gibi, bazı değerlere bağlanmaya ve onların sürekli olarak doğrulanmasına ihtiyacı vardır. İşletmeyi yani kurumu ayakta tutan birşeyler olmalıdır; yoksa dağılmaya yüz tutabilir ve karışıklığa düşebilir. Bir işletmede değerlere bağlanmak; teknik bir önderlik yada doğru mal ve hizmetler bulmak, bunları en düşük fiyata ve en yüksek kalitede üretmek anlamına gelmektedir [74].

Kurumların başlıca değerleri şöyledir [75]:

- Dürüstlük: Topluma ve çalışanlara verilen sözlere uyarak yaşamak.
- Müşteride odaklanma: Tamamen müşteriye yönelik çalışmak ve müşterilerin tepkilerini sürekli olarak denetlemek.
- Yenilik: Çalışanları yenilikçi, araştırmacı olmaları için sürekli olarak teşvik etmek.
- İnsanlar: Kurum ancak mükemmellik, ekip çalışması, yenilikçilik ve verimli olmak için çabalayan insanları kadar iyi olabilmesi.

Bu değerlere ek olarak yalın düşüncenin benimsenmesi değeri de eğitim kurumunun yönetim anlayışında bulunacaktır. Yalın düşünce sadece israfları yok etmek olarak algılanmamalı, sahip olduğu insan odaklı yönetim anlayışı ile insana verilen önem de ön planda tutulmalıdır.

Semboller; şekiller, giysiler, binalar, etkinlikler, sloganlar gibi organizasyon kimliğini vurgulayan unsurlardır. Şirket amblemi, kuruluş yıl dönümü etkinlikleri, amblemli özel iş giysileri bu unsurlardan bazılarıdır. Kültür sarmalının bu boyutunun en önemli işlevi aidiyet hissidir. Bireylere kendini organizasyonun bir parçası olduğu duygusunu vermektedir. Yalın felsefenin yerleşmesi ve bu doğrultuda yapılan çalışmalar ile aidiyet hissinin artması böylece hem kurum için hem de kişi için katma değer oluşturacak faaliyetlerin daha fazla gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Kültür sarmalının bir diğer boyutu olan zaman, organizasyonun kuruluşu, geçmişi yada başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek olayları kapsamaktadır. Zaman boyutu,

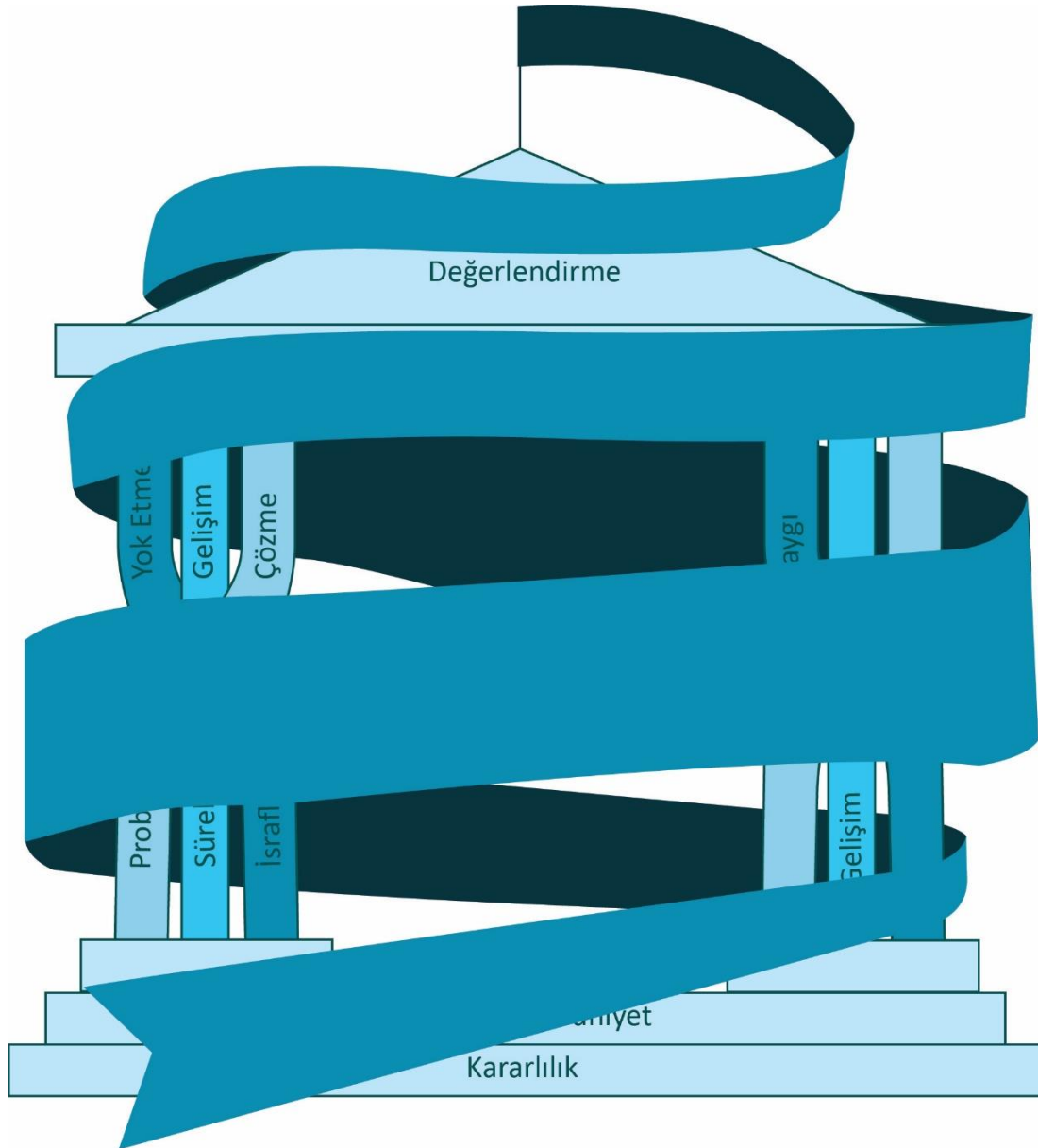
özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir. Bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde önemli rol oynamaktadır. Zaman içerisinde yaşanan hikayelerin kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilmektedir. Özellikle kurucular yada başarılı yöneticilerin kişiliği ve ortaya koydukları çalışmalar ile elde ettikleri başarılar ile ilgili hikayeler, üyeleri güdüleyici bir etken olmaktadır. Ayrıca yalın felsefenin yerleşmesi ve sürdürülmesinde, eğitim kurumunun geçmiş zamanda yaşadığı başarıların yani katma değer oluşturan faaliyetlerin bir sonraki çalışan nesile aktarılması önemli bir role sahiptir.

Uyum, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için öncelikle yapılması gereken, çalışanların buna yönlendirilmesidir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, her türlü organizasyonda etkinliğin önemli bir unsurudur. Organizasyonun iç ve dış çevre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler “kültür” olarak nitelendirildiğine göre, bireylerin işletme kültürü ile uyum göstermesi beklenir. Organizasyonda geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özelliklerini benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilirler. Yöneticilerin beklentilerine karşılık, bireyler de kendi özellikleri ve amaçlarını organizasyona taşımışlardır. Başlangıçta gösterdikleri her tür tutum ve davranış, kendi değer ve alışkanlıklarının birer uzantısıdır. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültür ortamı, organizasyonda geçerli değerler sistemine benzer ise, uyum sorunları en düşük düzeydedir. Uyum sorunu azaldıkça verimlilik artacaktır. Aynı zamanda kültür çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi, başarısı da gerçekleşmeyebilir. Yine çalışanların arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir. Yalın düşünce anlayışı doğrultusunda kurumun gelişmesi insanın gelişmesine bağlıdır. Birbirinden ayrı bir gelişim düşünülemez. Kurumda kalıcı ve istikrarlı bir gelişim yapılması için kişisel gelişim ve kurumsal gelişimin bir uyum içerisinde olması gerekmektedir.

4.2. Sürdürülebilir yalın eğitim yönetimi modeli kültür sarmalı

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli için geliştirilen kültür sarmalı modelin etrafını sarmıştır. Modelin kurum içinde sağlam bir yapıda olmasını, sistemli ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlar.

Bu çalışmada geliştirilen kültür sarmalının en önemli özelliği, yalın yönetim anlayışının sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli kültür sarmalı Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Yalın eğitim yönetimi kültür sarmalı

Modelin etrafını saran ve yalın eğitim yönetimi için geliştirilen kültür sarmalı Şekil 4.1' de görüldüğü gibi dört boyuttan oluşmaktadır.

- 1. Boyut: Değerler
- 2. Boyut: Semboller
- 3. Boyut: Zaman
- 4. Boyut: Uyum

Yalın eğitim yönetimi modelinin sürdürülebilir olmasını sağlayan yalın kültür sarmalının modeldeki çalışma prensibi aşağıda anlatılmaktadır.

- 1. Boyut Değerler: Bu boyutta eğitim kurumu modelin sürdürülebilirliğini sağlaması için bazı değerlere özellikle yalın değerlere sahip olmalıdır. Sahip olacağı yalın değerler; kurumun varoluş nedenine, gelecekte gelmek istediği konuma ve işleyişine uygun olarak seçilmelidir. Örneğin; rekabetçi piyasada ayakta kalabilmek ve sürekli olarak bir adım önde olabilmek için kurum yenilikçilik ve inovasyon değerini benimseyebilir. Müşteri odaklılık da bir başka yalın değerdir. Bu değeri benimsemekte amaç yapılan çalışmalarda her zaman müşteriyi ön planda tutmaktır. Benimsenen yalın değerler, kurumun belirleyeceği politikalara göre değişiklik gösterebilir, yeni yalın değerler eklenebilir.
- 2. Boyut Semboller: Yalın kültür sarmalının bu boyutu özellikle aidiyet hissini arttırmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim kurumunun logosu, sloganı, mezunlar ile ilgili etkinlikler, amblemli özel kıyafetler vb. bu boyuttaki sembollerdendir. Kurumun sahip olduğu imkanlara göre bu semboller farklılık gösterebilmektedir. Bu semboller kuruma bağlılığı arttıracaktır. Böylece kişiler daha verimli çalışacak ve daha fazla katma değer oluşturan işler ortaya koyacaktır.
- 3. Boyut Zaman: Bu boyut kurumda daha önce çalışmış kişilerin başarılarını ve çalışmalarını kapsamaktadır. Zaman içinde yapılan bu faaliyetler, kişilere yeni vizyonlar kazandırabilir, içinde bulunduğu durumdan daha iyi durumlara gelmesi için harekete geçirebilir. Yalın kültür sarmalının bu boyutu, yalın

düşüncenin benimsediği sürekli gelişim ve motivasyon fikrinin bir uygulamasıdır.

- 4. Boyut Uyum: Yalın kültür sarmalının bu boyutu, kurumda yapılan tüm faaliyetlerin, benimsenen tüm yalın değerlerin bir uyum içerisinde gitmesini sağlayacaktır. Kişisel çıkarların yanında kurumun çıkarlarını da düşünerek yani bir uyum içerisinde sürekli gelişim sağlanmalıdır. Uyum boyutu, modeldeki yalın değerlerin kalıcılığını sağlamaktadır.

BÖLÜM 5. UYGULAMA

5.1.1. Eğitim Kurumunun Tanıtımı

Uygulama İstanbul'daki özel bir lisede yapılmıştır.

2002 yılında kurulan Özel XYZ Anadolu Lisesi İstanbul'da hizmet vermektedir. Kurum yirmidört kişilik özel özel sınıflara, uygulamalı derslere özel dersliklere, kütüphaneye, fen laboratuvarlarına (fizik, kimya, biyoloji), kapalı ve açık spor salonlarına konferans salonuna, kafeterya ve yemekhane, barınma hizmetine sahiptir. Akademik, kültürel, sanatsal ve spor dallarında da başarılarla sahiptir.

5.1.2. Süreç Haritaları

İsrafları belirlemek ve üzerinde iyileştirmeler yapmak için eğitim kurumunun sahip olduğu tüm süreçler belirlenmiştir. Tüm süreçler üç ana süreç altında toplanmıştır:

1. Akademik Ana Süreç

- a) Etüt belirleme süreci
- b) Öğrenci takip süreci
- c) Sınav yapma süreci
- d) Müfredat belirleme süreci
- e) Yoklama süreci
- f) Rehberlik-danışmanlık süreci
- g) Ders programı belirleme süreci
- h) Atölye-laboratuvar uygulama süreci
- i) Materyal kullanım süreci
- j) Yabancı dil süreci
- k) Hizmet içi eğitim süreci
- l) Adaylık eğitimi süreci
- m) Proje-araştırma süreci

2. İdari Ana Süreç

- a) İzin süreci
- b) Temizlik süreci
- c) Yemekhane süreci
- d) MEB süreci

- e) Basın ve halkla ilişkiler süreci
- f) Bütçe, muhasebe süreci
- g) Personel işlemleri (İK) süreci
- h) Öğrenci işleri süreci
- i) Bilgi işlem ve teknik bakım süreci
- j) Kütüphane ve dokümantasyon süreci
- k) Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler süreci
- l) Yapı işleri ve teknik bakım süreci
- m) Kalite geliştirme süreci
- n) Satın alma süreci
- o) Güvenlik hizmetleri süreci

3. Yönetsel Ana Süreç

- a) Performans izleme süreci
- b) İç denetim süreci
- c) Stratejik planlama süreci

İlk olarak akademik ana süreçler ele alınmıştır. Akademik ana sürecin kapsadığı süreçler ve akademik ana sürecinin ayrıntıları Tablo 5.1’ de verilmiştir.

Tablo 5.1. Akademik Ana Süreci

<p>Süreç Adı: AKADEMİK ANA SÜRECİ</p> <p>Sürecin Sorumlusu: Müdür ve Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler ve Öğrenciler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Orta öğretim eğitiminin kaliteli olması ve bu eğitimi verecek öğretmenlerin gerekli yetkinliklere sahip olması bunun sonucunda hedeflenen başarıya ulaşmış öğrenciler yetiştirilmesi</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, programlar, dersler, ders içerikleri, öğrenciler, öğretmenler, gerekli fiziki ve teknik donanım</p> <p>Eylemler:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Etüt uygulama süreci b. Öğrenci takip süreci c. Sınav yapma süreci d. Müfredat belirleme süreci e. Yoklama süreci f. Rehberlik ve danışmanlık süreci g. Ders programı belirleme süreci h. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci i. Materyal kullanım süreci j. İngilizce eğitim süreci k. Hizmet içi eğitim süreci l. Adaylık eğitim süreci m. Proje ve araştırma süreci <p>Çıktıları: İlgili raporlar, müfredat, ders programı, sınav sonuçları, eğitimler, projeler, deneyler.</p> <p>Performans göstergeleri: Stratejik planlamada öğrenci ve öğretmenlerle ilgili hedeflerin gerçekleşme oranı, velilerin memnuniyet oranı.</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler ve öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: İdari birim ve personeller, Milli Eğitim Bakanlığı.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Tüm akademik alt süreçler, idari ana süreç, yönetsel süreçler.</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.1’ de akademik ana süreci ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Sürecin sorumlusu; sürecin işleyişinden sorumlu olan ve süreci organize eden kişidir. Sürecin uygulayıcısı; sürecin sorumlusu tarafından belirlenen ve süreci adım adım uygulayan kişidir. Sürecin amacı; sürecin niçin çalıştığı, hangi hedef doğrultusunda işlem gördüğünün açıklamasıdır. Sürecin girdileri; elde edilmek istenen çıktıları sağlayacak olan nesnelere dir. Eylemler; istenen çıktığı sağlamak için girdilerin geçtiği faaliyetler bütünüdür. Çıktılar; girdilerin eylemlerdeki işlemlerden geçerek oluşturduğu sonuçlardır. Performans göstergeleri; eylem kısmından elde edilen ve sürecin

performansını ölçmek için kullanılan değerlerdir. Sürecin müşterisi; çıktıların servis edildiği kişilerdir. Sürecin tedarikçisi; sürecin girdilerinin sağlandığı kişilerdir. Diğer ilgili süreçler ise girdilerin veya çıktıların ilişkili olduğu süreçlerdir. Gözden geçirme ve raporlama sıklığı, sürecin belirli bir süre işledikten sonra sürecin gidişatını, verimliliğini, eksiklerini ve fazlalarını kontrol etme sıklığıdır.

Akademik ana sürecinin alt başlıklarıyla ayrıntılı bir şekilde incelersek israfları belirlemek daha kolay olacaktır.

Tablo 5.2. Etüt uygulama süreci

<p>Süreç Adı: Etüt Uygulama Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler ve ilgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Etüt sistemi, öğrencilerin eksik olduğu konuları tamamlaması ve pekiştirmesi için yapılan bir sistemdir. Öğrencilerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için konu eksikliklerini tamamlaması ve konuların daha iyi pekiştirilmesi de sistemin amacıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, etüt dersleri raporu, sınav sonuçları, öğrenciler, öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hangi sınıflara etüt uygulanacağını belirlenmesi 2. Etütlerde işlenecek konuların belirlenmesi 3. Etütte verilecek materyallerin belirlenmesi ve temini 4. Etütlerin zamanının belirlenmesi 5. Etütlerin işleneceği sınıfları belirlenmesi 6. Etütlerin uygulanması 7. Etüt sonunda öğrencilere test yapılması 8. Test sonucunda etüdün veriminin ölçülmesi 9. Etüde katılanların, test sonuçlarının ve etüdü veren öğretmenin rapor edilmesi <p>Çıktıları: Verimlilik sonuçları, test sonuçları, ilgili öğretmen raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Etütlerin verimliliği, öğrencilerin memnuniyeti, gelecek sınav sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Öğrenci takip süreci, Rehberlik ve danışmanlık süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Tablo 5.2’ de etüt uygulama süreci ayrıntılarıyla verilmiştir. Süreç akışı da tablo 5.3’de verilmiştir.

Tablo 5.3. Etüt uygulama süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Rehberlik Öğretmenleri	Hangi sınıflara etüt uygulanacağı belirlenmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Etütlerde işlenecek konuların belirlenmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Etütte verilecek materyallerin belirlenmesi ve temini
İlgili Rehberlik Öğretmenleri ve Müdür Yardımcıları	Etütlerin zamanının belirlenmesi
İlgili Müdür Yardımcıları	Etütlerin işleneceği sınıfları belirlenmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Etütlerin uygulanması
İlgili Branş Öğretmenleri	Etüt sonunda öğrencilere test yapılması
İlgili Branş Öğretmenleri	Test sonucunda etütün veriminin ölçülmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Etüde katılanların, test sonuçlarının ve etüdü veren öğretmenin rapor edilmesi

Tablo 5.3’da etüt uygulama sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

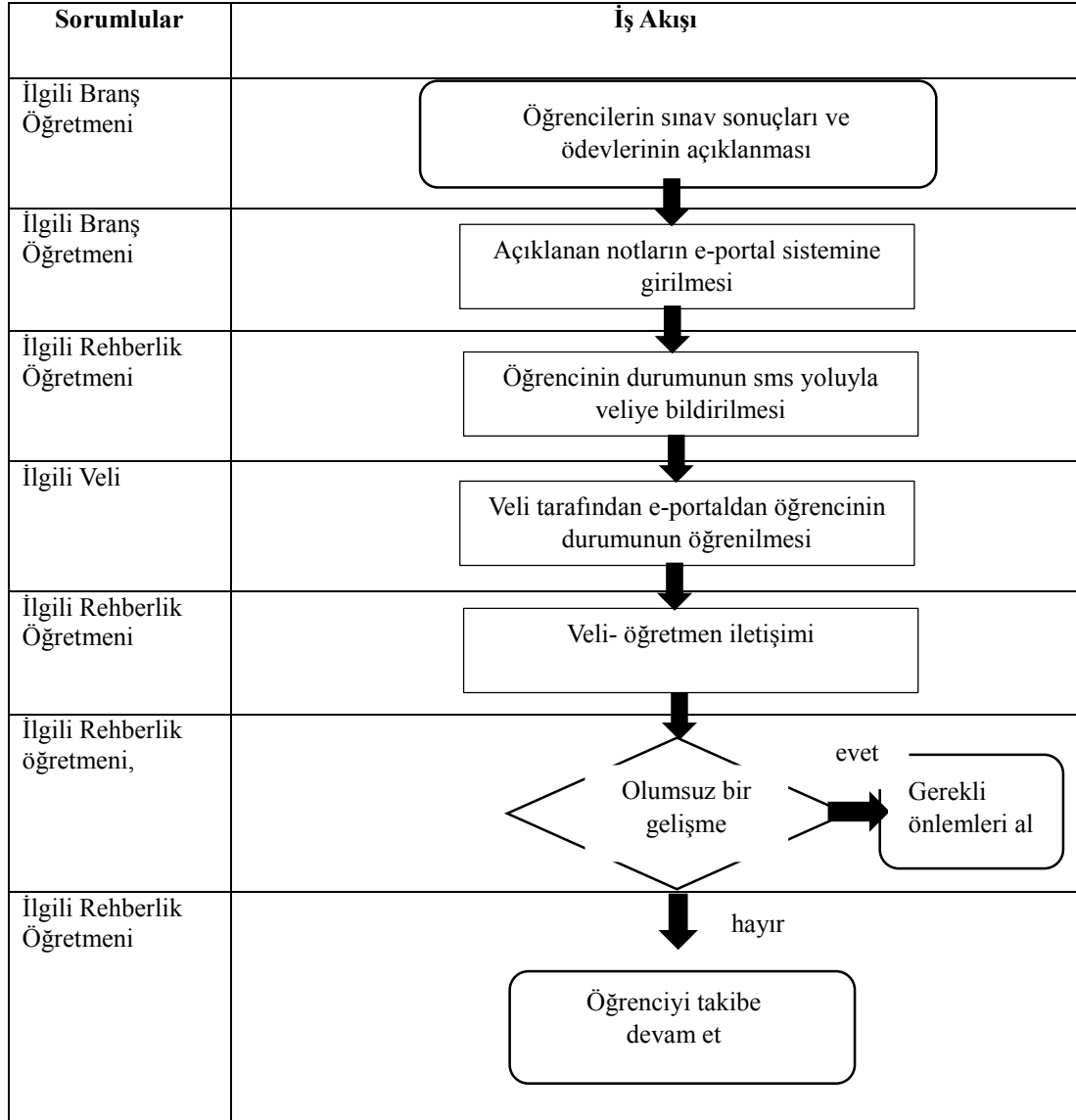
Tablo 5.4’de öğrenci takip süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.4. Öğrenci takip süreci

