

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Servet SAYMA

**ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI
YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Yöneticisi
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

KIRIKKALE-2011

**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Servet SAYMA

**ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI
YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Yöneticisi
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR**

KIRIKKALE-2011

T.C.

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Servet SAYMA tarafından hazırlanan “Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları Yönetimi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

(Danışman)

Üye

Doç.Dr. Nesrin YILDIRIM

Üye

Yrd. Doç. Dr. Recep YÜCEL

ÖZET

Eğitim ve öğretim, insanların en temel sosyal ihtiyaçları arasındadır. Tarih boyunca devletler, eğitim ve öğretim kurumları aracılığıyla çocuklarını geleceğe hazırlama azminde olmuşlardır. Bir devletin geleceği ve güvenliği ile ilgili olması sebebiyle, eğitim ve öğretim daima devletlerin yasal düzenlemeleri ile belirlenmiştir. Fakat devletlerin artan talepleri ve beklentileri karşılamada yetersiz kalmaları, bu hizmetin özel sektör eliyle verilmesi sonucunu doğurmuştur. Günümüzde özel eğitim ve öğretim kurumları, devletlerin yasal denetim ve yönlendirmeleri ışığında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Türkiye’de devlet okullarına oranla küçük bir sayıda olan özel eğitim ve öğretim kurumları, buldukları sektörde rekabet edebilmek için modern yönetim tekniklerini kullanmak durumundadırlar. Bu tekniklerden özellikle toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimi, eğitim ve öğretim kurumları için hayati önem taşımaktadır. Bu alışma, Türkiye’de özel eğitim ve öğretim kurumlarının tarihi gelişimini ele alarak, yönetim anlayışlarında uygulamaları öngörülen modern yönetim tekniklerini incelemektedir.

Anahtar kelimeler: Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Planlama, Öğrenme Modelleri

ABSTRACT

Training and education are among the most basic social needs of people. Throughout history, states have paid tremendous effort on preparing children for the future, through educational institutions. Due to future and safety of nations, education and training is always determined by the legal regulations of states. Since states have remained insufficient to meet the increasing demands and expectations of people, the private sector also has been providing education service. Today, private educational institutions keep providing their activities in the light of legal supervision and guidance of states. Compared with private educational institutions, the state schools in world and in Turkey as well are extremely small in number. However, these firms, to compete in their sector are obliged to use modern management techniques to compete with other undertakings . In particular, total quality management, strategic planning and human resources management is vital to The Private Educational Institutions in this study, by examining the historical development of Private Education Institutions in Turkey, aspects of modern management techniques provided for management have been analyzed.

KeyWords: Private Educational Institutions, Total Quality Management, Human Resources Management, Strategic Planning, Learning Models

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları Yönetimi**” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyatimle doğrularım.

.../.../2011

Servet SAYMA

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca öneri ve tavsiyeleri ile beni motive eden danışmanım sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e, destek ve sevgileriyle bana güç veren sevgili eşime, oğluma, kızıma ve çalışma sürecinde hoşgörü ve yardımlarını esirgemeyen kıymetli mesai arkadaşlarıma, özellikle Fatih Altun'a ve Hakan Erdoğan'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	
I. TEMEL KAVRAMLAR, EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI	5
1.1. Temel Kavramlar	5
1.1.1. Eğitim	5
1.1.2. Öğretim	6
1.1.3. Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları	7
1.2. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumları	9
1.2.1. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Tarihi Gelişimi	9
1.2.2. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumlarını İyileştirme Çalışmaları	12
2. BÖLÜM	
II. TÜRKİYE’DE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI	16
2.1. Türkiye’de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları	16
2.1.1. Türkiye’de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Tarihi Gelişimi	16
2.1.2. Türkiye’de Yabancı ve Azınlık Okulları	17
2.1.3. Türkiye’de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları Algısı	20
2.2. Yasal Durum	21
2.3. Mevcut Durum	22
2.4. Diğer Unsurlar	24
3. BÖLÜM	
III. ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELİNDE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI	25
3.1. Öğrenen Örgüt Kavramı – Amaç ve Özellikleri	25
3.1.1. Öğrenen Pazarlama Kavramı ve Özellikleri	27
3.1.2. Öğrenmeye Dayalı Örgütsel Yapı	28
3.1.3. Öğrenme Ortamı Yaratan Okul Yöneticileri ve Eğitim-Öğretim Elemanları	29
3.1.4. Özel Eğitim ve Öğretim Hizmetinin Arz ve Talebinde Öğrenen Örgütler	30
4. BÖLÜM	
IV. ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM	32
4.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	32
4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları	33
4.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	34
4.3.1. Tepe Yöneticileri	34
4.3.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları	35
4.3.3. Dış Çevre Faktörler	36
4.3.4. Kaynaklar	37
4.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları	38
4.4.1. Strateji Üretme	38
4.4.2. Strateji Uygulama	39
4.4.3. Stratejik Öğrenme	40