<p>Süreç Adı: Öğrenci Takip Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler ve Veliler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Öğrenci takip süreci, öğrencinin sınav sonuçlarının, ödevlerinin ve öğrencinin durumunun (psikolojik ve bedensel) güncel olarak takip edildiği süreçtir. Sürecin amacı ise olumsuz yönde herhangi bir gelişme yaşanması durumunda hemen müdahale edilip hedeflenen başarıya ulaşması için gerekli işlemlerin yapılmasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınavlar, ödevler, bilgisayar sistemi (e-portal)</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öğrencilerin sınav sonuçları ve ödevlerinin açıklanması 2. Açıklanan notların e-portal sistemine girilmesi 3. Öğrencinin durumunun sms yoluyla veliye bildirilmesi 4. Veli tarafından e-portaldan öğrencinin durumunun öğrenilmesi 5. Veli- öğretmen iletişimi 6. Olumsuz bir gelişme varsa gerekli önlemlerin alınması 7. Olumsuz bir gelişme yoksa öğrencinin takip işlemi devam ettirilmesi 8. Her sınavdan sonra e-portal sistemine veli ve ilgili öğretmen yorumu (memnuniyet-şikâyet) girilmesi <p>Çıktıları: Sınav sonuçları, ödev sonuçları, bildiri smsleri, veli ve ilgili öğretmen yorumu, e-portal sistemindeki sonuçlar</p> <p>Performans göstergeleri: Öğrencilerin durumu, veli ve ilgili öğretmen yorumu, gelecek sınav sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: Rehberlik öğretmenleri, ilgili branş öğretmenleri, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Sınav yapma süreci, Materyal kullanım süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Süreç akışı da tablo 5.4'da verilmiştir.

Tablo 5.5. Öğrenci takip süreç akışı



Tablo 5.5’de öğrenci takip sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.6’de sınav yapma süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.6. Sınav yapma süreci

<p>Süreç Adı: Sınav Yapma Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler ve ilgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Sınav, öğrencilere verilen bilgilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılır. Verilen bilgilerin en iyi bir şekilde karşılığının alınması beklenir.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, ilgili dersler, ilgili ders içerikleri, ilgili sınav soruları, sınav teçhizatı, sınav programı, öğrenciler.</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uygun sınav tarihlerinin öğretmenler tarafından idareye verilmesi 2. Kesin sınav tarihlerinin belirlenmesi ve açıklanması 3. Sınav yerlerinin belirlenmesi (kelebek sistemi) 4. Sınavdan 15 dakika önce sınav yerlerinin açıklanması 5. Sınav sorularının hazırlanması 6. Sınavların yapılması 7. Sınavların ilgili öğretmenlere teslim edilmesi 8. Sınavların okunması ve sonuçların ilanı 9. Sınav tutanakların idareye verilmesi 10. Sınav sonuçlarının e-portal'a aktarılması 11. Öğrencinin sınava itirazı varsa idareye dilekçe vermesi 12. İtiraz sonucunun değerlendirilmesi 13. Tüm sınav sonuçlarının arşivlenmesi <p>Çıktıları: Sınav tarihleri, sınav yerleri, sınav tutanağı, sınav kâğıtları, sınav sonuçları, sınav itiraz dilekçesi</p> <p>Performans göstergeleri: Sınav sonuçları, sınav itiraz dilekçesi</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Müfredat belirleme süreci, ders programı belirleme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Süreç akışı da tablo 5.7'da verilmiştir.

Tablo 5.7. Sınav yapma süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Branş Öğretmenleri	Uygun sınav tarihlerinin öğretmenler tarafından idareye verilmesi
İlgili Müdür yardımcısı	Kesin sınav tarihlerinin belirlenmesi ve açıklanması
İlgili Müdür yardımcısı	Sınav yerlerinin belirlenmesi (kelebek sistemi)
İlgili Müdür yardımcısı	Sınavdan 15 dakika önce sınav yerlerinin açıklanması
İlgili Branş Öğretmenleri	Sınav sorularının hazırlanması
İlgili Öğretmenler	Sınavların yapılması
İlgili Öğretmenler	Sınavların ilgili öğretmenlere teslim edilmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Sınavların okunması ve sonuçların ilanı
İlgili Öğretmenler	Sınav tutanakların idareye verilmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Sınav sonuçlarının e-portal'a aktarılması
İlgili Müdür Yardımcısı	Öğrencinin sınava itirazı varsa idareye dilekçe vermesi
İlgili Müdür yardımcısı	İtiraz sonucunun değerlendirilmesi
İlgili Müdür Yardımcısı	Tüm sınav sonuçlarının arşivlenmesi

Tablo 5.7’de sınav yapma sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.8’de müfredat süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.8. Müfredat süreci

<p>Süreç Adı: Müfredat Belirleme Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili branş öğretmenleri</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Müfredat belirleme, bir sonraki sene işlenecek konuların, çözülecek soruların ve yapılacak sınavların belirlenmesidir. Bu sürecin amacı, verilecek bilgileri, işlenecek derslerin en verimli bir şekilde planlanması ve stratejik plandaki hedefe ulaşılması.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili sınıflar, ilgili dersler, önceki senenin müfredatı</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Önceki senenin müfredatının incelenmesi 2. Zümrelerin işlenecek konuları belirlemesi 3. Çalışma kâğıtlarının hazırlanması 4. Sınıfların seviyelerine göre soruların hazırlanması 5. Müfredatın idareye sunulması 6. İdarenin yeni müfredat ile ilgili görüş belirtmesi 7. Müfredatın idare tarafından onaylanması <p>Çıktıları: Çalışma kâğıtları, işlenecek konular, sınıf seviyelerine göre sorular, yeni senenin müfredatı</p> <p>Performans göstergeleri: İdarenin yeni müfredat ile ilgili görüşü</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler ve öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Sınav yapma süreci, ders programı belirleme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Süreç akışı da Tablo 5.9’de verilmektedir.

Tablo 5.9. Müfredat süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili branş Öğretmenleri	Önceki senenin müfredatının incelenmesi
İlgili branş Öğretmenleri	Zümrelerin işlenecek konuları belirlemesi
İlgili branş Öğretmenleri	Çalışma kâğıtlarının hazırlanması
İlgili branş öğretmenleri	Sınıfların seviyelerine göre soruların hazırlanması
İlgili branş Öğretmenleri	Müfredatın idareye sunulması
İlgili branş Öğretmenleri	İdarenin yeni müfredat ile ilgili görüş belirtmesi
Müdür ve İlgili müdür yardımcısı	Müfredatın idare tarafından onaylanması

Tablo 5.9’da müfredat sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.10’de yoklama süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.10. Yoklama süreci

<p>Süreç Adı: Yoklama Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili öğretmenler ve ilgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Öğrencilerin derse devamını sağlayarak aldıkları eğitimin kalitesini arttırmak. Öğrencilerin derse devamının takip edilmesi ve rapor edilmesidir.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, dersler, öğrenciler, yoklama listesi.</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öğrencilerin sınıfta yoklamasının alınması 2. Yoklama listesine yazılması 3. Yoklama listesinin gün sonunda idareye verilmesi 4. Yoklamanın rapor edilip kaydedilmesi 5. Gelmeyen öğrencilerin velilerine sms yoluyla bilgi verilmesi <p>Çıktıları: Devam raporu, bilgi mesajı(sms)</p> <p>Performans göstergeleri: Yoklama raporu</p> <p>Müşterisi: İlgili öğrenciler ve veliler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Öğrenci takip süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.11’ de yoklama sürecinin süreç akışı verilmektedir.

Tablo 5.11. Yoklama süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Branş Öğretmenleri	Öğrencilerin sınıfta yoklamasının alınması
İlgili Branş Öğretmenleri	Yoklama listesine yazılması
İlgili Branş Öğretmenleri	Yoklama listesinin gün sonunda idareye verilmesi
İlgili Branş öğretmenleri	Yoklamanın rapor edilip kaydedilmesi
İlgili müdür yardımcısı	Gelmeyen öğrencilerin velilerine sms yoluyla bilgi verilmesi

Tablo 5.11’de yoklama sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.12’de rehberlik ve danışmanlık süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.12. Rehberlik ve danışmanlık süreci

<p>Süreç Adı: Rehberlik ve Danışmanlık Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları, İlgili Rehberlik Öğretmenleri</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili rehberlik öğretmenleri</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Rehberlik ve danışmanlık süreci, öğrencinin en iyi şekilde eğitim almasını ve başarıya ulaşmasını amaçlar. Öğrencilerle düzenli olarak iletişim halinde olarak onların ihtiyaçlarına cevap verir.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili sınıf öğrencileri, bilgisayar programı</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Her sınıfa bir rehber öğretmen atanması 2. Okulun geneline bir rehber öğretmen atanması 3. Sınıf rehber öğretmeni tarafından sınıftaki öğrencilerin düzenli olarak takip edilmesi 4. Sınıf rehber öğretmeni ile öğrencilerin görüşmesi 5. Haftalık olarak üst rehber öğretmene rapor verilmesi 6. Okul rehber öğretmenin de idareye rapor vermesi 7. Eğer olumsuz bir durum varsa veli ile paylaşarak çözüm bulunması 8. Olumsuz bir durum olmasa bile düzenli olarak veli ile aylık görüşme yapılması 9. Bu görüşmelerin idareye rapor edilmesi 10. Tüm bilgilerin bir bilgisayar programında dosyalanması <p>Çıktıları: İlgili rehberlik raporları, veli görüşmeleri ve raporları, işlemlerin bilgisayar kayıtları</p> <p>Performans göstergeleri: İşlemlerin bilgisayar kayıtları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili müdür yardımcıları</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Öğrenci takip süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.13’da rehberlik ve danışmanlık sürecinin süreç akışı verilmiştir.

Tablo 5.13. Rehberlik ve danışmanlık süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Müdür Yardımcıları	Her sınıfa bir rehber öğretmen atanması
İlgili Müdür yardımcıları	Okulun geneline bir rehber öğretmen atanması
İlgili Rehber Öğretmeni	Sınıf rehber öğretmeni tarafından sınıftaki öğrencilerin düzenli olarak takip edilmesi
İlgili Rehber öğretmeni	Sınıf rehber öğretmeni ile öğrencilerin görüşmesi
İlgili Rehber Öğretmeni	Haftalık olarak üst rehber öğretmene rapor verilmesi
İlgili Rehber Öğretmeni	Okul rehber öğretmenin de idareye rapor vermesi
İlgili Rehber Öğretmeni ve İlgili Müdür Yardımcısı	Eğer olumsuz bir durum varsa veli ile paylaşarak çözüm bulunması
İlgili Rehber Öğretmeni	Olumsuz bir durum olmasa bile düzenli olarak veli ile aylık görüşme yapılması
İlgili Rehber Öğretmeni	Bu görüşmelerin idareye rapor edilmesi
İlgili Müdür Yardımcıları	Tüm bilgilerin bir bilgisayar programında dosyalanması

Tablo 5.13’da rehberlik ve danışmanlık sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.14’de ders programı belirleme süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.14. Ders programı belirleme süreci

<p>Süreç Adı: Ders programı Belirleme Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Ders programı belirleme sürecinin amacı, öğrencilere alacakları eğitimin daha verimli bir şekilde almalarını sağlamaktır. Verilecek derslerin günlere göre en uygun biçimde gerekli şartları göz önünde tutarak düzenlenmesidir.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, dersler, ilgili öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Her sınıfın alacağı derslerin listelenmesi 2. Derslerin alanlarına göre sıralanması 3. Günlerin yazılması 4. Ders saati 2'den fazla olan derslerin bölünmesi 5. Alanlarına göre derslerin günlere dağıtılması(peş peşe sayısal, peş peşe sözel gelmeyecek şekilde) 6. Proje sınıflarına özel ders programı hazırlanması(sayısal dersler son saatlere gelebilir) 7. Programın son kontrolü 8. İdarenin program hakkındaki görüşü ve onayı <p>Çıktıları: Ders programı çizelgesi</p> <p>Performans göstergeleri: İdarenin program hakkında görüşü</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Öğrenci takip süreci, Rehberlik ve danışmanlık süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Tablo 5.15'de ders programı belirleme sürecinin süreç akışı verilmektedir.

Tablo 5.15. Ders programı belirleme süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Müdür Yardımcısı	Her sınıfın alacağı derslerin listelenmesi
İlgili Müdür yardımcısı	Derslerin alanlarına göre sıralanması
İlgili Müdür yardımcısı	Günlerin yazılması
İlgili Müdür Yardımcısı	Ders saati 2'den fazla olan derslerin bölünmesi
İlgili öğretmenler ve müdür yardımcısı	Alanlarına göre derslerin günlere dağıtılması(peş peşe sayısal, peş peşe sözel gelmeyecek şekilde)
İlgili öğretmenler ve müdür yardımcısı	Proje sınıflarına özel ders programı hazırlanması(sayısal dersler son saatlere gelebilir)
İlgili müdür yardımcısı	Programın son kontrolü
İlgili müdür yardımcısı	İdarenin program hakkındaki görüşü ve onayı

Tablo 5.15'da ders programı belirleme sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.16'de atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.16. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci

<p>Süreç Adı: Atölye ve Laboratuvar Uygulamaları Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili branş öğretmenleri</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci, ilgili derslerde sahip olunan atölye ve laboratuvar da yapılan uygulamalar sürecini kapsar. Bu sürecin amacı öğrencilerin öğrendikleri bilgileri pekiştirmek ve sadece teori olarak değil pratikteki uygulamalarını gö rerek daha iyi anlamasını sağlamaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili sınıflar, atölye, laboratuvar, gerekli teçhizat, öğrenciler.</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratuvarı haftalık hangi sınıfların kullanacağını çizelgelenmesi 2. Laboratuvar da yapılacak deneyin planlanması 3. Kullanılacak teçhizatın temini 4. Deneyin raporunun oluşturulması 5. Deney sonunda öğrencilere kısa sınav yapılması 6. Yapılan çalışmadan sonra laboratuvarın yeni çalışma için düzenlenmesi <p>Çıktıları: Deneyler, deney raporları, kısa sınav</p> <p>Performans göstergeleri: Kısa sınav sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Ders Programı Belirleme Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Tablo 5.17’de atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinin süreç akışı verilmektedir.

Tablo 5.17. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Rehberlik Öğretmeni	Laboratuvarı haftalık hangi sınıfların kullanacağını çizelgelenmesi
İlgili Branş öğretmeni	Laboratuvarında yapılacak deneyin planlanması
İlgili Branş öğretmeni	Kullanılacak teçhizatın temini
İlgili Branş öğretmeni	Deneyin raporunun oluşturulması
İlgili Branş öğretmeni	Deney sonunda öğrencilere kısa sınav yapılması
İlgili Branş öğretmeni	Yapılan çalışmadan sonra laboratuvarın yeni çalışma için düzenlenmesi

Tablo 5.17’de atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.18’de materyal kullanım süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.18. Materyal kullanım süreci

<p>Süreç Adı: Materyal Kullanım Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Materyal kullanım süreci, akıllı tahta, çalışma defterleri gibi öğrenciye yönelik materyallerin kullanım sürecini kapsar. Bu sürecin amacı hedeflenen başarıya ulaşmak için çeşitli materyaller kullanarak eğitimdeki kaliteyi arttırmaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili sınıflar, ilgili dersler, öğrenciler, akıllı tahta, bilgisayar sistemleri</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Her öğretmenin kendi branşının çalışma defterini hazırlaması 2. Her sınıftaki akıllı tahtaların kullanımı 3. Akıllı tahtalarda derslerin görsel materyallerle desteklenmesi 4. Çalışma defterlerin akıllı tahtalardaki konularla ilişkili olması 5. Defterlerdeki sorulardan sonraki boşlukların doldurulması 6. Her hafta çalışma defterinden ödev verilmesi 7. Ödevlerin istenilen tarihe kadar yapılması 8. Durumdan velilerin sms yoluyla haberdar edilmesi 9. Kullanılan materyallerin raporunun idareye verilmesi <p>Çıktıları: Çalışma defterleri, ödevler, bilgi mesajları(sms), materyal kullanım raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Materyal kullanım raporu</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Müfredat belirleme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.19’de materyal kullanım sürecinin süreç akışı verilmektedir.

Tablo 5.19. Materyal kullanım süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Branş Öğretmenleri	Her öğretmenin kendi branşının çalışma defterini hazırlaması
İlgili Branş Öğretmenleri	Her sınıftaki akıllı tahtaların kullanımı
İlgili Branş Öğretmenleri	Akıllı tahtalarda derslerin görsel materyallerle desteklenmesi
İlgili Branş öğretmenleri	Çalışma defterlerin akıllı tahtalardaki konularla ilişkili olması
İlgili Öğrenciler	Defterlerdeki sorulardan sonraki boşlukların doldurulması
İlgili Branş Öğretmenleri	Her hafta çalışma defterinden ödev verilmesi
İlgili Öğrenciler	Ödevlerin istenilen tarihe kadar yapılması
İlgili Branş Öğretmenleri	Durumdan velilerin sms yoluyla haberdar edilmesi
İlgili Branş Öğretmenleri	Kullanılan materyallerin raporunun idareye verilmesi

Tablo 5.19’da materyal kullanım sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.20’de yabancı dil süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.20. Yabancı dil süreci

<p>Süreç Adı: Yabancı Dil Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Yabancı dil süreci, öğrencilere detaylı bir şekilde İngilizce ve ikinci yabancı dil olarak Arapça eğitiminin verilmesidir. Bu sürecin amacı, öğrencilerin daha nitelikli olarak orta öğretimini tamamlamasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Yabancı dil eğitim dokümanları, ilgili öğrenciler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none">1. İngilizce eğitim programı hazırlanması2. Verilen özel İngilizce sisteminin alınıp uygulanması3. Yurt dışındaki üniversitelerle yapılan anlaşmalarla uluslararası geçerliliği olan sınavlara girilmesi4. Sene sonunda bu seviyelerin belgelenmesi5. Arapça eğitimi için Arap öğretmenin derslere girmesi <p>Çıktıları: İngilizce eğitim programı, dil sınavı sonuç belgeleri, yabancı öğretmenlerin verdiği eğitim</p> <p>Performans göstergeleri: Dil sınavı sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Sınav yapma süreci, ders programı belirleme süreci.</p>
--

Tablo 5.21’de yabancı dil sürecinin süreç akışı verilmektedir.

Tablo 5.21. Yabancı dil süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Rehberlik Öğretmeni	İngilizce eğitim programı hazırlanması
İlgili Müdür yardımcısı ve ilgili branş öğretmeni	Verilen özel İngilizce sisteminin alınıp uygulanması
İlgili Müdür yardımcısı	Yurt dışındaki üniversitelerle yapılan anlaşmalarla uluslararası geçerliliği olan sınavlara girilmesi
İlgili Branş öğretmeni	Sene sonunda bu seviyelerin belgelenmesi
İlgili branş öğretmenleri	Arapça eğitimi için Arap öğretmenin derslere girmesi

Tablo 5.21’de yabancı dil sürecinin süreç akışı ve her bir kademedenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.22’de hizmet içi eğitim süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.22. Hizmet içi eğitim süreci

<p>Süreç Adı: Hizmet İçi Eğitim Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Hizmet içi eğitim, yeni öğretmen için okul açılmadan 3 hafta önce yapılan uyum sürecidir. Amacı yeni öğretmenin okula alışma sürecini hızlandırmaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: Ders programları, ders planları, öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni öğretmenlerin mevcut öğretmenlerle tanışması 2. Branşına göre zümre toplantılarına katılması 3. Sene içerisindeki ders planlarının ve ders işleniş şekillerinin anlatılması 4. Zümre başkanının yeni öğretmenin uyum süreci ile ilgili raporu <p>Çıktıları: İlgili rapor</p> <p>Performans göstergeleri: Yeni öğretmen ile ilgili rapor</p> <p>Müşterisi: Öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Ders programı belirleme süreci, müfredat belirleme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Hizmet içi eğitim sürecinin süreç akışı Tablo 5.23'deki gibidir.

Tablo 5.23. Hizmet içi eğitim süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Müdür yardımcısı	Yeni öğretmenlerin mevcut öğretmenlerle tanışması
İlgili Öğretmenler	Branşına göre zümre toplantılarına katılması
İlgili Öğretmenler	Sene içerisindeki ders planlarının ve ders işleme şekillerinin anlatılması
İlgili Öğretmenler	Zümre başkanının yeni öğretmenin uyum süreci ile ilgili raporu

Tablo 5.23’de hizmet içi eğitim sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.24’de adaylık eğitimi süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.24. Adaylık eğitimi süreci

<p>Süreç Adı: Adaylık Eğitimi Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Adaylık eğitimi, yeni öğretmen adayının bir senelik stajyer dönemini içerir. Bu sürecin amacı, öğretmen adayının sistemi daha iyi tanıyarak, daha kaliteli ve yüksek seviyede eğitim vermesidir.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili dersler, ders planları, öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bir sene boyunca kendi branşından diğer öğretmenlerle derslere girmesi 2. Ders materyallerinin(çalışma kağıdı, çalışma defteri vb.) hazırlanmasına yardım edilmesi 3. Sene sonunda idare tarafından değerlendirilmesi <p>Çıktıları: İlgili ders materyalleri, İdare raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Yeni öğretmen ile ilgili idarenin raporu</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Hizmet içi eğitim süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Adaylık eğitimi sürecinin süreç akışı Tablo 5.25’de ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 5.25. Adaylık eğitimi süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Yeni Öğretmenler	Bir sene boyunca kendi branşından diğer öğretmenlerle derslere girmesi
İlgili Yeni Öğretmenler	Ders materyallerinin(çalışma kağıdı, çalışma defteri vb.) hazırlanmasına yardım edilmesi
Müdür ve İlgili Müdür yardımcıları	Sene sonunda idare tarafından değerlendirilmesi

Tablo 5.26’da adaylık eğitimi sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.26’de proje ve araştırma süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.26. Proje ve araştırma süreci

<p>Süreç Adı: Proje ve Araştırma Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Müdür Yardımcıları ve ilgili öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Proje ve araştırma süreci, öğretmenlerin bilgilerini ve niteliklerini daha iyi ve kaliteli düzeye getirmek amacıyla yaptıkları proje ve araştırmaları içeren süreçtir.</p> <p>Sürecin girdileri: Araştırmalar, ilgili öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretmenlerin kendi branşıyla ilgili yarışmaları araştırıp katılım sağlaması 2. Yapılması planlanan projeler için üniversitelerden destek alınması 3. Öğretmenlerin yapmayı planladığı projeyi veya araştırmayı idareye bildirmesi 4. İdare tarafından gerekli desteklerin verilmesi 5. Yapılan tüm çalışmaların rapor edilip kaydedilmesi <p>Çıktıları: Projeler, yarışmalar, araştırmalar, çalışmaların raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Çalışmaların raporu</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler:</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Proje ve araştırma sürecinin süreç akışı Tablo 5.27’de verilmektedir.

Tablo 5.27. Proje ve araştırma süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Branş Öğretmenleri	Öğretmenlerin kendi branşlarıyla ilgili yarışmaları araştırıp katılım sağlaması
İlgili Branş Öğretmenleri ve İlgili Müdür yardımcıları	Yapılması planlanan projeler için üniversitelerden destek alınması
İlgili Branş Öğretmenleri	Öğretmenlerin yapmayı planladığı projeyi veya araştırmayı idareye bildirmesi
İlgili Müdür yardımcıları	İdare tarafından gerekli desteklerin verilmesi
İlgili Müdür yardımcıları	Yapılan tüm çalışmaların rapor edilip kaydedilmesi

Tablo 5.27’de proje ve araştırma sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Üç ana başlıkta toplanan okul süreçlerinin ikinci ana başlığı olan idari ana süreç, birinci dereceden idarenin sorumluluğunda olan süreçleri içermektedir. Tablo 5.28’ de idari ana süreç ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 5.28. İdari süreçler

<p>Süreç Adı: İDARİ ANA SÜRECİ</p> <p>Sürecin Sorumlusu: Müdür ve Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Müdür Yardımcıları ve İlgili Personeller</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Hedeflenen kalite düzeyinde hizmet verebilmek için yapılan idari uygulamaları kapsar.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, programlar, dersler, ders içerikleri, öğrenciler, öğretmenler, gerekli fiziki ve teknik donanım, ilgili personeller</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İzin Süreci 2. Temizlik Süreci 3. Yemekhane Süreci 4. MEB Süreci 5. Basın ve Halkla İlişkiler Süreci 6. Bütçe ve Muhasebe Süreci 7. Personel İşlemleri(İK) Süreci 8. Öğrenci İşleri Süreci 9. Bilgi İşlem ve Teknik Bakım Süreci 10. Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci 11. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci 12. Yapı İşleri ve Teknik Bakım Süreci 13. Kalite Geliştirme Süreci 14. Satın Alma Süreci 15. Güvenlik Hizmetleri Süreci <p>Çıktıları: Kurumla ilgili tüm idari süreçler, uygulamalar</p> <p>Performans göstergeleri: Verilen hizmet kalitesi, denetleme sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler ve öğretmenler, okul personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İdari birim ve personeller, Milli Eğitim Bakanlığı.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Tüm idari alt süreçler, yönetsel süreçler.</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.28’ de idari ana sürecin kapsadığı alt süreçler listelenmiştir. Genel itibariyle idari ana sürecin amacı ve kısa özeti belirtilmiş ve diğer ayrıntılar hakkında bilgi verilmiştir. İdari ana sürece ait alt süreçler de ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi gösterilebilir.

İzin süreci idari ana sürecin ilk alt sürecidir. Sürecin ayrıntılı gösterimi Tablo 5.29’deki gibidir.

Tablo 5.29. İzin Süreci

<p>Süreç Adı: İzin Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Müdür ve müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: İzin süreci, öğrencilerin ve öğretmenlerin gerekli sebeplerden dolayı idareden izin alma sürecidir.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili Öğrenciler, ilgili öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bazı sebeplerden dolayı öğrencilerin veya öğretmenlerin idareden izin istemesi 2. İdarenin isteği değerlendirip uygun görürse onay vermesi 3. Uygun değilse olumsuz cevap vermesi 4. Öğrencilere verilecek tüm izinlerin velilere haber verilmesi ve onay alınması 5. İzinlerin kaydedilmesi ve raporlanması <p>Çıktıları: İzin belgeleri, veli görüşmeleri, izin raporları</p> <p>Performans göstergeleri: İzin raporları</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğrenciler ve ilgili öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: Rehberlik öğretmenleri, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Personel işlemleri süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

İzin sürecinin süreç akışı da Tablo 5.30'deki gibidir.

Tablo 5.30. İzin süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Öğrenciler ve Öğretmenler	Bazı sebeplerden dolayı öğrencilerin veya öğretmenlerin idareden izin istemesi
İlgili müdür yardımcısı	İdarenin isteği değerlendirip uygun görürse onay vermesi
İlgili Müdür yardımcısı	Uygun değilse olumsuz cevap vermesi
İlgili Müdür yardımcısı	Öğrencilere verilecek tüm izinlerin velilere haber verilmesi ve onay alınması
İlgili Müdür yardımcısı	İzinlerin kaydedilmesi ve raporlanması

Tablo 5.30’de izin sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

Tablo 5.31’de temizlik süreci ayrıntılarıyla verilmiştir.

Tablo 5.31. Temizlik süreci

<p>Süreç Adı: Temizlik Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Temizlik Personelleri</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Temizlik süreci, okulun anlaştığı temizlik şirketinin okulun daha temiz ve sağlıklı olması amacıyla düzenli olarak temizlemesini kapsar.</p> <p>Sürecin girdileri: İlgili alanlar, temizlik araç ve gereçleri</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sene başında idarenin karar verdiği temizlik şirketi ile anlaşması 2. Her kat için temizlik personeli sorumlusu verilmesi 3. Temizlik programı oluşturulması 4. Programın takibi ve katların kontrolü 5. Sene sonunda temizlik raporlarının gözden geçirilmesi <p>Çıktıları: temizlik araç ve gereçleri, temizlik raporları</p> <p>Performans göstergeleri: Temizlik raporları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler ve okul personelleri</p> <p>Tedarikçisi: Temizlik personelleri</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Bütçe ve muhasebe süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Ayrıntıları verilen temizlik sürecinin süreç akışı Tablo 5.32’teki gibidir.

Tablo 5.32. Temizlik süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İdare	Sene başında idarenin karar verdiği temizlik şirketi ile anlaşması
İlgili Temizlik Sorumlusu	Her kat için temizlik personeli sorumlusu verilmesi
İlgili Temizlik Sorumlusu	Temizlik programı oluşturulması
İlgili Müdür yardımcısı ve temizlik sorumlusu	Programın takibi ve katların kontrolü
İdare	Sene sonunda temizlik raporlarının gözden geçirilmesi

Tablo 5.32’de izin sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

İdari ana sürecin bir diğer alt süreci olan MEB(Milli Eğitim Bakanlığı) sürecinin detaylı bilgisi Tablo 5.33’da gösterilmektedir.

Tablo 5.33. MEB süreci

<p>Süreç Adı: MEB Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Milli Eğitim Bakanlığı Süreci, Bakanlık tarafından yasal olarak uygulanması zorunlu olan işlemleri yapma sürecidir.</p> <p>Sürecin girdileri: Zorunlu uygulamalar, müfettişler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MEB tarafından uygulanması gereken işlemlerin bildirilmesi 2. İdare tarafından işlemlerin uygulanması 3. Müfettiş tarafından sürecin denetlenmesi 4. Sürecin rapor edilip kaydedilmesi <p>Çıktıları: Uygulamaya konulmuş işlemler, denetim raporları</p> <p>Performans göstergeleri: Denetim raporları</p> <p>Müşterisi: İlgili okul personelleri</p> <p>Tedarikçisi: MEB</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Personel işlemleri süreci, Bütçe ve muhasebe süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları verilen MEB sürecinin süreç akışı Tablo 5.34'deki gibidir.

Tablo 5.34. MEB süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili MEB personelleri	MEB tarafından uygulanması gereken işlemlerin bildirilmesi
İdare(müdür ve müdür yardımcısı)	İdare tarafından işlemlerin uygulanması
İlgili Müfettiş	Müfettiş tarafından sürecin denetlenmesi
İlgili müfettiş ve müdür yardımcıları	Sürecin rapor edilip kaydedilmesi

Tablo 5.34’de MEB sürecinin süreç akışı ve her bir kademenin sorumlusu verilmektedir.

İdari sürecin alt süreçlerinden olan basın ve halkla ilişkiler sürecinin detayları Tablo 5.35’deki gibidir.

Tablo 5.35. Basın ve halkla ilişkiler süreci

<p>Süreç Adı: Basın ve Halkla İlişkiler Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Basın ve halkla ilişkiler müdürü</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kurumun verdiği hizmetin çeşitli yayın organları aracılığıyla kurumun tanıtımını amacına uygun olarak yapılmasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Kurumun faaliyetleri, yayın organları.</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akademik yıl öncesinde gerekli yol haritasının çıkarılması 2. Okulla ilgili yazılı ve görsel yayın organlarının planının yapılması 3. Yazılı yayın sorumlularının belirlenmesi 4. Görsel yayın sorumlularının belirlenmesi 5. Düzenli olarak yayın organlarının takibi 6. Yapılan önemli faaliyetlerin ve elde edilen başarıların reklamının profesyonel olarak yapılması 7. Yapılan reklamların faydasının ölçülmesi 8. Görsel ve yazılı yayınların verimliliğinin ölçülmesi 9. Ölçümlerin ve faaliyetlerin rapor edilip kaydedilmesi <p>Çıktıları: Yazılı ve görsel yayınlar ile ilgili plan, reklamların fayda sonuçları, verimlilik sonuçları, faaliyet ve ölçüm raporları</p> <p>Performans göstergeleri: Yayınların ve reklamların faydası, verimlilik sonuçları, ölçüm raporlar</p> <p>Müşterisi: Okul personelleri, kurum dışındaki veliler ve öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü, profesyonel yayın firmaları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Stratejik Planlama Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Basın ve halkla ilişkiler sürecinin süreç akışı Tablo 5.36’da gösterilmektedir.

Tablo 5.36. Basın ve halkla ilişkiler süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Basın ve halkla ilişkiler müdürü	Akademik yıl öncesinde gerekli yol haritasının çıkarılması
Basın ve halkla ilişkiler müdürü	Okulla ilgili yazılı ve görsel yayın organlarının planının yapılması
Basın ve halkla ilişkiler müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Yazılı yayın sorumlularının belirlenmesi
Basın ve halkla ilişkiler müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Görsel yayın sorumlularının belirlenmesi
Basın ve halkla ilişkiler müdürü	Düzenli olarak yayın organlarının takibi
Basın ve halkla ilişkiler müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Yapılan önemli faaliyetlerin ve elde edilen başarıların reklamının profesyonel olarak yapılması
Basın ve halkla ilişkiler müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Yapılan reklamların faydasının ölçülmesi
Basın ve halkla ilişkiler müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Görsel ve yazılı yayınların verimliliğinin ölçülmesi
Basın ve halkla ilişkiler müdürü	Ölçümlerin ve faaliyetlerin rapor edilip kaydedilmesi

Tablo 5.36’da basın ve halkla ilişkiler sürecinin süreç akışı ve her kademenin sorumlusu gösterilmektedir.

Bütçe ve muhasebe sürecinin ayrıntıları Tablo 5.37’deki gibidir.

Tablo 5.37. Bütçe ve muhasebe süreci

<p>Süreç Adı: Bütçe ve Muhasebe Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Bütçe ve muhasebe müdürü</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kurumun yaptığı ve yapacağı tüm faaliyetlerin maliyet olarak incelenmesi, gerekli payların ayrılması ve kayıtların yapılmasını kapsar. Sürecin amacı yapılacak faaliyetlerin stratejik plana uygun olarak işlenmesini sağlamaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: Kurumun faaliyetleri, maliyetler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planlanan faaliyetlerin listelenmesi 2. Faaliyetlere bütçeden gerekli payların ayrılması 3. Kurumda yapılan harcamaların kaydedilmesi 4. Kurumun kazandıklarının kaydedilmesi 5. Para akışının sürekli olarak kontrol edilmesi 6. Faaliyetlere ayrılan bütçelerin doğruluğunun kontrolü 7. Muhasebe kayıtlarının raporlanması <p>Çıktıları: Bütçe ve muhasebe kayıtları</p> <p>Performans göstergeleri: Bütçe ve muhasebe kayıtları</p> <p>Müşterisi: Okul personelleri, öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: Bütçe ve muhasebe müdürü</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Stratejik Planlama Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları verilen bütçe ve muhasebe sürecinin süreç akışı da Tablo 5.38’de verilmektedir.

Tablo 5.38. Bütçe ve muhasebe süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Planlanan faaliyetlerin listelenmesi
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Faaliyetlere bütçeden gerekli payların ayrılması
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Kurumda yapılan harcamaların kaydedilmesi
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Kurumun kazandıklarının kaydedilmesi
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Para akışının sürekli olarak kontrol edilmesi
Bütçe ve Muhasebe Müdürü, ilgili müdür yardımcısı	Faaliyetlere ayrılan bütçelerin doğruluğunun kontrolü
Bütçe ve Muhasebe Müdürü	Muhasebe kayıtlarının raporlanması

Tablo 5.38’de bütçe ve muhasebe sürecinin süreç akışı ve her kademeden sorumlu olan kişi veya kişiler gösterilmektedir.

Bir diğer alt süreç olan personel işlemleri (İK) sürecinin ayrıntıları Tablo 5.39’da gösterilmektedir.

Tablo 5.39. Personel işlemleri (İK) süreci

<p>Süreç Adı: Personel İşlemleri (İK) Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İnsan kaynakları müdürü</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kuruma bağlı olarak çalışan tüm personellere ait işlemlerin bütünüdür. Süreci amacı, personellerin düzenli olarak takip edilerek daha kaliteli ve disiplinli bir eğitim verilmesini sağlamaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: Personel faaliyetleri</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Her personel için özel dosya hazırlanması 2. Personelle ilgili yapılması zorunlu olan işlemlerin yapılması ve takibi 3. Personelle ilgili yapılan tüm işlemlerin dosyalanması 4. Personele ait performansın düzenli olarak ölçülmesi ve raporlanması 5. Performans sonuçlarına göre personelle ilgili gerekli işlemlerin yapılması 6. Aylık olarak toplantı yapılarak sürecin takip edilmesi <p>Çıktıları: Personel özel dosyası, performans ölçümleri ve raporları</p> <p>Performans göstergeleri: Performans ölçümleri ve raporları</p> <p>Müşterisi: Okul personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İnsan Kaynakları müdürü</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Performans İzleme Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Personel işlemleri sürecinin süreç akışı Tablo 5.40'teki gibidir.

Tablo 5.40. Personel işlemleri (İK) süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İnsan Kaynakları Müdürü	Her personel için özel dosya hazırlanması
İnsan Kaynakları Müdürü	Personelle ilgili yapılması zorunlu olan işlemlerin yapılması ve takibi
İnsan Kaynakları Müdürü	Personelle ilgili yapılan tüm işlemlerin dosyalanması
İnsan Kaynakları Müdürü	Personele ait performansın düzenli olarak ölçülmesi ve raporlanması
İnsan Kaynakları Müdürü	Performans sonuçlarına göre personelle ilgili gerekli işlemlerin yapılması
İnsan Kaynakları Müdürü	Aylık olarak toplantı yapılarak sürecin takip edilmesi

Tablo 5.40’da personel işlemleri sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişi veya kişiler gösterilmektedir.

Öğrenci işleri sürecinin detaylı anlatımı Tablo 5.41’de anlatılmaktadır.

Tablo 5.41. Öğrenci işleri süreci

<p>Süreç Adı: Öğrenci İşleri Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Öğrenci işleri müdürü</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Okuldaki tüm öğrencilere ilgili yürütülen işlemlerin bütünü kapsayan bir süreçtir. Sürecin amacı, öğrencilerle ilgili olan idari işlemlerin düzenli bir şekilde yapılarak okulun kalitesini arttırmaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: Öğrencilerle ilgili tüm işlemler,</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Her öğrenciye ait özel bir dosyanın hazırlanması 2. MEB tarafından verilen ve öğrencilerle ilgili yapılması zorunlu olan işlemlerin yapılması ve raporlanması 3. Öğrenciye ait rehberlik ile ilgili işlemlerin dosyalanması 4. Öğrenciye ait danışmanlık ile ilgili işlemlerin dosyalanması 5. Öğrenciye ait idare(izin, disiplin vb.) ile ilgili işlemlerin dosyalanması 6. Aylık olarak toplantı yapılarak sürecin takip edilmesi 7. Toplantıların rapor edilmesi <p>Çıktıları: Öğrenci işlemleri kayıtları, Öğrenci ile ilgili dosyalar, ilgili rapor</p> <p>Performans göstergeleri: Aylık toplantı raporları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: Öğrenci işleri müdürü</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Rehberlik ve danışmanlık süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları verilen öğrenci işleri sürecinin süreç akışı Tablo 5.42'deki gibidir.

Tablo 5.42. Öğrenci işleri süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Öğrenci işleri müdürü	Her öğrenciye ait özel bir dosyanın hazırlanması
Öğrenci işleri müdürü ve müdür yardımcıları	MEB tarafından verilen ve öğrencilerle ilgili yapılması zorunlu olan işlemlerin yapılması ve raporlanması
Öğrenci işleri müdürü ve rehberlik öğretmenleri	Öğrenciye ait rehberlik ile ilgili işlemlerin dosyalanması
Öğrenci işleri müdürü ve danışman öğretmenleri	Öğrenciye ait danışmanlık ile ilgili işlemlerin dosyalanması
Öğrenci işleri müdürü, müdür ve müdür yardımcıları	Öğrenciye ait idare(izin, disiplin vb.) ile ilgili işlemlerin dosyalanması
Öğrenci işleri müdürü ve müdür	Aylık olarak toplantı yapılarak sürecin takip edilmesi

Tablo 5.42’de öğrenci işleri sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişiler verilmiştir.