5. BÖLÜM	
V. ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	41
5.1. Toplam Kalite Yönetimi	41
5.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	41
5.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Stratejileri	43
5.2. Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri	44
5.2.1. İç Müşteri	44
5.2.2. Dış Müşteri.....	45
5.3. Toplam Kalite Yönetiminde Personel Durumu.....	45
5.4. Toplam Kalite ile Eğitim Arasındaki Paralellikler.....	46
5.5. Kalite Okulları.....	48
5.6. Öğrenme Modelleri	51
5.7. Öğrenci Merkezli Eğitim.....	54
5.7.1. Öğrenci Merkezli Eğitimde Müşteri Odaklılık	54
5.7.2. Öğrenci Merkezli Eğitimde Öğrencilerin Rolü.....	54
5.7.3. Öğrenci Merkezli Eğitimde Öğretmenlerin Rolü ve Önemi	55
5.7.4. Öğrenci Merkezli Eğitimde Rehberliğin Yeri ve Önemi	55
6. BÖLÜM	
VI. ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	59
6.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurum Yönetimindeki Yeri, Önemi.....	59
6.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	60
6.2.1. İnsan Gücü Planlaması.....	62
6.2.2. İşgören Seçme ve Yerleştirme	64
6.2.3. Eğitim ve Geliştirme	66
6.2.4. Kariyer Planlaması	67
6.2.5. Performans değerlendirme	68
6.2.6. Ödeme	72
6.2.7. Koruma.....	73
6.2.8. Disiplin.....	73
6.2.9. Ayırma	73
6.2.10. İtibar Yönetimi	74
6.3. İnsan Kaynakları Kapsamında Yönetim ve Liderlik.....	85
6.3.1. Yönetim Kavramı ve Liderlik	85
6.3.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	87
6.3.3. Eğitimde Liderlik	88
6.3.4. Okul Yöneticiliği ve Öğretimsel Liderlik	89
6.3.5. Katılımcı Yönetim ve Okulun İyileştirilmesi.....	96
SONUÇ	98
KAYNAKÇA	101
ÖZGEÇMİŞ	109

SİMGELER VE KISALTMALAR

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats Güç, Zayıflık, Fırsat ve Tehdit
TL	Türk Lirası

ŞEKİLLER

Şekil 5.1. Öğretimsel Çerçeve	53
Şekil 6.1. Eğitimde Güçlü Liderlik Basamakları	90

ÇİZELGELER

Çizelge 2.1. 2000-2001 Yılında Türkiye’de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı	19
Çizelge 2.2. 2008-2009 Yılında Türkiye’de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı	19
Çizelge 2.3. Türkiye’de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı	22
Çizelge 6.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	62
Çizelge 6.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	88

GİRİŞ

Eğitim ve öğretim, her toplumun içyapısını kendi tercih ve hedefleri doğrultusunda biçimlendirme aracıdır. İnsanlar, tarih boyunca toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kurumlar kurmuşlardır.

Eğitim kurumları, toplumların ilmi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulmuş kurumlardır. İlk zamanlarda din temelli oluşturulan kurumlar usta-çırak anlayışı ile bilgi aktarımı yapılan yerler iken, günümüzde baskın olan eğitim kurumu anlayışı, bireye, yaşamında uygulayabileceği bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

Dünya nüfusu ve bilimsel gelişmeler aynı paralelde ilerledikçe, eğitim kurumları da çeşitli pratiklerin ışığında geliştirilen teorilerle ele alınmış, eğitim ve öğretimin devletin sosyal bir görevi mi yoksa ticari bir konu mu olduğu tartışılmalıdır.