İdari ana sürecin alt süreçlerinden olan bilgi işlem ve teknik bakım süreci Tablo 5.43’de detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Tablo 5.43. Bilgi işlem ve teknik bakım süreci

<p>Süreç Adı: Bilgi İşlem ve Teknik Bakım Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Bilgi işlem memuru</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kurumun sahip olduğu internet ve veri tabanı gibi sistemlerin yönetilmesi, teknik bakımının yapılması işlemlerini kapsar. Bu sürecin amacı kurumun daha kaliteli hizmet vermesini sağlamaktır.</p> <p>Sürecin girdileri: kurumun web sayfası, veri tabanı, istekler, sorunlar, kurumla ilgili bilgiler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurumun internet sayfasının yönetimi 2. İnternet sayfasında yayınlanması istenen konuların bilgi işlem memuruna iletilmesi 3. İnternet sayfasından öne çıkacak haberlerin belirlenmesi 4. Tasarımda değişiklik yapılmak istenirse bu durumun bilgi işlem memuruna iletilmesi 5. Bilgi işlem memuru tarafından kurumun internet sayfası ile ilgili gelen isteklerin değerlendirilip yapılması 6. Kurumun sahip olduğu veri tabanının yönetimi 7. Veri tabanı ile ilgili karşılaşılan sorunlara hızlı bir şekilde çözüm getirilmesi 8. Veri tabanında yapılması istenen değişikliklerin bilgi işlem memuruna iletilmesi 9. Bilgi işlem memuru tarafından kurumun veri tabanı ile ilgili gelen isteklerin değerlendirilip yapılması 10. Gelen sorunların ayrıntılı raporlanıp kaydedilmesi 11. Sistemlerle ilgili yapılan tüm işlemlerin ayrıntılı bir şekilde raporlanıp kaydedilmesi <p>Çıktıları: sorunları giderilmiş web sayfası ve veri tabanı, isteklere cevap verilmiş web sayfası ve veri tabanı.</p> <p>Performans göstergeleri: İşlemlerin raporu</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler, öğretmenler, kurum personelleri, veliler</p> <p>Tedarikçisi: Bilgi işlem kurumları</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Kalite geliştirme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Tablo 5.44.Bilgi işlem ve teknik bakım süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Bilgi İşlem Memuru	Kurumun internet sayfasının yönetimi
İlgili Müdür yardımcısı	İnternet sayfasında yayınlanması istenen konuların bilgi işlem memuruna iletilmesi
İlgili Müdür yardımcısı	İnternet sayfasından öne çıkacak haberlerin belirlenmesi
İlgili Müdür yardımcısı	Tasarımda değişiklik yapılmak istenirse bu durumun bilgi işlem memuruna iletilmesi
Bilgi İşlem Memuru	Bilgi işlem memuru tarafından kurumun internet sayfası ile ilgili gelen isteklerin değerlendirilip yapılması
Bilgi İşlem Memuru	Kurumun sahip olduğu veri tabanının yönetimi
Bilgi İşlem Memuru	Veri tabanı ile ilgili karşılaşılan sorunlara hızlı bir şekilde çözüm getirilmesi
İlgili Müdür yardımcısı	Veri tabanında yapılması istenen değişikliklerin bilgi işlem memuruna iletilmesi
Bilgi İşlem Memuru	Bilgi işlem memuru tarafından kurumun veri tabanı ile ilgili gelen isteklerin değerlendirilip yapılması
Bilgi İşlem Memuru	Gelen sorunların ayrıntılı raporlanıp kaydedilmesi
Bilgi İşlem Memuru	Sistemlerle ilgili yapılan tüm işlemlerin ayrıntılı bir şekilde raporlanıp kaydedilmesi

Tablo 5.44'de bilgi işlem ve teknik bakım sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişiler verilmektedir.

Bir diğerk idari alt süreç olan kütüphane ve dökümantasyon sürecinin detayları Tablo 5.45’de gösterilmektedir.

Tablo 5.45. Kütüphane ve dökümantasyon süreci

<p>Süreç Adı: Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Kütüphane memuru</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Daha kaliteli ve yetkin öğrenciler yetiştirmek ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmesine olanak sağlamak için gerekli olanakları sağlamak amacıyla kurulan kütüphanenin yönetimi sürecini kapsar.</p> <p>Sürecin girdileri: yazılı kaynaklar(kitap, dergi vb.), kütüphane, kütüphane sistemleri(bilgisayar sistemleri)</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satın alma ya da bağış yoluyla kütüphaneye alınan kitapların demirbaş kaydının yapılması 2. Kütüphanedeki tüm kitapların ilgili memur tarafından kataloglama ve sınıflandırılması 3. Kitaplarla ilgili gerekli bilgilerin(yazar, yayınevi vb.) kütüphane otomasyon sistemine aktarılması 4. Öğrencilerin ve öğretmenlerin kütüphaneye üyelik kaydının yapılması 5. Üyelerin istedikleri kitapları aramaları için gerekli otomasyon sisteminin ayarlanması 6. Üyelerin ödünç alma işleminin yapılması ve gerekli takibin yapılması 7. Kütüphane içinde kullanılan kitapların tekrar yerine yerleştirilmesi 8. Her ay gerekli sayımın yapılması 9. Kütüphaneye ilgili yapılan tüm işlemlerin kaydedilmesi <p>Çıktıları: Kütüphane işlemleri, ilgili kayıtlar</p> <p>Performans göstergeleri: İşlem kayıtları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler, öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: Kütüphane müdürü</p> <p>Diğerk ilgili süreçler: Rehberlik ve Danışmanlık Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları Tablo 5.45’de anlatılan kütüphane ve dökümantasyon sürecinin süreç akışı da Tablo 5.46’de verilmektedir.

Tablo 5.46. Kütüphane ve dökümantasyon süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Kütüphane Memuru	Satın alma ya da bağış yoluyla kütüphaneye alınan kitapların demirbaş kaydının yapılması
Kütüphane Memuru	Kütüphanedeki tüm kitapların ilgili memur tarafından kataloglama ve sınıflandırılması
Kütüphane Memuru	Kitaplarla ilgili gerekli bilgilerin(yazar, yayınevi vb.) kütüphane otomasyon sistemine aktarılması
Kütüphane Memuru	Öğrencilerin ve öğretmenlerin kütüphaneye üyelik kaydının yapılması
Kütüphane Memuru	Üyelerin istedikleri kitapları aramaları için gerekli otomasyon sisteminin ayarlanması
Kütüphane Memuru	Üyelerin ödünç alma işleminin yapılması ve gerekli takibin yapılması
Kütüphane Memuru	Kütüphane içinde kullanılan kitapların tekrar yerine yerleştirilmesi
Kütüphane Memuru	Her ay gerekli sayımın yapılması
Kütüphane Memuru	Kütüphaneye ilgili yapılan tüm işlemlerin kaydedilmesi

Kütüphane ve dökümantasyon sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişiler Tablo 5.46'da gösterilmektedir.

Sağlık, kültür ve spor süreci de bir diğer idari alt süreçlerdendir. Bu sürecin detayları Tablo 5.47'de verilmektedir.

Tablo 5.47. Sağlık, kültür ve spor süreci

<p>Süreç Adı: Sağlık, Kültür ve Spor Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Sorumlu Doktor, İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Oluşabilecek sağlık sorunlarına karşı hızlı ve doğru müdahale edebilme, derslere ek olarak öğrencilerin yetkinliklerini arttırabilmek için konferans vb. etkinlikler yapılması, zihnen olduğu gibi beden de kaliteli öğrenciler yetiştirmek için sporla ilgili gerekli derslerin yapılması ve müsabakalara hazırlık yapılması</p> <p>Sürecin girdileri: Sağlık malzemeleri, rahatsız kişiler, konferans salonu, salon malzemeleri, spor salonu, spor malzemeleri, ilgili öğrenciler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okulda revir için bir oda ayrılması 2. Revirde sürekli duracak bir doktorun olması 3. Revir için gerekli malzemelerin alınması 4. Sağlık malzemelerinin kontrolü ve kullanılanların kaydedilmesi 5. Revire gidecek kişinin öncelikle idareden izin alması 6. Revirde yapılan tüm işlemlerin raporlanması 7. Konferans salonu için gerekli malzemelerin alınması 8. Konferans salonunda yapılması planlanan etkinliklerin öncelikle idarenin onayına sunulması 9. Onaylanan etkinlikler için uygun tarih belirlenmesi 10. Etkinlik için salonun kullanılması 11. Konferans salonunun temizliği ve yeni bir etkinliğe hazır olması 12. Spor salonu için gerekli malzemelerin alınması 13. Spor salonundan sorumlu ilgili branş öğretmenlerinin belirlenmesi 14. Spor salonunda yapılacak derslerin tarihlerinin ayarlanması 15. Salonda yapılacak etkinlik veya müsabakalar için idareden onay alınması 16. Salonun düzenlenmesi ve tertibi 17. Yapılan tüm etkinliklerin rapor edilmesi <p>Çıktıları: Sportif etkinlikler, iyileşmiş kişiler, konferans salonu etkinlikleri(söyleşi, panel vb.)</p> <p>Performans göstergeleri: Etkinlik raporu</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğrenciler, ilgili öğretmenler</p> <p>Tedarikçisi: Sorumlu Doktor, İlgili Öğretmenler</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Materyal Kullanım Süreci, Ders Programı Belirleme Süreci, Kalite Geliştirme Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Ayrıntıları Tablo 5.47’de gösterilen sağlık, kültür ve spor sürecinin süreç akışı da Tablo 5.48’de gösterilmektedir.

Tablo 5.48. Sağlık, kültür ve spor süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdür ve ilgili idari personel	Okulda revir için bir oda ayrılması
Müdür ve İnsan Kaynakları Müdürü	Revirde sürekli duracak bir doktorun olması
Revir Doktor ve İlgili Müdür Yardımcıları	Revir için gerekli malzemelerin alınması
Revir Doktoru	Sağlık malzemelerinin kontrolü ve kullanılanların kaydedilmesi
İlgili Müdür Yardımcıları	Revire gidecek kişinin öncelikle idareden izin alması
Revir Doktor	Revirde yapılan tüm işlemlerin raporlanması
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Konferans salonu için gerekli malzemelerin alınması
İlgili Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları	Konferans salonunda yapılması planlanan etkinliklerin öncelikle idarenin onayına sunulması
İlgili Müdür Yardımcıları	Onaylanan etkinlikler için uygun tarih belirlenmesi
İlgili Öğretmenler	Etkinlik için salonun kullanılması

Tablo 5.49. Sağlık, kültür ve spor süreç akışı(devamı)

İlgili Öğretmenler ve Temizlik Görevlileri	Konferans salonunun temizliği ve yeni bir etkinliğe hazır olması
İlgili Müdür Yardımcıları	Spor salonu için gerekli malzemelerin alınması
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Spor salonundan sorumlu ilgili branş öğretmenlerinin belirlenmesi
İlgili Müdür Yardımcıları	Salonda yapılacak etkinlik veya müsabakalar için idareden onay alınması
İlgili Öğretmenler	Salonun düzenlenmesi ve tertibi

Tablo 5.48 ve 5.49’da Sağlık, kültür ve spor sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişiler verilmektedir.

Yapı işleri ve teknik bakım süreci bir diğer idari alt süreçtir. Sürecin ayrıntıları Tablo 5.50’de gösterilmektedir.

Tablo 5.50. Yapı işleri ve teknik bakım süreci

<p>Süreç Adı: Yapı İşleri ve Teknik Bakım Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Personeller</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kurumun hizmet kalitesinde bir sorun çıkmaması ve kalitesini daha üst seviyelere taşıması için yeni yapıların yapılması ya da sahip olunan yapının bakımı</p> <p>Sürecin girdileri: Gerekli tadilatlar, yeni yapı istekleri, yapı malzemeleri</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okul sınırları içerisinde yapılması istenen bir yapı varsa yapının planının çizilmesi 2. Gerekli yasal işlemlerin yaptırılması 3. Yeni yapının yapılması 4. Yapının kontrolü ve düzenli bakımı 5. Mevcut yapı ile ilgili düzenli bakımın yapılması 6. Gerekli görülen tadilatların incelenmesi 7. Tadilatların yapılması için uygun tarih belirlenmesi 8. Tadilatların yapımı ve kontrolü 9. Yapılan işlerin raporlanması <p>Çıktıları: yeni yapılar, bakımı yapılmış yapılar</p> <p>Performans göstergeleri: İşlerin raporu</p> <p>Müşterisi: kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: Yapı firmaları</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Kalite geliştirme süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Tablo 5.50’de detaylı bilgisi verilen yapı işleri ve teknik bakım sürecinin süreç akışı da aşağıda Tablo 5.51’de gösterilmektedir.

Tablo 5.51. Yapı işleri ve teknik bakım süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili Yapı Personeli	Okul sınırları içerisinde yapılması istenen bir yapı varsa yapının planının çizilmesi
İlgili Yapı Personeli ve Müdür Yardımcısı	Gerekli yasal işlemlerin yaptırılması
İlgili Yapı Personelleri	Yeni yapının yapılması
Müdür yardımcısı ve İlgili yapı personeli	Yapının kontrolü ve düzenli bakımı
İlgili Yapı personelleri	Mevcut yapı ile ilgili düzenli bakımın yapılması
Müdür ve müdür yardımcıları	Gerekli görülen tadilatların incelenmesi
Müdür yardımcıları	Tadilatların yapılması için uygun tarih belirlenmesi
Müdür yardımcıları ve ilgili yapı personelleri	Tadilatların yapımı ve kontrolü
Müdür yardımcıları	Yapılan işlerin raporlanması

Tablo 5.51’de yapı işleri ve teknik bakım sürecinin süreç akışı ve her kademedeki kimlerin sorumlu olduğu gösterilmektedir.

Bir diğer idari alt süreç olan kalite geliştirme sürecinin detayları Tablo 5.52’de gösterilmektedir.

Tablo 5.52. Kalite geliştirme süreci

<p>Süreç Adı: Kalite Geliştirme Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili müdür yardımcıları, İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kalite geliştirme süreci, kurumla ilgili tüm süreçlerin daha iyi düzeyde yapılması için gerekli planların ve faaliyetlerin yapılmasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Süreçlere ait veriler, yapılan planlar, gelen talepler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akademik yıl öncesinde kalite politikalarının belirlenmesi 2. Önceki seneki tüm süreçlerin incelenmesi 3. Süreçlerin analiz edildikten sonra daha iyi olması için gereken planların yapılması 4. Yapılacak faaliyetler için sorumluların belirlenmesi 5. Yıl içinde düzenli kontrollerin yapılması ve sürecin takibi 6. Aylık olarak tüm zümre başkanlarıyla idarenin eğitim sürecini gözden geçirmesi ve raporlanması <p>Çıktıları: Oluşturulmuş veya düzenlenmiş dokümanlar, gerçekleştirilmiş eğitimler, düzenlenmiş raporlar</p> <p>Performans göstergeleri: Aylık raporlar</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğrenciler, İlgili öğretmenler, kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Stratejik planlama süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Yukarıda Tablo 5.52’de detayları verilen kalite geliştirme sürecinin süreç akışı da Tablo 5.53’de verilmektedir.

Tablo 5.53. Kalite geliştirme süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
İlgili müdür yardımcıları	Akademik yıl öncesinde kalite politikalarının belirlenmesi
İlgili Müdür Yardımcıları	Önceki seneki tüm süreçlerin incelenmesi
İlgili Öğretmenler ve müdür yardımcıları	Süreçlerin analiz edildikten sonra daha iyi olması için gereken planların yapılması
İlgili Müdür yardımcıları	Yapılacak faaliyetler için sorumluların belirlenmesi
İlgili Müdür yardımcıları	Yıl içinde düzenli kontrollerin yapılması ve sürecin takibi
Müdür yardımcıları, Müdür ve İlgili Öğretmenler	Aylık olarak tüm zümre başkanlarıyla idarenin eğitim sürecini gözden geçirmesi ve raporlanması

Tablo 5.53’de kalite geliştirme sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişi verilmektedir.

Bir diğer alt süreç olan satın alma sürecinin detayları Tablo 5.54’de gösterilmektedir.

Tablo 5.54. Satın alma süreci

<p>Süreç Adı: Satın Alma Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Satın alma süreci, hedeflenen kalite düzeyinde hizmet verebilmek için kurum için gerekli olan malzemelerin ve hizmetlerin alınmasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Talep edilen malzemeler ve hizmetler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satın alma ile ilgili işlemlerin yapılması için satın alma birimi oluşturulması 2. Talep edilen malzemeler ve hizmetler için satın alma talep formunun doldurulması 3. Doldurulan formun satın alma birimine teslim edilmesi 4. Formun satın alma birimi tarafından değerlendirilip kararın verilmesi 5. Olumsuz karar verildiyse talep edilene gerekli cevabın verilmesi 6. Olumlu karar verildiyse gerekli araştırma yapılarak satın alma işlemlerinin yapılması 7. Satın alınan firmalardan faturaların alınması 8. Süreç boyunca yapılan işlemlerin ve evrakların kaydedilmesi <p>Çıktıları: Alınan malzemeler ve hizmetler, kayıtlar, talep formları, faturalar</p> <p>Performans göstergeleri: İşlem kayıtları</p> <p>Müşterisi: İlgili Öğrenciler, İlgili öğretmenler, İlgili kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Bütçe ve muhasebe süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları Tablo 5.54’de verilen satın alma sürecinin süreç akışı da Tablo 5.55’de verilmektedir.

Tablo 5.55. Satın alma süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Satın alma ile ilgili işlemlerin yapılması için satın alma birimi oluşturulması
İlgili Personeller	Talep edilen malzemeler ve hizmetler için satın alma talep formunun doldurulması
İlgili Personeller	Doldurulan formun satın alma birimine teslim edilmesi
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Formun satın alma birimi tarafından değerlendirilip kararın verilmesi
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Olumsuz karar verildiyse talep edilene gerekli cevabın verilmesi
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Olumlu karar verildiyse gerekli araştırma yapılarak satın alma işlemlerinin yapılması
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Satın alınan firmalardan faturaların alınması
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Süreç boyunca yapılan işlemlerin ve evrakların kaydedilmesi

Tablo 5.55’de satın alma sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişi verilmektedir.

İdari ana sürecin bir diğer alt süreci olan güvenlik hizmetleri sürecinin detaylı bilgisi Tablo 5.56’de gösterilmektedir.

Tablo 5.56. Güvenlik hizmetleri süreci

<p>Süreç Adı: Güvenlik Hizmetleri Süreci</p> <p>Üst Süreci: İdari Süreçler</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Güvenlik Personelleri</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Kurumda oluşabilecek herhangi bir sorunu engellemek için kurumun sürekli olarak takip edilmesidir.</p> <p>Sürecin girdileri: Güvenlik malzemeleri, güvenlik personelleri, kurumun iç ve dış alanı</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurumun içinde güvenlik planlaması yapılması 2. Bir güvenlik şirketi ile anlaşılması 3. Gerekli güvenlik malzemeleri alınması 4. Kurumun içinde her alana kamera yerleştirilmesi 5. Kurumun giriş kapısına bir güvenlik kulübesi konulması 6. Kameraların 24 saat boyunca kayıt yapması 7. Görüntülerin hem kapıdaki güvenlik görevlisi hem de idare tarafından izlenebilmesi 8. Güvenlik kulübesinde duran güvenlik personelleri tarafından giriş ve çıkış kayıtlarının ve denetimlerinin yapılması 9. 24 saat boyunca güvenlik kulübesinde güvenlik personelinin durması 10. Yapılan işlemlerin kaydedilmesi ve idareye raporlanması <p>Çıktıları: Güvenlik malzemeleri kayıtları ve raporları</p> <p>Performans göstergeleri: İşlem kayıtları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler, Kurum Personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Kalite Geliştirme Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Ayrıntıları Tablo 5.56’de verilen güvenlik hizmetleri sürecinin süreç akışı da Tablo 5.57’de verilmektedir.

Tablo 5.57. Güvenlik hizmetleri süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Kurumun içinde güvenlik planlaması yapılması
Müdür	Bir güvenlik şirketi ile anlaşılması
İlgili Müdür yardımcıları	Gerekli güvenlik malzemeleri alınması
Güvenlik Personelleri	Kurumun içinde her alana kamera yerleştirilmesi
İlgili Müdür yardımcıları	Kurumun giriş kapısına bir güvenlik kulübesi konulması
Güvenlik Personelleri	Kameraların 24 saat boyunca kayıt yapması
Güvenlik Personelleri ve Müdür Yardımcıları	Görüntülerin hem kapıdaki güvenlik görevlisi hem de idare tarafından izlenebilmesi
Güvenlik Personelleri	Güvenlik kulübesinde duran güvenlik personelleri tarafından giriş ve çıkış kayıtlarının ve denetimlerinin yapılması
Güvenlik Personelleri	24 saat boyunca güvenlik kulübesinde güvenlik personelinin durması
Güvenlik Personelleri	Yapılan işlemlerin kaydedilmesi ve idareye raporlanması

Güvenlik hizmetleri sürecinin süreç akışı ve her kademedeki sorumlu olan kişi yukarıda Tablo 5.57’de gösterilmektedir.

Eğitim kurumunun sahip olduğu üç ana süreçten bir diğeri de yönetsel süreçlerdir. Bu ana süreç yönetimsel fonksiyonlarla ilgili süreçleri kapsamaktadır. Yönetsel süreçlerin genel bilgisi Tablo 5.58’de gösterilmektedir.

Tablo 5.58. Yönetsel ana süreci

<p>Süreç Adı: YÖNETSEL ANA SÜRECİ</p> <p>Sürecin Sorumlusu: Müdür ve Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Müdür Yardımcıları ve İlgili Personeller</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Daha kaliteli ve iyi düzeyde hizmet verebilmek için yapılan planları ve performansların takibi sürecini kapsar.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, programlar, dersler, ders içerikleri, öğrenciler, öğretmenler, gerekli fiziki ve teknik donanım, ilgili personeller</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Performans İzleme Süreci 2. İç Denetim Süreci 3. Stratejik Planlama Süreci <p>Çıktıları: Kurumla ilgili tüm yönetsel süreçler, uygulamalar, planlar, hedefler, performans sonuçları.</p> <p>Performans göstergeleri: Verilen hizmet kalitesi, denetleme sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler ve öğretmenler, okul personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İdari birim ve personeller, Milli Eğitim Bakanlığı.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Tüm yönetsel süreçlere ait alt süreçler</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Ayrıntıları verilen yönetsel ana sürecin ilk alt süreci performans izleme sürecidir. Performans izleme sürecinin detaylı bilgisi Tablo 5.59’de gösterilmektedir.

Tablo 5.59. Performans izleme süreci

<p>Süreç Adı: Performans İzleme Süreci</p> <p>Üst Süreci: Yönetmel Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili müdür yardımcıları, İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Performans izleme süreci, kurum personellerinin daha iyi düzeyde olması için performanslarının takibi, raporlanması ve rapor sonuçlarına göre gerekli işlemlerin yapılmasıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Personel performansları</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurumdaki tüm personellere ait dosya oluşturulması 2. Hizmet personellerinin her birinin bir üstü tarafından değerlendirilmesi 3. Öğretmenlerin zümre başkanları tarafından değerlendirilmesi 4. Zümre başkanlarının müdür yardımcıları tarafından değerlendirilmesi 5. Müdür yardımcılarının müdürler tarafından değerlendirilmesi 6. Müdürlerin genel müdür tarafından değerlendirilmesi 7. Yapılan değerlendirmeler sonucu olumlu sonuçlara sahip olan personellerin ödüllendirilmesi 8. Olumsuz sonuçlara sahip olan personellere gerekli uyarıların yapıp ve yeniden performansların ölçümü 9. Tüm işlemlerin kayıt edilmesi <p>Çıktıları: Personel performans sonuçları ve dosyaları</p> <p>Performans göstergeleri: Kayıt edilen performans sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğretmenler, kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Personel İşlemleri Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

Tablo 5.59’da detayları verilen performans izleme sürecinin süreç akışı Tablo 5.60’de gösterilmektedir.

Tablo 5.60. Performans izleme süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdür Yardımcıları	Kurumdaki tüm personellere ait dosya oluşturulması
İlgili Personeller	Hizmet personellerinin her birinin bir üstü tarafından değerlendirilmesi
İlgili Öğretmenler	Öğretmenlerin zümre başkanları tarafından değerlendirilmesi
Müdür Yardımcıları	Zümre başkanlarının müdür yardımcıları tarafından değerlendirilmesi
Müdürler	Müdür yardımcılarının müdürler tarafından değerlendirilmesi
Genel Müdür	Müdürlerin genel müdür tarafından değerlendirilmesi
Müdür Yardımcıları	Yapılan değerlendirmeler sonucu olumlu sonuçlara sahip olan personellerin ödüllendirilmesi
İlgili Personeller	Olumsuz sonuçlara sahip olan personellere gerekli uyarıların yapılıp ve yeniden performansların ölçümü
Müdür Yardımcıları	Tüm işlemlerin kayıt edilmesi

Tablo 5.60'da performans izleme sürecinin süreç akışı ve her kademedeki kimlerin sorumlu olduğu verilmektedir.

Yönetsel ana sürecin ikinci alt süreci iç denetim sürecidir. Sürecin detayları Tablo 5.61'de gösterilmektedir.

Tablo 5.61. İç denetim süreci

<p>Süreç Adı: İç Denetim Süreci</p> <p>Üst Süreci: Yönetmel Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili müdür yardımcıları, İlgili Öğretmenler</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: İç denetim süreci, kurum içindeki kişilerin ve birimlerin kalitelerini belirli bir seviyede tutmak için birbirlerini denetlemesidir.</p> <p>Sürecin girdileri: Kurum personellerinin ve birimlerinin yapmış olduğu işler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurumdaki kişilere ve birimlere ait hedeflerin ve planların belirlenmesi 2. Hedeflerin ve planların gidişatını kontrol etmek amacıyla iç denetim yapılmasına karar verilmesi 3. İç denetim için uygun bir tarih belirlenmesi 4. İç denetimi yapacak kişilerin belirlenmesi 5. İç denetimin planının yapılması 6. Üst personellerin alt personelleri denetlemesi 7. Zümrelerin birbirlerini denetlemesi 8. Tüm denetim sonuçlarının kaydedilip raporlanması <p>Çıktıları: Personel ve birim denetim sonuçları raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Denetimlerin sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğretmenler, kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Personel İşlemleri Süreci, Stratejik Planlama Süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Yukarıda Tablo 5.61’de detayları verilen iç denetim sürecinin süreç akışı da Tablo 5.62’de verilmektedir.

Tablo 5.62. İç denetim süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdür Yardımcıları ve İlgili Öğretmenler	Kurumdaki kişilere ve birimlere ait hedeflerin ve planların belirlenmesi
Müdür ve Müdür Yardımcıları	Hedeflerin ve planların gidişatını kontrol etmek amacıyla iç denetim yapılmasına karar verilmesi
Müdür Yardımcıları	İç denetim için uygun bir tarih belirlenmesi
Müdür ve Müdür Yardımcıları	İç denetimi yapacak kişilerin belirlenmesi
Müdür ve Müdür yardımcıları	İç denetimin planının yapılması
İlgili Personeller	Üst personellerin alt personelleri denetlemesi
İlgili Personeller	Zümrelerin birbirlerini denetlemesi
Müdür Yardımcıları ve İlgili Öğretmenler	Tüm denetim sonuçlarının kaydedilip raporlanması

Tablo 5.62’de iç denetim sürecinin süreç akışı ve her kademedeki kimlerin sorumlu olduğu gösterilmektedir.

Yönetsel ana sürecin son alt süreci olan stratejik planlama sürecinin detayları Tablo 5.63’de verilmektedir.

Tablo 5.63. Stratejik planlama süreci

<p>Süreç Adı: Stratejik Planlama Süreci</p> <p>Üst Süreci: Yönetmel Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: Müdürler</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: Müdürler ve müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Stratejik planlama süreci, Kurumun daha kaliteli bir noktaya ulaşabilmesi için koyduğu hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmesi için gereken yol haritasının çıkarıldığı bir eylemler bütünüdür.</p> <p>Sürecin girdileri: Önceki senenin ilgili raporları</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akademik yıl öncesinde mevcut durumun analizi 2. Sene sonunda ulaşılacak istenen nokta için hedeflerin konulması 3. Bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin yol haritasının hazırlanması 4. Hedefe ulaşmak için gerekli görev dağılımının yapılması 5. Sene içerisinde bu sürecin düzenli olarak kontrol edilmesi 6. Sene sonunda sürecin analizi 7. Yapılan tüm işlemlerin raporlanması <p>Çıktıları: Yapılan işlemlerin raporu, misyon, vizyon</p> <p>Performans göstergeleri: Sene sonundaki süreç analizi</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler, Öğretmenler, kurum personelleri</p> <p>Tedarikçisi: İlgili Personeller</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Kalite Geliştirme Süreci, Diğer Yönetmel Süreçler</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>

Ayrıntıları Tablo 5.63’de gösterilen stratejik planlama sürecinin süreç akışı Tablo 5.64’de gösterilmektedir.

Tablo 5.64. Stratejik planlama süreç akışı

Sorumlular	İş Akışı
Müdürler ve müdür yardımcıları	Akademik yıl öncesinde mevcut durumun analizi
Müdürler ve müdür yardımcıları	Sene sonunda ulaşılmak istenen nokta için hedeflerin konulması
Müdürler ve müdür yardımcıları	Bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin yol haritasının hazırlanması
Müdürler ve müdür yardımcıları	Hedefe ulaşmak için gerekli görev dağılımının yapılması
Müdürler ve müdür yardımcıları	Sene içerisinde bu sürecin düzenli olarak kontrol edilmesi
Müdürler ve müdür yardımcıları	Sene sonunda sürecin analizi
Müdürler ve müdür yardımcıları	Yapılan tüm işlemlerin raporlanması

Tablo 5.64’de stratejik planlama sürecinin süreç akışı ve her kademedeki kimlerin sorumlu olduğu gösterilmektedir.

5.2. Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin Uygulanması

5.2.1. Süreçlerdeki israfların yok edilmesi

Yalın Eğitimi Yönetimi Modeli'nin eğitim kurumundaki uygulanmasında ilk olarak eğitim kurumunun sahip olduğu tüm süreçler belirlenir ve ayrıntılı olarak tanımlanır. Süreçlerin sorumluları, ilgili süreçleri, tedarikçileri, müşterileri, süreç adımları, girdileri, çıktıları ve performans göstergeleri belirlenir. Detaylı bir şekilde açıklanan süreçler analiz edilir. Analiz sonucunda süreçlerdeki katma değer oluşturmeyen faaliyetler yani israflar ortaya konur. Bu uygulamanın örneği olarak Akademik Ana Sürecinin alt süreci olan Etüt Uygulama Süreci ele alınmıştır.

Etüt uygulama süreci tablo 5.65'da gösterilmektedir.

Tablo 5.65: Etüt uygulama süreci

<p>Süreç Adı: Etüt Uygulama Süreci</p> <p>Üst Süreci: Akademik Ana Süreci</p> <p>Sürecin Sorumlusu: İlgili Müdür Yardımcıları</p> <p>Sürecin Uygulayıcıları: İlgili Öğretmenler ve ilgili müdür yardımcıları</p> <p>Sürecin amacı ve kısa özeti: Etüt sistemi, öğrencilerin eksik olduğu konuları tamamlaması ve pekiştirmesi için yapılan bir sistemdir. Öğrencilerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için konu eksikliklerini tamamlaması ve konuların daha iyi pekiştirilmesi de sistemin amacıdır.</p> <p>Sürecin girdileri: Sınıflar, etüt dersleri raporu, sınav sonuçları, öğrenciler, öğretmenler</p> <p>Eylemler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hangi sınıflara etüt uygulanacağını belirlenmesi 2. Etütlerde işlenecek konuların belirlenmesi 3. Etütte verilecek materyallerin belirlenmesi ve temini 4. Etütlerin zamanının belirlenmesi 5. Etütlerin işleneceği sınıfları belirlenmesi 6. Etütlerin uygulanması 7. Etüt sonunda öğrencilere test yapılması 8. Test sonucunda etüdün veriminin ölçülmesi 9. Etüde katılanların, test sonuçlarının ve etüdü veren öğretmenin rapor edilmesi <p>Çıktıları: Verimlilik sonuçları, test sonuçları, ilgili öğretmen raporu</p> <p>Performans göstergeleri: Etütlerin verimliliği, öğrencilerin memnuniyeti, gelecek sınav sonuçları</p> <p>Müşterisi: Öğrenciler</p> <p>Tedarikçisi: İlgili öğretmenler, ilgili müdür yardımcıları.</p> <p>Diğer ilgili süreçler: Öğrenci takip süreci, Rehberlik ve danışmanlık süreci</p> <p>Gözden geçirme ve raporlama sıklığı: 1 yıl</p>
--

5.2.1.1. Etüt uygulama sürecinin eksikleri

Etüt sistemi, öğrencinin eksik olduğu konuları tamamlaması ve pekiştirmesi için önemli bir sistemdir. Fakat bu sistemin de eksikleri vardır. Bunlar şunlardır;

- Öğrenciler eksik olduğu konuları tam olarak bilmemektedir.
- Öğretmenler de öğrencilerin hangi konularda ne kadar eksik olduğunu bilmemektedir.
- Etütlerin geri dönüşü yani faydası tam olarak ölçülememektedir.

5.2.1.2. Etüt uygulama sürecindeki israflar

Etüt uygulama sürecindeki israflar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Zaman israfı: Yapılan etütlerde konuyu bilen öğrencilerin, aynı konuyu bir daha dinlemesi hem öğrenci hem de öğretmen için zaman israfıdır.
- Döküman-malzeme israfı: Etütlerde verilen testler, denemeler ve kitaplar belirli bir sisteme göre verilmediği için, ihtiyacı olmayan öğrencilere verilen malzemeler israftır.
- Enerji israfı: Eksik olmadığı konuyu tekrar dinlemesi ve konuyla ilgili sorular çözmesi öğrenciler için enerji israfıdır. Konuyu bilen öğrencilere konuyu tekrar anlatmak ve bu öğrencilere test getirip test dağıtmak hem gereksiz hareket hem gereksiz taşıma hem de öğretmenler için enerji israfıdır.

5.2.1.3. Etüt uygulama sürecine iyileştirme

Etüt belirleme sürecindeki israfları yok etmek için yalın araçlardan tam zamanında üretimden faydalanılmıştır. Tam zamanında üretimin ilkeleri kullanılarak israflar ortadan kaldırılarak, süreçlerin katma değeri artırılmıştır.

Kişi odaklılık: Tam zamanında üretimin kişi odaklılık ilkesi ile etütlerdeki zaman israfının yok edilmesi amaçlanmıştır. Etütlerin sınıf bazlı değil öğrenci bazlı olarak yapılması planlanmıştır. Konularla ilgili yapılan testlerle ve sınav sonuçlarıyla öğrencilerin hangi konularda ne kadar eksik olduğu belirlenir. Belirleme işlemi için Tablo 5.66'daki gibi "Etüd ihtiyaç belirleme formu" oluşturulmuştur.

Tablo 5.66: Etüd ihtiyaç belirleme formu

Sınıf Adı	1.Sınav			2.Sınav			Ödev	
	Konu 1	Konu 2	Konu 3	Konu 4	Konu 5	Konu 6	Konu 7	Konu 8
<i>Ders Adı</i>								
<i>Öğrenci</i>								
Öğrenci 1	X					X		X
Öğrenci 2			X		X		X	
Öğrenci 3		X			X			X
Öğrenci 4	X			X				X
Öğrenci 5	X				X			X
Öğrenci ...								

Tablo 5.66’da gösterilen “Etüt İhtiyaç Belirleme Formu” her sınıf ve ilgili dersler için özeldir. Formda ilk olarak sınıfın ismi, dersin ismi yazmaktadır. Ders isminin olduğu satırda o derse ait birinci sınav, ikinci sınav ve ödevlerde yer alan konuların isimleri yazmaktadır. Öğrenci numaralarının olduğu ilk sütunda ismi yazan sınıfta, ismi yazan derse katılan tüm öğrencilerin numaraları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Öğrenci numaralarının bulunduğu sütundaki her öğrencinin satırı o öğrencinin o derse ait sınavlar ve ödevdeki konularla ilgili eksiklik bilgisini vermektedir. “X” işareti, aynı satırdaki öğrencinin, aynı sütundaki konuya ait eksikliğini belirtmektedir.

Etüt İhtiyaç Belirleme Formu her ders ve her sınıf için uygulanabilir. Bu formun sorumlusu o dersin branş öğretmenidir. Sorumlu olduğu derse ait sınavlardaki ve ödevdeki her öğrencinin eksikliğini işaretleyecektir. Böylece aynı konuda eksikliği olan öğrencilere o konuyla ilgili etüt uygulanacaktır.

Konuyla ilgili eksikliği olmayan öğrencinin o etüte girmesine gerek kalmayacaktır. Bunun sonucunda konuyu anlayan öğrenci o etüte katılmayacağı ve ilgili öğretmenin ona konuyu anlatmayacağı için zaman israfı ortadan kaldırılacaktır.

Konuyu anlayan öğrenciye o konuyla ilgili test vb. döküman verilmeyeceği için malzeme/döküman israfı da yok edilecektir.

İlgili öğretmenın konuyu anlayan öğrencıye ders anlatması ve ona döküman getırmesından kaynaklanan gereksız taşıma ve hareketten kaynaklanan enerji israfı da ortadan kaldırılacaktır.

Çekme Sistemi: Etütlerde verilen test vb dökümanlar bir alanda depolanmaktadır. Akademik yılın başında belirli sayıda her konuyla ilgili döküman alımı yapıp bir alanda bekletilmektedir. Bu işlem de stok oluşturduğu için yer israfına neden olur.

Stok israfını ortadan kaldırmak için aşağıdaki adımlar izlenecektir.

- Etütte işlenecek konunun belirlenmesi
- Etüte katılacak olan öğrenci sayısının belirlenmesi
- Etüt yapılacak tarihten önce yayınevıne sipariş verilmesi
- Teslimatın etüt gününde etüt saatinden önce alınması

Yukarıdaki adımlar izlenince tam zamanında üretimin felsefesinin gereği olarak çekme sistemi uygulanacaktır. Böylece stok israfı ortadan kaldırılacaktır.

Müşteri memnuniyeti: Yalın felsefenin en önemli ilkelerinden biri de müşteri memnuniyetidir. Etütlerin verimliliği ölçülmesi için Tablo 5.67’de “Öğrenci Memnuniyeti Anketi” kullanılacaktır.

Tablo 5.67: Öğrenci Memnuniyeti Anketi

Dersin Adı					
Konu Adı					
Öğretmenin Adı					
<i>Değerlendirmeler</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Öğretmenin derse hazırlıklı gelmesi					
Yeterli sayıda döküman verilmesi					
Dökümanların kalitesi					
Ders anlatımında anlaşılır bir dil kullanılması					
Öğretmenin konuyu anlatma yeteneği					
Etüdün konu eksikliğini giderme derecesi					
Öneriler					

Tablo 5.68’ da gösterilen “Öğrenci Memnuniyeti Anketi” öğrencilerin yapılan etütle ilgili memnuniyetini ölçmek için kullanılır. Aynı zamanda öğretmenin etütle ilgili performansı hakkında da bilgi edinilir. Tablo 4’ün ilk 3 satırı, yapılan etütle ait dersin, konunun ve öğretmenin adı yazılmaktadır. İlk sütundaki değerlendirmeler aynı satırdaki diğer sütunlardaki 1’den 5 ‘e kadar olan derecelendirme ile değerlendirilir. 1 en az dereceyi, 5 en çok dereceyi temsil eder.

Öğrenci memnuniyeti anketi ile memnuniyet ölçülür ve eksik olan yönlerde çalışmalar yapılır.

5.3. Bulanık mantıkla performans değerlendirme

Eğitim kurumunun sahip olduğu süreçlerle ilgili israflar belirlendikten ve yalın araçlar kullanarak iyileştirmeler yapıldıktan sonra yapılan faaliyetlerin ve Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin sahip olduğu bazı faaliyetlerin değerlendirilmesinde bulanık mantıktan faydalanılır.

Çalışanlara, yöneticilere ve öğrencilere ilk olarak anket uygulanır. Yapılacak olan anketin soruları aşağıdaki gibidir.

Şekil 5.1 'de gösterilen anketin ilk sorusu Problem Çözme kriteri ile ilgilidir.

Yalın Eğitim Yönetimi Performans Değerlendirme

Eğitim kurumunda bu değerlendirme dönemlik olarak yapılmaktadır. İlgili dönemdeki ilgili süreç hakkında değerlendirme yapınız.

*** Gerekli**

Aşağıdaki "Problem Çözme" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

Eğitim kurumu için tanımlanan süreçler belirlenen performans göstergeleri dikkate alınarak analiz edilir. Performans göstergelerini gerçekleştirilmeyen veya performansı düşük olan süreçler, iyileştirme gerektiren süreçlerdir. Bu süreçlerde performansı sağlamak veya yükseltmek için israf oluşturan problemlerin (zaman, sermaye, emek kaybına yol açan) belirlenmesi gerekmektedir. Problemlere uygun yalın araçlar bulunur. [Katma değer kriteri, yapılan iyileştirmenin kuruma ne kadar katma değer sağladığını belirtmektedir. Kaynak kullanım azlığı kriteri, iyileştirme yapılırken ve yapıldıktan sonraki kaynak kullanım seviyesinin düşük olup olmadığını belirtmektedir. Müşteri isteğini karşılama kriteri ise mükemmellik adına yapılan faaliyetlerin müşteri isteğini karşılama seviyesini yani müşteri memnuniyetini ifade etmektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Katma Değer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaynak Kullanım Azlığı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri İsteğini Karşılama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.1: Anket Soru 1

Şekil 5.1'de gösterilen birinci soru mükemmellik sütununun problem çözme parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında problem çözme parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Şekil 5.2 'de gösterilen anketin ikinci sorusu Sürekli Gelişim kriteri ile ilgilidir.