Önceleri özel ihtiyaçları karşılamaya yönelik kurulduğu görülen özel okullar, günümüzde eğitim sürecinin en etkili aktörlerden biridir. Bu noktada, ekonomik gelişmişlikle eğitim kurumlarının kalitesi arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Devlete ait eğitim kurumları bu sürecin maliyetini halktan aldığı vergilerle karşılarken, özel öğretim kurumları kendilerini öğrenci ücretleri ile finanse etmektedirler. Böylece, özel öğretim kurumlarının ticari bir işletmenin gözettiği ve uyguladığı yönetim şekil ve stratejilerini kendi yapılarına uyarlayarak uygulamak zorunda oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, diğer eğitim ve öğretim kurumları gibi, özel eğitim ve öğretim kurumları da buldukları topluma karşı sosyal sorumluluklara sahiptir.

Bu gerekçeler, özel eğitim ve öğretim kurumlarının yönetim anlayışlarının son derece önem arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Ülkemizde özel okullar genel olarak azınlıkların elinde bulunan bir hizmet sektörüydü. Tanzimat dönemiyle birlikte hayatımıza giren yabancılara ve azınlıklara ait

özel okullar eğitim sistemimize de çeşitli etkiler yapmıştır. Yabancıların kendi dil ve eğitimlerini almak üzere gereksinim duydukları için açtıkları bu okullar uzun yıllar ülkemizde eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

Ülkemizde halen yabancılara ait birçok özel eğitim ve öğretim kurumu faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkler tarafından açılan özel eğitim-öğretim kurumlarına rağbet, özellikle son yirmi yılda önemli bir artış göstermiştir. Bu artışta 1985 yılından sonra yasal düzenlemelerle özel öğretim kurumlarının devletçe teşvik edilmesinin rolü olmuştur.

Ülkemizde, özel yaygın eğitim kurumları olarak ifade edilen kuruluşlar ile özel öğretim kurumları, devlet okullarının sayısı karşısında küçük bir orana tekabül etmektedir. Öğretim kurumları dışındaki özel yaygın eğitim kurumlarını; özel dershaneler, özel çeşitli kurslar, özel eğitim, rehabilitasyon, hizmet içi eğitim merkezleri ve özel öğrenci etüt merkezleri, olarak gruplandırmak mümkündür.

Özel öğretim kurumları, bugün içinde buldukları rekabet şartları içerisinde adeta toplum yararına bir düzenleme içerisinde olmaya mecburdurlar. Talim ve Terbiye Kurulu'nca onaylanan özel müfredat uygulayabilecekleri gibi, genelde müfredatları ve denetimleri devlet eliyle yapılan özel öğretim kurumları, ticari bir yaklaşımla, modern hizmet ve yönetim anlayışlarına duyarsız kalamayacakları bir piyasa modelinin içerisinde yer almaktadırlar. Bu modelin gerekleri, yönetim anlayışının yanında, yatırım kararları, markalaşma metotları, gelişen teknolojiyle uyumlu donanım, kurumsal kimlik oluşturma ve toplumda itibar sahibi olma gibi çağdaş teknikleri içermektedir. Bir özel eğitim öğretim kurumunun tüm bu özelliklere sahip olabilmesi için modern yönetim yaklaşımlarıyla yönetilmesi, yönetim strateji, süreç ve şekillerini çok iyi belirlemesi gerekmektedir.

Ülkemizdeki özel sağlık kurumlarının yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapılmış olsa da, özel eğitim ve öğretim kurumlarının yönetimi konusunda çok detaylı bir çalışma yapılmamış, bir işletme mantığı ile özel eğitim-öğretim faaliyetleri nasıl yapılır, özel eğitim-öğretim kurumları nasıl yönetilmelidir sorularına cevap aranmamıştır. Şimdiye kadar yapılan çalışmaların genel olarak özel okullarda eğitim ve öğretim yönetimi üzerine yoğunlaştığı, modern yönetim yaklaşımlarıyla özel eğitim-öğretim

kurumlarının daha bütünsel işletme yapısı itibariyle incelenmediği ve bu şekilde ele alınmadığı görülmektedir.

Modern yönetim yaklaşımlarına göre özel eğitim ve öğretim kurumları, yeniliklere açık, kendisini sürekli yenileyebilen ve geliştirebilen, iyi insan kaynakları yönetimine sahip, varlığını devam ettirebilmesi ve büyüebilmesi için stratejiler geliştiren, planlar ortaya koyabilen ve her zaman daha kaliteli bir hizmet sunabilen bir yapıya sahip olmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de özel eğitim ve öğretim kurumlarının işletmeciliğinin ve yönetimin nasıl olması gerektiğini, yönetim süreç, şekil ve bileşenlerini, bunların birbirleriyle olan etkileşimini incelemektir. Özel eğitim ve öğretim kurumlarının iyi bir yönetim şekliyle daha kaliteli ve istenen seviyede hizmet verebileceğini ortaya çıkarmaya çalışmak bu tezin ana hedeflerindedir. Bu hedefe ulaşmak için, internet ortamında veya fiziki ortamda çalışma konusu ile ilgili yayımlanmış basılı veya yazılı materyal, ya da yayımlanan materyal ile ilgili yorumları veya değerlendirmeleri ihtiva eden basılı, süreli, düzenli yayınlar ile dijital sayfalar ile Türkiye’de doğrudan ve dolaylı olarak eğitim ve öğretim ile ilgili yasalaşmış mevzuat ve uygulama örnekleri ile yazılı ve görsel medya üzerinden konuyla ilgili aktarılan, hazırlanan haberler ve programlardan yararlanılmıştır. Bu çalışma süresince, taramalar sonucunda ulaşılabilen literatür çalışmanın çerçevesini oluşturmuş, ayrıca tespit edilen mevcut idari ve yasal düzenlemelerin aynı kalacağı varsayılmıştır.

Özel eğitim kavramı, olağan koşullarda eğitim ihtiyacı karşılanamayacak durumda olan özürli ya da farklı çocuklar için de kullanılan bir kavramdır. Bu çalışmada spesifik olarak bu konu kapsam dışında bırakılarak, ilk ve ortaöğretime odaklanan özel öğretim kurumları üzerinde durulmuştur. Bu kurumların mali yapıları ile konunun esasında yer alan unsurlardan aile kavramının eğitim sürecindeki rolü ve bu sürecin diğer etkili elemanı özel dershaneler de çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Bunun sebebi, her üç konunun da sadece bir bölüm ile açıklanamayacak denli geniş ve çeşitli alt başlıklara sahip olması sebebiyle, bu konulara eğilme yoluna gidilirse, tezimizin ana konusu olan özel öğretim kurumların yönetim anlayışı üzerine gerekli yoğunluğun sağlanamayacağı endişesidir.

Tez altı ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde temel kavramlar üzerinde durulmuş, Türkiye’de eğitim ve öğretim kurumları hakkında kısaca bilgi verilerek, eğitim sisteminde yapılan iyileştirme çalışmaları ele alınmıştır.

İkinci bölümde Türkiye’de özel eğitim ve öğretim kurumlarının tarihi gelişimi üzerinde durularak Türkiye’de özel eğitim ve öğretim kurumlarına duyulan ilgi araştırılmış, Türkiye’de özel eğitim ve öğretim kurumlarına ilişkin yasal durumun ve mevcut durumun tespiti yapılarak özel öğretim kurumlarını kapsayan diğer unsurlar belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde özel eğitim ve öğretim kurumları öğrenen örgüt modelinde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde özel eğitim ve öğretim kurumlarının yönetiminde stratejik yönetim anlayışı üzerinde durulmuş ve stratejik yönetim süreci detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Beşinci bölümde toplam kalite yönetimi incelenerek, eğitim alanında toplam kalite yönetimi anlayışı ve işleyişi irdelenmiş, bu kapsamda öğrenme modelleri araştırılmıştır.