Aşağıdaki "Sürekli Gelişim" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

Süreçlerdeki problemler ve israflar ortadan kalktığında, performans göstergeleri yükseldiğinde süreçlerde sürekli gelişim sağlanacaktır. Her zaman yapılacak daha iyi bir çözüm olduğu düşüncesi ile hareket ederek sürekli gelişim-sürekli iyileşme hedeflenmelidir.[Katma değer kriteri, yapılan iyileştirmenin kuruma ne kadar katma değer sağladığını belirtmektedir. Kaynak kullanım azlığı kriteri, iyileştirme yapılırken ve yapıldıktan sonraki kaynak kullanım seviyesinin düşük olup olmadığını belirtmektedir. Müşteri isteğini karşılama kriteri ise mükemmellik adına yapılan faaliyetlerin müşteri isteğini karşılama seviyesini yani müşteri memnuniyetini ifade etmektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Katma Değer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaynak Kullanım Azlığı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri İsteğini Karşılama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.2: Anket Soru 2

Şekil 5.2'de gösterilen ikinci soru mükemmellik sütununun sürekli gelişim parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında sürekli gelişim parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Şekil 5.3 'de gösterilen anketin üçüncü sorusu İrafları Yok Etme kriteri ile ilgilidir.

Aşağıdaki "İrafları Yok Etme" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

Süreçlerdeki problemler/israflar belirlenir. Problemler için belirlenen yalın araçlar uygulandığı zaman problemin neden olduğu israf da ortadan kalkmış olacaktır. [Katma değer kriteri, yapılan iyileştirmenin kuruma ne kadar katma değer sağladığını belirtmektedir. Kaynak kullanım azlığı kriteri, iyileştirme yapılırken ve yapıldıktan sonraki kaynak kullanım seviyesinin düşük olup olmadığını belirtmektedir. Müşteri isteğini karşılama kriteri ise mükemmellik adına yapılan faaliyetlerin müşteri isteğini karşılama seviyesini yani müşteri memnuniyetini ifade etmektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Katma Değer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaynak Kullanım Azlığı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri İsteğini Karşılama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.3: Anket soru 3

Şekil 5.3'de gösterilen birinci soru mükemmellik sütununun israfları yok etme parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında israfları yok etme parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Şekil 5.4 'de gösterilen anketin dördüncü sorusu Gelişim kriteri ile ilgilidir.

Aşağıdaki "Gelişim" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

Çalışanlara ve öğrencilere sürekli öğrenme isteği ve yeniliklere açık özellikleri kazandıracak faaliyetler yapılması, çalışanların gelişiminin (hem akademik hem de kişisel) sağlanması için imkanlar oluşturulması (örneğin sertifika programları, kişisel gelişim programları, "eğiticinin eğitimi" gibi eğitimler, vb) bu kapsamda yapılmalıdır. Çalışanların gelişimi için yapılan her faaliyet aslında çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacağı için müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla başarıyı da arttıracaktır. [Yönetici kriteri, yöneticinin o kısım ile ilgili davranışları, desteği ve yaklaşımını belirtmektedir. Çalışan kriteri, çalışanın o kısım ne kadar gerçekleştirdiğini, yaklaşımını ve isteğini belirtmektedir. Olanaklar kriteri, kurumun o kısım konusunda sahip olduğu şartları belirtirken, Sürdürülebilirlik kriteri ise o kısmın belli bir dönemde uygulanmasını değil sürekli olarak belli bir seviyenin üzerinde ne kadar tutulabildiğini göstermektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Yönetici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olanaklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sürdürülebilirlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.4: Anket soru 4

Şekil 5.4'de gösterilen birinci soru insan odaklılık sütununun gelişim parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında gelişim parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Şekil 5.5'de gösterilen beşinci soru Motivasyon kriteri ile ilgilidir.

Aşağıdaki "Motivasyon" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

Yöneticilerin desteği çalışanların motivasyonu için oldukça kritik bir role sahiptir. Başlanılacak yeni bir projede, kurulacak yeni bir sistemde, mevcut sistemin iyileştirilmesinde yöneticinin desteğini hisseden çalışan daha iyi çalışacaktır. Çalışanın işle ilgili performansı için bir diğer kriter de kurumun tamamını kapsayan sosyal aktiviteler (aile günleri, spor müsabakaları, yemek organizasyonları, doğum günü kutlamaları, doğa aktiviteleri, vb) yapılmasıdır. Bu aktiviteler çalışanın performansını arttıracak gibi aktivitelere tüm çalışanlar (ve bazen aileleri) katılacağı için kurum içinde sosyal sınıf ayrımlarının olmadığı düşünülecek ve çalışanlarda (ve ailelerinde) aidiyet duygusu artacaktır. Motivasyon kısmı çalışan için olduğu kadar öğrenci içinde düşünülmelidir. Öğrencilerin motivasyonunu ve aidiyet duygusunu arttırmak için spor müsabakaları ve velilerin de katılacağı aile etkinlikleri yapılabilir. [Yönetici kriteri, yöneticinin o kısım ile ilgili davranışları, desteği ve yaklaşımını belirtmektedir. Çalışan kriteri, çalışanın o kısmı ne kadar gerçekleştirdiğini, yaklaşımını ve isteğini belirtmektedir. Olanaklar kriteri, kurumun o kısım konusunda sahip olduğu şartları belirtirken, Sürdürülebilirlik kriteri ise o kısmın belli bir dönemde uygulanmasını değil sürekli olarak belli bir seviyenin üzerinde ne kadar tutulabildiğini göstermektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Yönetici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olanaklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sürdürülebilirlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.5: Anket soru 5

Şekil 5.5’de gösterilen birinci soru insan odaklılık sütununun motivasyon parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında motivasyon parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Şekil 5.6’ da gösterilen altıncı soru Saygı kriteri ile ilgilidir.

Aşağıdaki "Saygı" kriterini kurumdaki durumuna göre değerlendiriniz. *

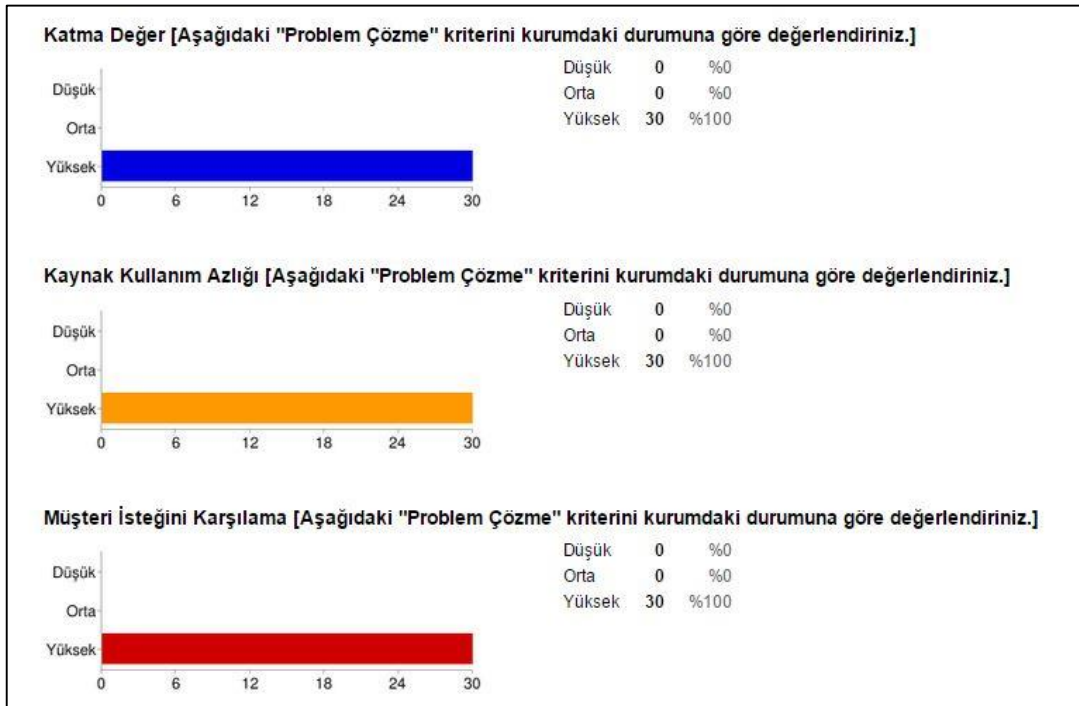
Kurumdaki tüm insanlara (çalışanlar ve öğrenciler), yaptıkları işin büyüklüğüne bakılmaksızın gereken önemin verilmesi esasına dayanan bu kısımda organizasyondaki tüm kişilere, yaptıkları iş ile kurum için önemli rol oynadıkları hissettirilir. [Yönetici kriteri, yöneticinin o kısım ile ilgili davranışları, desteği ve yaklaşımını belirtmektedir. Çalışan kriteri, çalışanın o kısmı ne kadar gerçekleştirdiğini, yaklaşımını ve isteğini belirtmektedir. Olanaklar kriteri, kurumun o kısım konusunda sahip olduğu şartları belirtirken, Sürdürülebilirlik kriteri ise o kısmın belli bir dönemde uygulanmasını değil sürekli olarak belli bir seviyenin üzerinde ne kadar tutulabildiğini göstermektedir.]

	Düşük	Orta	Yüksek
Yönetici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olanaklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sürdürülebilirlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 5.6: Anket soru 6

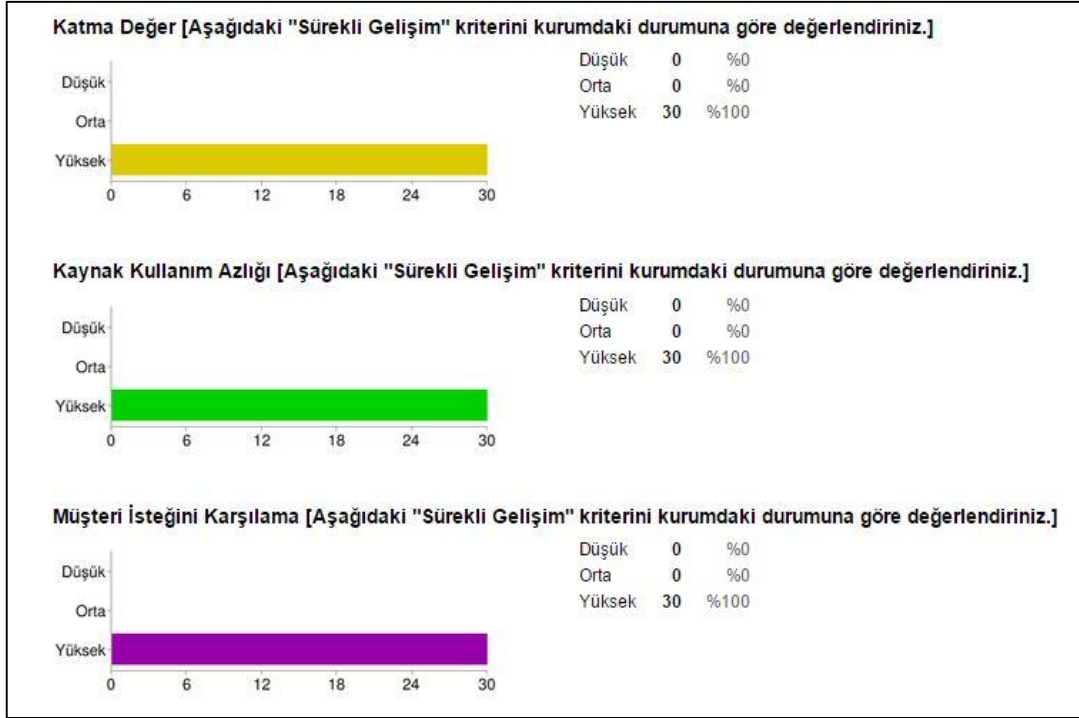
Şekil 5.6'da gösterilen birinci soru insan odaklılık sütununun saygı parçası ile ilgilidir. Sorunun ilk kısmında saygı parçasının tanımı yapılmıştır. Sorunun ikinci kısmında cevaptaki kriterler ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Yukarıda soruları gösterilen anket çalışanlara, öğrencilere ve yöneticilere uygulandıktan sonra anket sonuçları elde edilir. Uygulama için yapılan örnek anket çözümü için 30 giriş yapılmıştır. Örnek anket sonucu aşağıdaki gibidir.



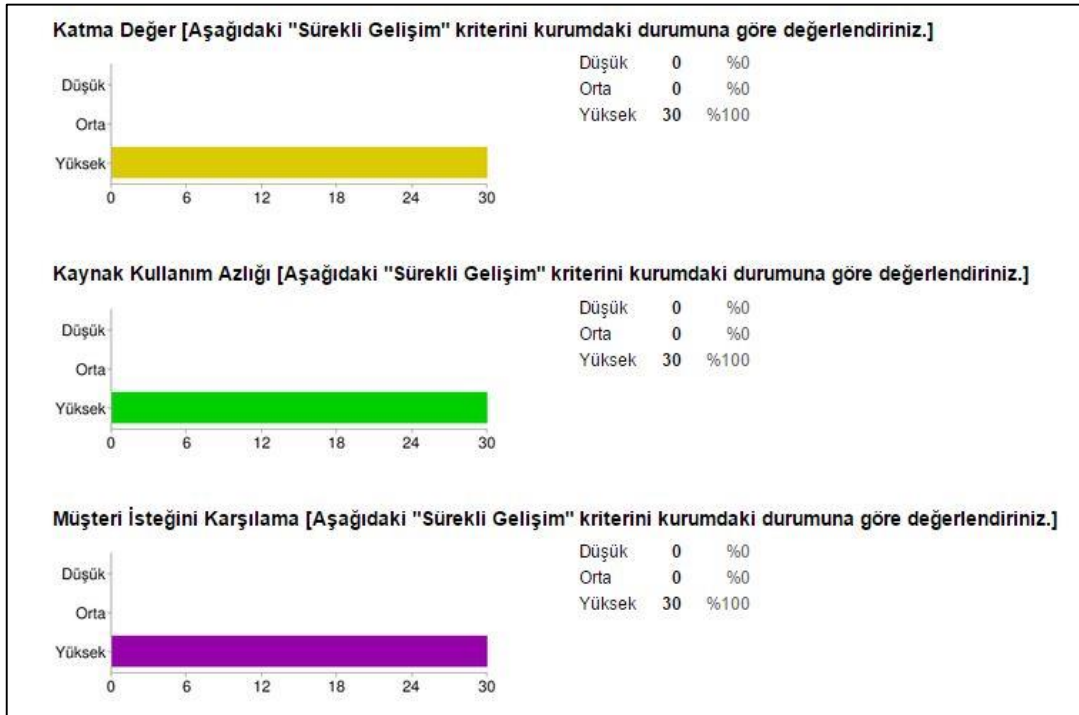
Şekil 5.7: Problem çözme kriteri anket sonucu

Şekil 5.7'de problem çözme kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.



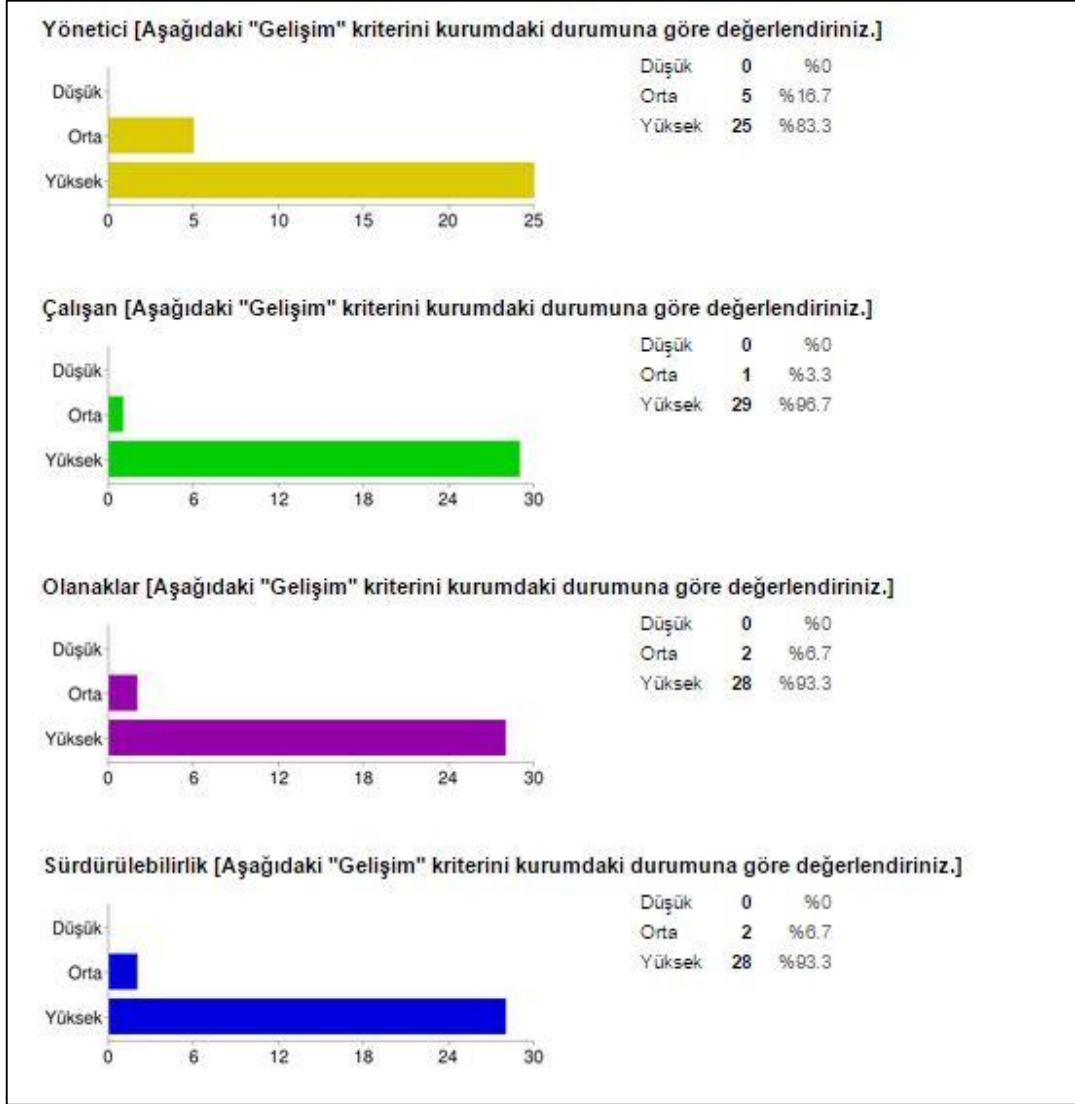
Şekil 5.8: Sürekli Gelişim kriteri anket sonucu

Şekil 5.8'de sürekli gelişim kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.



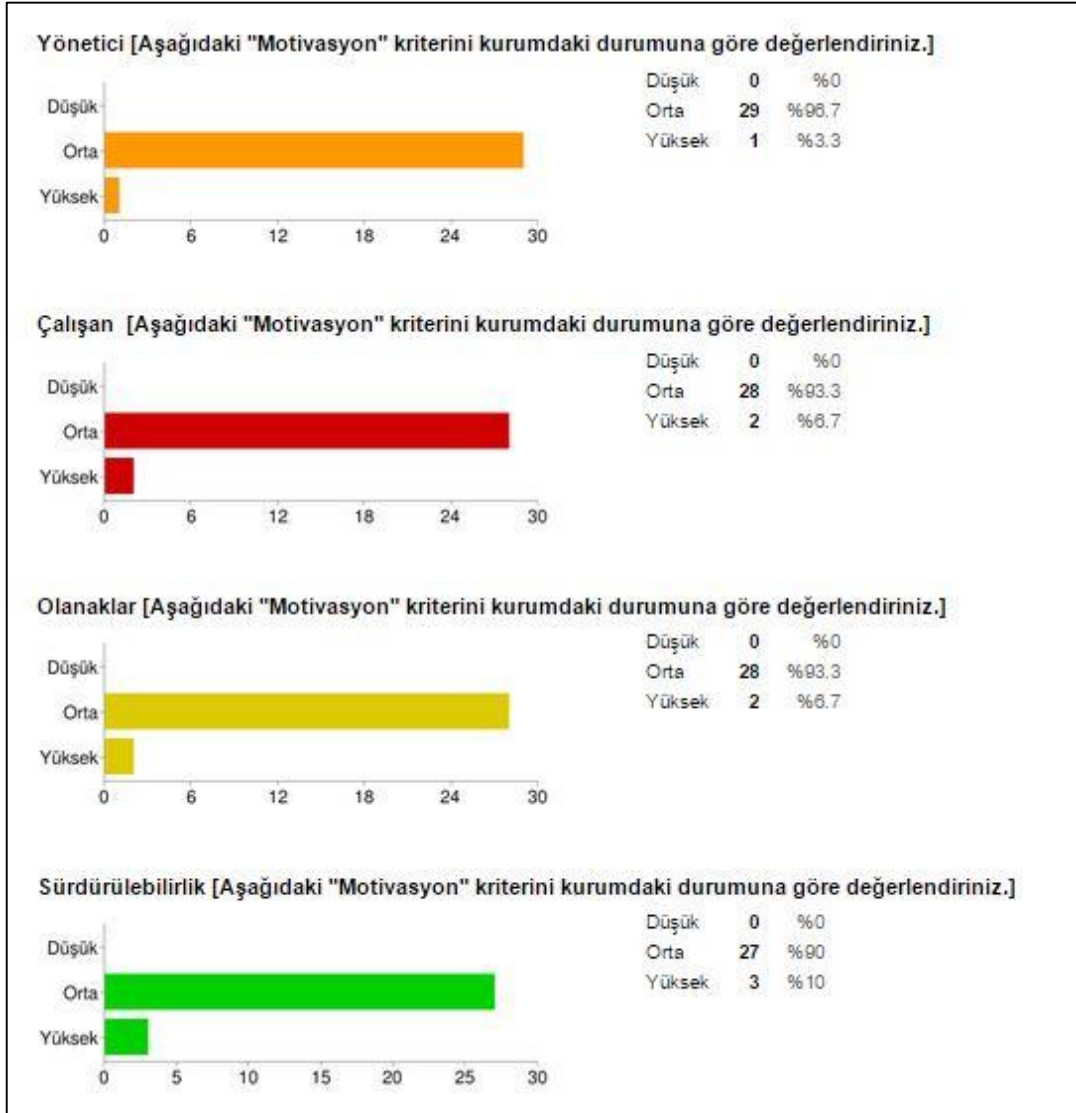
Şekil 5.9: İsrafı Yok Etme kriteri anket sonucu

Şekil 5.9'de israfları yok etme kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.



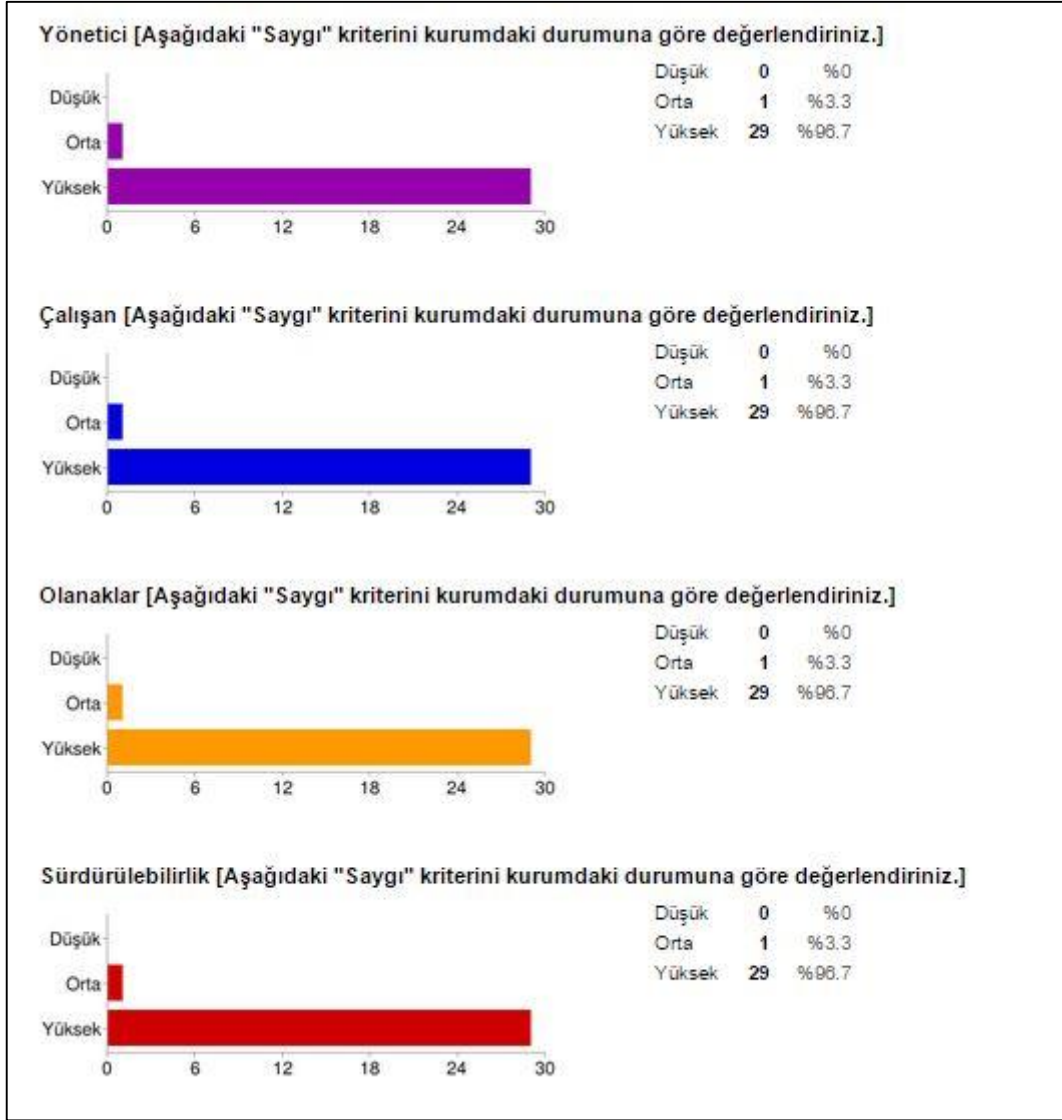
Şekil 5.10: Gelişim kriteri anket sonucu

Şekil 5.10'de gelişim kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.



Şekil 5.11: Motivasyon kriteri anket sonucu

Şekil 5.11’de motivasyon kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.

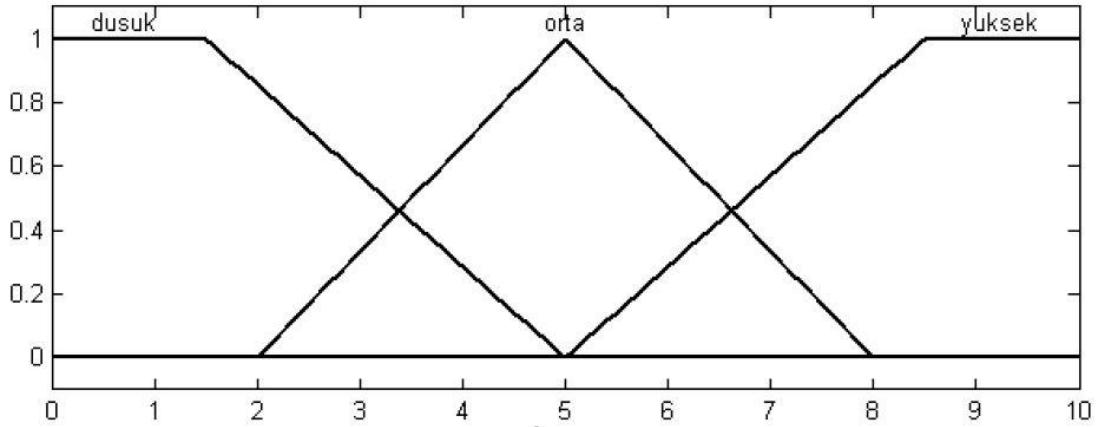


Şekil 5.12: Saygı kriteri anket sonucu

Şekil 5.12’de saygı kriteri ile ilgili soruların cevaplarının özeti gösterilmektedir.

Uzman kişi tarafından kriterler belirlendikten sonra uzman sistem için girdi bilgilerinin toplanması yapılan anket ile sağlanır. Matlab’a girilecek olan bilgiler anketten elde edilen bilgilerdir.

Belirlenen kriterlere ilişkin değerler “düşük, orta ve yüksek” gibi nitel değerler ile ifade edilmektedir. Nitel değerleri nicel değerlere çevirmek için bulanıklaştırma kullanılır. Bulanıklaştırma için gerekli olan üyelik fonksiyonları uzman bilgisi kullanılarak belirlenmiştir. Uygulama için belirlenen üyelik fonksiyonu Şekil 5.13’deki gibidir.



Şekil 5.13: Örnek uygulama için üyelik fonksiyonu

Belirlenen kriterlere ve performansa ilişkin değerler $[0, 10]$ aralığında ve buna karşılık gelen üyelik değeri ise $[0,1]$ aralığında ve üç farklı bulanık küme (düşük, orta, yüksek) bulunmaktadır.

Yapılan anket ile sütunlara ait bilgiler Tablo 5.68 ve Tablo 5.69'daki gibi elde edilmiştir.

Tablo 5.68: Mükemmellik sütununa ait uzman bilgileri

Kriterler	Katma Değer	Kaynak Kullanım Azlığı	Müşteri isteğini Karşılama
Problem Çözme	Y	Y	Y
Sürekli Gelişim	Y	Y	Y
İsrafları Yok Etme	Y	Y	Y

D: Düşük, O: Orta, Y: Yüksek

Tablo 5.69: İnsan odaklılık sütununa ait uzman bilgileri

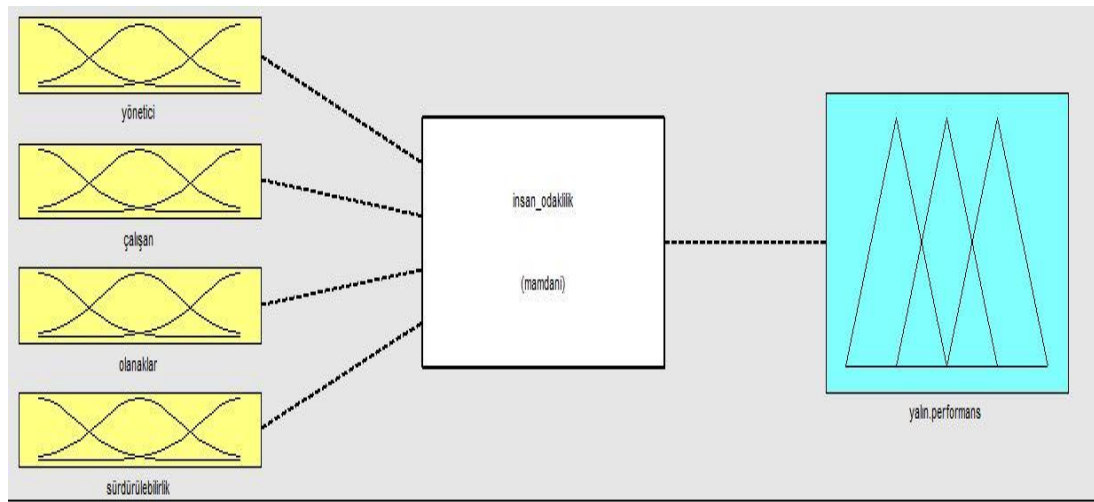
Kriterler	Yönetici	Çalışan	Olanaklar	Sürdürülebilirlik
Gelişim	Y	Y	Y	Y
Motivasyon	O	O	O	O
Saygı	Y	Y	Y	Y

D: Düşük, O: Orta, Y: Yüksek

Tablo 5.68’deki anket sonucu elde edilen değerler istenilen seviyede olduğu için tablo 5.69’deki insan odaklılık sütununa ait değerler ile işlem yapılacaktır.

Bulanıklaştırma için gerekli bilgiler Matlab ortamında “Fuzzy Logic Toolbox” ile değerlendirilir.

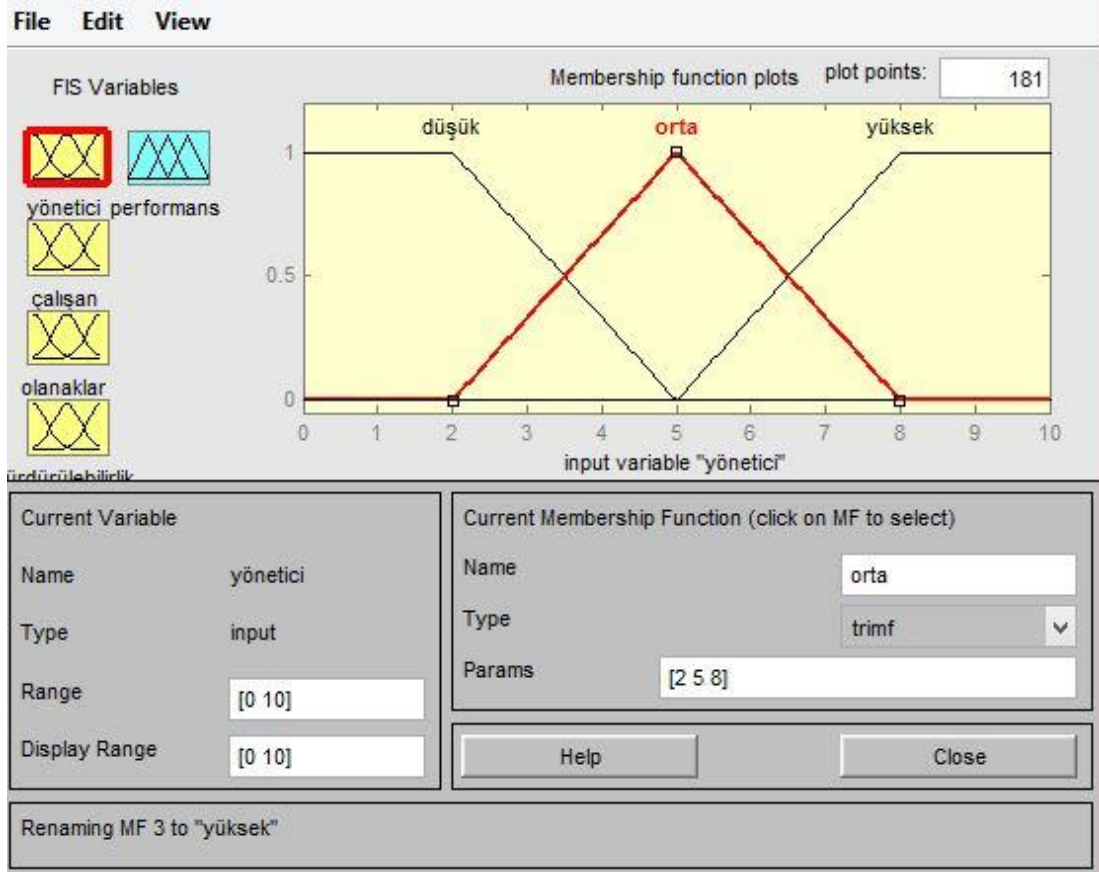
İlk olarak Matlab programının komut ekranına “fuzzy” yazılır ve fuzzy logic toolbox açılır. Şekil 5.14’deki gibi değerlendirme modeli kurulur.



Şekil 5.14: Matlab ile oluşturulan değerlendirme modeli

Şekil 5.14’de Fuzzy Logic Toolbox’da değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Bu modelde dört adet girdi ve bir adet çıktı mevcuttur. Girdiler kriterleri değerlendirmede kullanılan faktörlerdir. Çıktı ise elde etmek istenilen yalın performans değeridir.

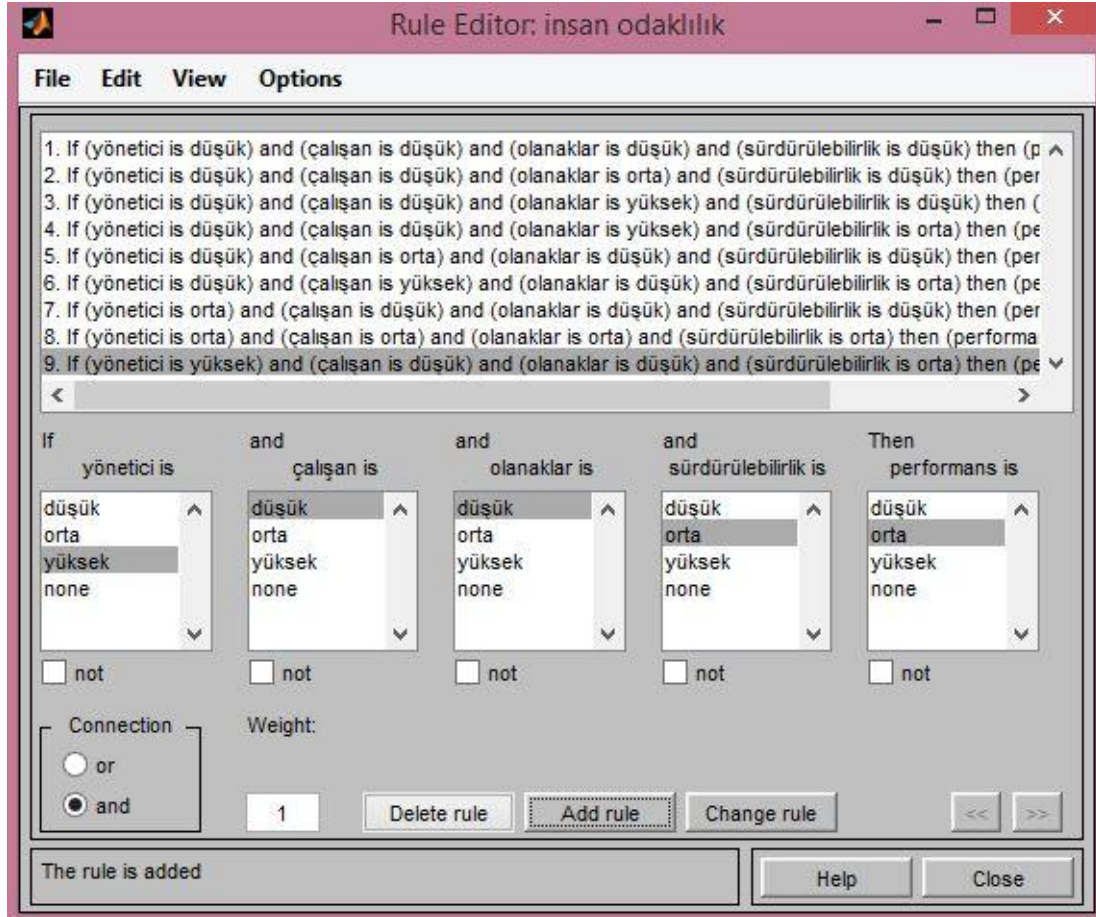
Daha sonraki adım olarak üyelik fonksiyonları belirlenir. Belirlenen üyelik fonksiyonları şekil 5.15’deki gibidir.



Şekil 5.15: Matlab ile kriterlerin üyelik fonksiyonlarını belirleme

Şekil 5.15’de üyelik fonksiyonlarının (düşük, orta ve yüksek) aralıkları uzman (yönetici ve çalışan) bilgisine göre belirlenmiştir.

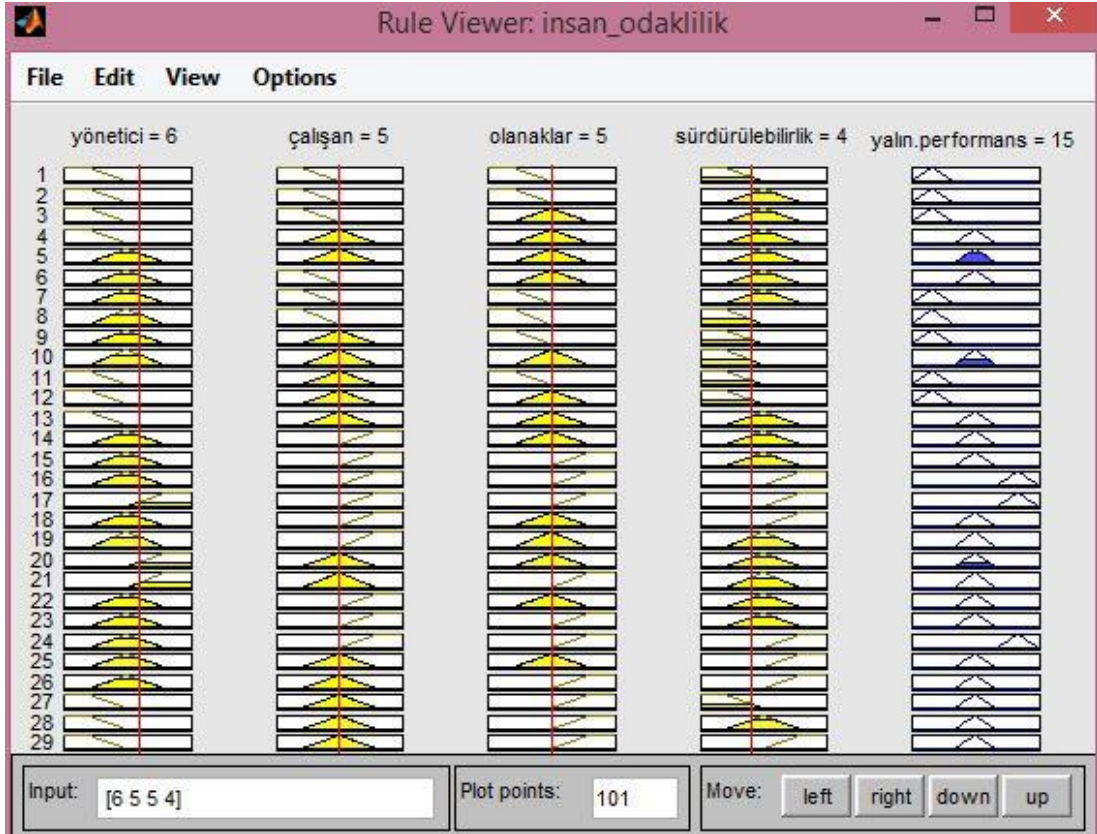
Şekil 5.16’de değerlendirme için gerekli olan kurallar gösterilmektedir. Kurallar uzman bilgisi ve tecrübesi dahilinde oluşturulmuştur.