Altıncı bölümde özel eğitim ve öğretim kurumlarında insan kaynakları yönetiminin önemi ve yönetim süreci, performans ve itibar bileşenleri yanında liderlik faktörü de ele alınarak incelenmiştir.

I. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR, EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Eğitim

Eğitim, insanın davranışlarında kasıtlı değişiklikler meydana getiren bir süreçtir.¹ Bu değişiklik, yeni bir davranış yapısını kazandırmak şeklinde gerçekleşeceği gibi, olumsuz bulunan bir davranışın ortadan kaldırılması şeklinde de olabilir. İnsan özgü unsurları olan ve süreklilik arz eden bir süreci ifade eden eğitim, bir toplumun politik yapısı, sosyal ve ekonomik hayatı, kültürü ve bilimsel düzeyi ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Eğitim eyleminde gözetilen amaç, saptanan hedeflere ulaşabilmek için gereksinim duyulan bilgi ve yeteneklerinin tedarikidir.² Eğitim sistemi ise insan kaynağının yetiştirilmesi sorununda kendini göstermektedir.³ Bu sorunun ele alınış biçimi, denetimli bir çevrede toplumsal bir süreç içerisinde bireyin toplumsal ve kişisel yeteneğinin geliştirilmesi şeklindedir.⁴

Eğitimi bireyin istekleri ve toplumun beklentileri arasında denge unsuru olarak gören yaklaşımlar da mevcuttur.⁵ Genelde bütün yaklaşımlar, eğitimin genel amaçlarını ortak paydada bireysel ve toplumsal olarak iki şekilde gerçekleştirdiğini kabul ederken, vurgulanan özellik bireyin kişisel gelişimini toplumsal değerlerle uyumlu ve sosyal rolüne uygun beceriler kazandırmaktır. Toplumsal amaçların ortak vurgusu ise milli

¹ Filiz Topçu, Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi ile Yabancı Okullarının Bu Sistem Üzerindeki Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.19

² Niyazi Can, Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 16, Ocak 2004, s.114

³ Fiden Ereş, Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, 2004, s.1

⁴ Mahmut Tezcan, Eğitim Sosyolojisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sayı 150, Ankara 1985, s.4, 47

⁵ Süleyman Çetin Özoğlu, Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sayı 203, Ankara 2007, s.1

bilinç ve inanç ve değerler bütünü korumak ve benimsemektir. Yine de bu korumacılık, yeniliğe açık ve gelişimi sağlayan bir yapıdadır.⁶

Geleneksel eğitim anlayışı, eğitim hakkının herkese fırsat eşitliği çerçevesinde dağıtılması ölçüsüne odaklanmıştır. Oysa bilginin ve teknolojinin gelişimlerine paralel olarak belirlenen politikaları etkilediği ve seçilen hedefleri yönlendirdiği yeni anlayışta eğitim, öğrencinin yeteneğini belirlemek ve bu yeteneği geliştirmek üzerine kurulu *yönlendirme* esasını zorunlu kılmaktadır.⁷ Bu zorunluluk, öğrencinin henüz karar alma melekelerinin yeterli donanımlarla beslenmediği dönemlerde hayatını etkileyen kararlar almasını sağlamak üzere bilgi ve farkındalığının artırılması ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

1.1.2. Öğretim

Öğretim, eğitim kavramının bir alt kümesini işaret etmektedir.⁸ Eğitim bir süreç iken, öğretim teşkilatlı, planlı ve düzenli bir çalışmayı ifade etmektedir. Öğretim genellikle öğretmenler tarafından öğrencilere bir öğretim kurumunda araç gereç kullanılarak verilmektedir⁹ Öğretim faydacı bir gayeye odaklanan, teknik bilgi ve gerçeklik yargılarına dayanan bir süreç olarak da eğitimden ayrılır. Öğrenim ise yapılacak işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik bireysel alıştırmalar olarak ifade edilebilir.¹⁰ Öğretim, bir baskı ile gerçekleşen bir eylem iken, öğrenim, öğrenenin isteği ile gerçekleşir. Bu konuda süreçte yer alan öğrenme ve öğretme kavramlarında odağın öğrenmeye kaydığı ileri sürülmektedir.¹¹ Bu odak değişikliğinin başlıca sebebi

⁶Tezcan, Eğitim Sosyolojisi, a.g.e., s.48, 27

⁷M.Metin Arslan, Çiğdem Kılıç, Bazı Avrupa Ülkelerinde ve Türkiye'de Zorunlu Eğitimde Yönlendirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 148, Ekim-Kasım-Aralık 2000, [Electronic Journal], <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/10.htm>

⁸Fikret Zaman, Türk Milli Eğitim Teşkilatında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Analizi ve Keçiborlu (Isparta) İlçesinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.30

⁹Yahya Akyüz, Türk Eğitim Tarihi, M.Ö. 1000 – M.S. 2008, Pegem Akademi, Ankara 2008, s.1

¹⁰İbrahim Ethem Başaran, Eğitim Psikolojisi Gelişim, Öğrenme ve Ortam, 6.bs, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005, s.332

¹¹Yüksel Özden, Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm, 8.Baskı, Pegem Akademi, Ankara 2010, s.16, 67

olarak bilginin anlamlandırma ve yorumlama ile oluşturulduğu kabulü olduğu söylenebilir.¹² Öğretimi etkileyen faktörler bu çerçevede şöyle sıralanabilir:

- Öğrenim ve öğrenimi etkileyen iç ve dış faktörler
- Öğretime uygun fiziki ortam
- Öğretime uygun araç ve gereç tedariki
- Öğreticinin beceri ve psikolojisi
- Öğrenim görenin beceri ve psikolojisi

Buna göre, eğitimde öne çıkan yeni değerler ışığında, ders program ve müfredatlarında aşağıdaki hususların vurgulanması önemlidir:

- Düşünmeyi öğrenme
- Bilgi üretme
- Problem çözme
- Bireysel çalışma
- Benlik gelişimi
- Sağlıklı iletişim

1.1.3. Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları

Eğitim ve öğretim vermek üzere yapılan binalar, bu yapılarda aynı amaçla bir araya gelen personel, donanım ve araç-gereçlerin bütünü okul olarak ifade edilebilir.¹³ Bu çeşit yapıların hepsine eğitim ve öğretim kurumu denilebileceği gibi, örgün ya da yaygın eğitim hizmeti de bu kurumlar aracılığıyla verilebilmektedir. Bu kurumlar, kamu kurumu kimliği taşıdıkları gibi özel niteliğe de haiz olabilirler. Türkiye’de özel öğretim kurumları, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası’na bağlı olarak özel ve tüzel kişilerce açılabilmektedir.¹⁴

Özel öğretim kurumlarının diğer eğitim kurumları ile arasındaki fark, kamu kimliği taşınamaması olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacını ancak özellikli ortamlarda karşılayabilecek özürsüz çocukların rehabilitasyonunu anlatmak için kullanılan “*özel*

¹² Özden, a.g.e., s.155,78,79

¹³ Başaran, a.g.e., s.327

¹⁴ Mehmet Şişman, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara 2010, s.103

eğitim” tamlaması ile çalışmada bahse konu edilen özel öğretim kurumları, çoğu kez aynı unvanla faaliyet gösterebilmektedirler. Bu karışıklığın taraflarını da içeren genel bir tanımla özel öğretim kurumları, giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim kurumları olarak belirtilebilir.¹⁵ Çalışma boyunca bu benzerliği dışarıda tutmak için “özel öğretim kurumu” vurgusu yapılmıştır.

Özel eğitim ve öğretim kurumlarının kuruluş amaçları, işletme faaliyeti gerçekleştirme dışında, mevzuatta belirtilen hususları içermektedir. Bu amaçlar kısaca şöyle aktarılabilir:¹⁶

- Bireylerin beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı biçimde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere sahip olarak yetiştirilmelerini sağlamak
- Bireyleri hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı ve topluma karşı sorumluluk duyan, yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmelerini sağlamak
- Çevre, aileler ve diğer okullarla iyi ilişkiler kurmak
- Bireylerin yetenek ve niteliklerini modern metotlarla geliştirmeleri maksadıyla program ve projeler geliştirmek