Şekil 5.1: Matlab programına girilen kurallar

Şekil 5.16’da gösterilen kurallar eğitim kurumundaki yöneticiler ve bazı çalışanlarla birlikte belirlenir. Kuralların mantığı üçüncü bölümde anlatılmaktadır. Örnek olarak, yönetici kriteri yüksek, çalışan kriteri düşük, olanaklar düşük, sürdürülebilirlik orta ise yalın performans ortadır.

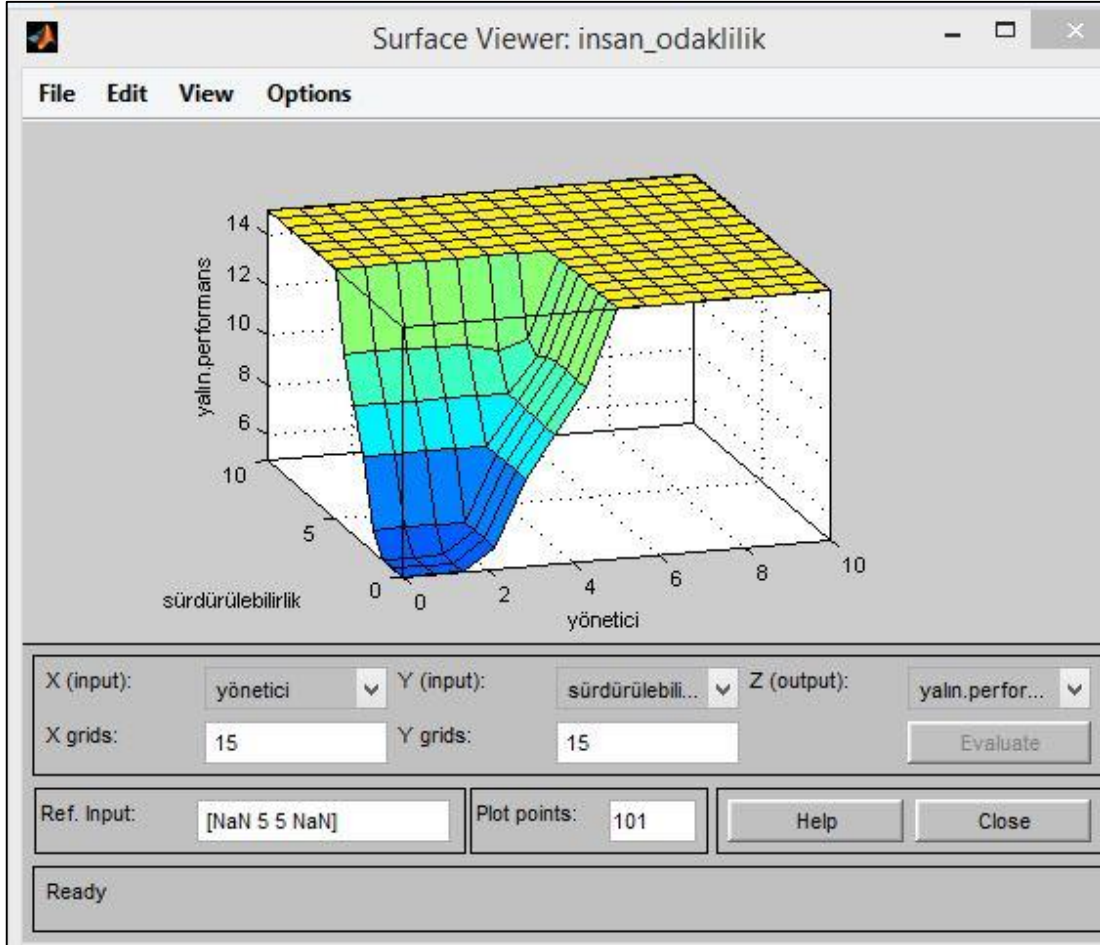
Kurallar belirlendikten sonra anketlerden elde edilen veriler Matlab programına girilir. Her bir kriter için ayrı ayrı giriş yapılır. Örnek olarak motivasyon kriterinin girişi şekil 5.17’de gösterilmektedir.



Şekil 5.17: Matlab programına veri girilmesi

Şekil 5.17’de motivasyon kriterinin grafiksel olarak girişi gösterilmektedir.

Şekil 5.18’de kurallara göre sürdürülebilirlik ve yönetici faktörleri dikkate alındığında yalın performans için üç boyutlu girdi-çıkı ilişkisini gösteren kural yüzeyi görülmektedir.



Şekil 5.18: Üç boyutlu uzayda iki kritere ilişkin kural taban yüzeyi

Şekil 5.18 incelendiğinde:

- Sürdürülebilirlik 0-5 aralığında, yönetici 0-5 aralığında olduğu zaman yalın performans da %50'nin altında kaldığı,
- Sürdürülebilirlik 5-10 aralığında, yönetici 5-10 aralığında olduğu zaman yalın performans da %50'nin üstünde kaldığı görülmektedir.

Sayısal veriyi elde etmek için Matlab'ın komut ekranına Şekil 5.19'daki gibi komutlar yazılır [76].

```

Command Window
>> fuzzy
>> a=readfis('insan_odaklilik');
>> evalfis([1 2 3 4], a)
  
```

Şekil 5.19: Matlab programında çıkarım yapma komutu[76]

Şekil 5.19'daki komutlar her bir kriter için uygulanır. Ve böylece her bir kritere ait yalın performans değeri elde edilir. İnsan odaklılık sütuna ait elde edilen yalın performans değerleri Tablo 5.70'de gösterilmektedir.

Tablo 5.70: İnsan odaklılık sütunu değerlendirme sonucu

Kriterler	Yönetici	Çalışan	Olanaklar	Sürdürülebilirlik	Yalın Performans
Gelişim	7	9	8	8	8.3
Motivasyon	5	6	6	7	6.26
Saygı	9	9	9	9	9

Yapılan işlemlerin sonucunda elde edilen Tablo 5.70'deki yalın performans değerlerine göre insan odaklılık sütununun motivasyon parçası 10 üzerinden 6.26 sayısal değerini almıştır. Bu değer istenilen seviyenin altındadır. Motivasyon parçasının yalın performans değerini artırmak için Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'ndeki motivasyon parçasındaki faaliyetler Yalın Kültür Sarmalının boyutları doğrultusunda yapılması gerekmektedir.

BÖLÜM 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüze kadar sadece imalat sektöründe uygulanan yalın üretim teknikleri, bugün hizmet sektöründe de geniş bir uygulama alanine sahiptir. Eğitim sistemlerinde de yalın tekniklerle büyük ilerlemeler sağlanabilir.

Bu çalışmada İstanbul'daki özel bir eğitim kurumunda mevcut sistem incelenmiştir. Eğitim kurumlarının yönetim sistemine yalın düşünce entegre edilerek Yalın Eğitim Yönetimi Modeli geliştirilmiştir. Bu model, eğitim kurumunun yönetsel tüm ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Modelin eğitim kurumuna uygulanması sırasında; kurumun sahip olduğu tüm süreçler belirlenmiş ve ayrı ayrı tanımlanmıştır. Süreçlerdeki israflar belirlenmiştir. Bu israflar yalın araç ve teknikler kullanılarak ortadan kaldırılmıştır. Mevcut durumda katma değer oluşturmeyen israfa yol açan faaliyetleri ortadan kaldırmak için yeni sistemler tasarlanmıştır. Çünkü katma değer oluşturmeyen faaliyetlere harcanan zaman, enerji ve kaynaklar katma değer oluşturan faaliyetlere harcanabilecektir.

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin aşamaları ile sadece süreçler iyileştirilmemiş, insan odaklılık da sağlanmıştır. Eğitim kurumundaki yöneticiler, çalışanlar ve öğrenciler daha iyi ortamda çalışmalar yapacaktır. Modelin uygulanmasıyla rekabet ortamında hem avantaj elde edilmiştir hem de minimum maliyet ile maksimum kalitede iş yapmaya doğru yol alınmıştır.

Yalın Kültür Sarmalı, eğitim kurumunun kültürüne yalın bir bakış açısı kazandırmıştır. Yalın Kültür Sarmalı, Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin sürdürülebilirliğini sağlamıştır. Sarmalın sahip olduğu boyutlar modelin tüm aşamasında, eğitim kurumundaki tüm faaliyetlerde etki oluşturmaktadır.

Yalın Eğitim Yönetimi Modeli, eğitim kurumunda uygulanması sırasında modelin performansı ölçülmüştür. Performans ölçümü sözel ifadelerle dayandığı için bulanık

mantıktan faydalanılmıştır. Bulanık mantık için MATLAB programının Fuzzy Logic Toolbox araç kutusu kullanılmıştır. Fuzzy Logic Toolbox araç kutusuna veriler girebilmek için ilk olarak eğitim kurumunda yapılan faaliyetler ile ilgili anket yapılmıştır. Anket; yöneticilere, çalışanlara ve öğrencilere yapılarak daha doğru sonuçlar elde edilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler MATLAB programının Fuzzy Logic Toolbox araç kutusuna girdi olarak kullanılmıştır. MATLAB ile yapılan değerlendirme sonucunda hangi kısımda eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Yapılan örnekte motivasyon kısmı istenilen seviyenin altında 10 üzerinden 6.2 sonucu elde etmiştir. Bu kısmın değerini arttırabilmek için Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin maksimum kalite minimum maliyet aşamasının insan odaklılık kısmındaki motivasyon parçasında yapılması gereken faaliyetler yeniden incelenmelidir. Motivasyonu arttıracak yeni çalışmalar planlanmalıdır.

Yalın düşünce felsefesi hizmet kurumlarında da yararlanılması verimlilik ve kalite bakımından ülkeye büyük katkılar sağlayacaktır. Eğitim sektöründeki yalın uygulamalar oldukça azdır. Bu çalışma Türk Eğitim Sistemi'nde eğitim kurumlarının yalın olabilirliğini göstermiştir. Eğitim kurumları da yalın düşünceden faydalanabilirler. Geliştirilen sistem kısa dönemli değil uzun dönemli fayda sağlayacak bir sistemdir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında Yalın Eğitim Yönetimi Modeli'nin uygulamasını sağlayan tek bir yazılım geliştirilmesi planlanmaktadır. Geliştirilecek olan yazılım, modelin tüm aşamaları ile ilgili bir module sahip olacaktır. Her modülde o aşamada neler yapılacağı yazmakta ve uygulanacak eğitim kurumunda ne kadarı yapılmakta olduğu yazacaktır. Ayrıca performans değerlendirme için de ayrı bir program kullanmak yerine geliştirilen yazılım programı değerlendirme modülüne de sahip olacaktır. Değerlendirme sonucu istenilen seviyenin altında olan kısımları ilgili aşamanın olduğu module yönlendirerek çözümü kolaylaştıracaktır.

KAYNAKLAR

- [1] Womack, J.P., Jones, T.J., 1998, Yalın Düşünce, çev Nesime Aras, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 16
- [2] ÖZKAN, M., 2004; “Yalın Düşünceye Giriş”, <http://www.danismend.com/> Erişim tarihi: Mayıs, 2015.
- [3] Womack, J.P., Jones, T.J., 1998, Yalın Düşünce, çev Nesime Aras, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 17.
- [4] Ohno, T., 1988. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, Cambridge, MA.
- [5] Nicholas, J. M., 1998. Competitive Manufacturing Management: Continuous Improvement, Lean Production, Customer-Focused Quality. The McGraw-Hill Companies Inc.
- [6] Monden, Y., 1993. Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-Time, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA.
- [7] Hines, P. ve Rich, N., 1997. The Seven Value Stream Mapping Tools. International Journal of Operations & Production Management. Vol.17, no. 1, pp. 46-64.
- [8] Wilson L., 2009, “How to implement lean manufacturing”, McGraw-Hill Professional.
- [9] Byrne A. ve Womack J., 2012, The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company, McGraw-Hill.
- [10] Melisa Sampson, Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, Colorado: University of Colorado, 2005, s. 46.

- [11] <http://www.poppendieck.com/lean-six-sigma.html> , “Why the Lean in Lean Six Sigma” Erişim Tarihi: Nisan, 2015.
- [12] Womack, J.P., Jones, T.J., 1998, Yalın Düşünce, çev Nesime Aras, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 23.
- [13] WOMACK, J., JONES, D. T., ROOS, D., The Machine That Changed The World, Rawson Associates, New York, N.Y., 1990.
- [14] Wynne B. and Marovac N, Lean Management, Group Support Systems, and Hypermedia, vol.4, 5-8 Jan. 1993 ss. 112-121
- [15] Tüz M. V., Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa yayınları, 2001, s. 55-56.
- [16] Miller A., Strategic Management, New York: 3rd ed. Irwin McGraw-Hill, 1998, s.192.
- [17] Doğan N., “Derin düşünce olmadan yalın yönetim olmaz,” Yeni Şafak, 18 Haziran 2006
- [18] Liker J. , 2004, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill.
- [19] Charron R., Harrington H.J., Voehl F., Wiggin H., (2015), “The Lean Management Systems Handbook”, CRC Press, Taylor&Francis Group,
- [20] Mann D., (2015), “Creating A Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions”, CRC Press, Taylor & Francis Group, Third Edition, Boca Raton, ISBN-13:978-1-4822-4323-9
- [21] Efe, Ö., Yalın Hizmet/ Değer Akışı Haritalama: Bir Acil Serviste Uygulanabilirliği, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011
- [22] George, M. J., Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions, McGraw-Hill, New York, 2003
- [23] Bowen, D. E., Youngdahl, W. E., “Lean” service: in defense of a productionline Approach, International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207- 225, 1998
- [24] Bowen, D. E., Youngdahl, W. E., “Lean” service: in defense of a productionline Approach, International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207- 225, 1998
- [25] Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., Operations Management, Edinburgh Gate, Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 2007

- [26] Bicheno, J., The new Lean toolbox: towards fast, flexible flow, Buckingham: PICSIE Books, 2004
- [27] George, M. J., Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions, McGraw-Hill, New York,2003
- [28] Bicheno, J., The new Lean toolbox: towards fast, flexible flow, Buckingham: PICSIE Books, 2004
- [29] Graban, M., Yalın Hastane, Optimist Yayınevi, İstanbul,2008
- [30] http://leanineducation.com/getting_here.asp Erişim Tarihi: Nisan 2015.
- [31] Emiliani M.L., (2004), “Improving Business School Courses by Applying Lean Principles and Practices”, Quality Assurance in Education, Volume 12, Number 4, pp:175-187
- [32] <http://ideaedu.org/sites/default/files/Emiliani%5B1%5D.pdf> Erişim Tarihi: Mart 2015
- [33] Balzer W. K., (2010), “Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes”, CRC Press, Taylor & Francis Group, printed in USA, ISBN-10: 1439814651 ISBN-13: 978-1439814659
- [34] Flummerfelt S. R., (2012), “Lean Essentials For School Leaders”, Charactership Lean Publishing Inc., ISBN-10: 0988244519 ISBN-13: 978-0988244511
- [35] Waterbury T., (2011), “Educational Lean for Higher Education: theory and practice”, lulu.com, printed in USA, ISBN-10: 1257074636 ISBN-13: 978-1257074631
- [36] Sandberg S. (2014), Lean In for Graduates, Knopf, ISBN -10: 0385353677, ISBN-13: 978-0385353670
- [37] Salewski A., <http://rube.asq.org/edu/2009/06/baldrige-national-quality-program/how-to-launch-lean-in-a-university.pdf> , erişilebilirlik: Nisan 2015.
- [38] Akdeniz C., (2015), “Lean Management Explained”, Best Business Books, printed in Germany, ISBN-10: 1505866928, ISBN-13: 978-1505866926
- [39] Duggan K.J., (2013), “Creating Mixed Model Value Streams: Practical Lean Techniques for Building to Demand”, CRC Press, Taylor &

Francis Group, Second Edition, printed in USA, ISBN-10: 1439868433
ISBN-13: 978-1439868430

- [40] Taylor R., (2013), "5S: Workplace Organization and Process Design Using Lean 5S (Management Training Brief)
- [41] Kollberg, B., Dahlgard, J. J., Brehmer, P., Measuring Lean initiatives in health care services: issues and findings, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 7-24, 2006
- [42] Özdemir D., 2013, Hastane Süreçlerinin Yalın Yönetimler İle İyileştirilmesi, Uludağ Üniversitesi, yüksek lisans tezi.
- [43] Rother, M. ve Shook, J., 1998. Learning to See, Versiyon 1.2., The Lean Enterprise Institute Inc, Brookline, Massachusetts
- [44] Hines, P., 1994. Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage, Pitman Publishing, London.
- [45] Jones, D., 1995. Applying Toyota Principles Distribution: Supply Chain Development Programme I, Workshop, Britvic Soft Drinks Ltd.,Lutterworth.
- [46] <http://www.meslekiyeterlilik.com/uretim/5.5sistemi.pdf> erişim tarihi: 16.02.2010
- [47] Tapping D., Shuker T., 2003, Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping, & Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas, ISBN-13: 978-1563272462 ISBN-10: 1563272466
- [48] Aytaç, Z., 2009, Hastanelerde Yalın Yönetim Sistemleri, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [49] Morden T, Business Strategy and Planning, London: McGraw Hill Europe Pres, 1993, s.176.
- [50] Demirkır, M. S., Yalın Üretim ve Lastik Sektöründe Bir Uygulama, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008
- [51] Stevenson W. J., Operatios and Decision Sciences, 6th ed. Boston: McGraw Hill Pres, 1999, s.662.
- [52] Durmuşoğlu, B.-Durmuşoğlu, S.(1993), Tam Zamanında Üretim Sistemi, Yan Sanayi İle İlişkiler ve Kalite Yönetimi, Orhin Eğitim Programları
- [53] Monden Y., 2011, Toyota Production System: An Integrated Approach

to Just-In-Time, 4th Edition, Productivity Press; 4 edition

- [54] Monden Y., 2011, Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time, 4th Edition, Productivity Press, ISBN-10: 143982097X ISBN-13: 978-1439820971.
- [55] Acar, N. - Çapçı, S. (1996), Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri, MPM Yayınları, No: 578, ANKARA
- [56] Tokcan, T.(2011), Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme teknikleri gıda işletmesinde bir uygulama, İzmir.
- [57] Benner, M.J., Tushman, M.L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, The Academy of Management Review, vol.28, no.2, pp.238-256
- [58] Radojević, D. And Petrović, S. (1997): “A Fuzzy Approach to Preference Structure in Multicriteria Ranking”, International Transactions in Operational Research, 4(5-6): 419-430
- [59] Ertuğrul, İ.(1996), “Bulanık Mantık ve Bir Üretim Planlamasında Uygulama Örneği”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- [60] Baykal, N., Beyan, T.(2004), Bulanık Mantık İlke ve Temelleri, Bıçaklar Kitabevi, Ankara, ss.39-41
- [61] <http://tr.wikipedia.org/wiki/MATLAB> erişilebilirlik: 05.05.2015
- [62] <http://www.mathworks.com/products/fuzzy-logic/> erişilebilirlik: 05.05.2015
- [63] Kasko, B., (1991), Neutral Networks and Fuzzy Systems, Prentice Hall, ss.165
- [64] Ertuğrul İ., 2006, İmalat Sanayindeki İşletmelerin Genel Performans Değerlendirmesinde Bulanık Küme Yaklaşımı İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1
- [65] Erdoğan, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul teknik Üniversitesi Yayını
- [66] Eren E., 1998, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, Isbn 975-486-301-6, İstanbul,
- [67] Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, s.271, İstanbul:1992.

- [68] Maanen J.; “People Processing: Strategies of Organizational Socialization”, Organizational Dynamics, AMACOM, New York, Spring, 1978, s.19-21
- [69] Eren, E. , “Örgütsel Davranış ve yönetim psikolojisi”, beta basım yayım A.Ş. Mayıs, 2006.
- [70] Hofstede G, Culture’s Consequences: International Differences in work related values, sage publishing, London, 1980, zkr. Bedestenci Ç. Ve diğerleri; age, s82.
- [71] Handy C. Understanding Organization, 2ed., Hazell Watson Ltd. Aylesbury, 1981, zkr., Unutkan, G. Ataman; a.g.e., s57.
- [72] Ozkalp, E., örgütler ve çalışma, Anadolu üniversitesi yayınları, Eskişehir, 1980.
- [73] Deal T., Kennedy A., 2000, Corporate Cultures, addition – wesley publishing, Massachusetts.
- [74] Eren, E. , “Örgütsel Davranış ve yönetim psikolojisi”, beta basım yayım A.Ş. Mayıs, 2006, s403.
- [75] Robbins, A., 1990, “Sınırsız Güç”, çev. M.Değirmenci, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- [76] Kubat, C., 2014, “Matlab Yapay Zeka ve Mühendislik Uygulamaları”, Pusula Yayıncılık ve İletişim, ISBN: 6055106126.

ÖZGEÇMİŞ

Tolga Memika, 09.10.1990' da İstanbul'da doğdu. İlk ve orta eğitimini Eyüp'te tamamladı. 2008 yılında Vefa Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2008 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü 2013 yılında bitirdi. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. Yalın felsefe ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır.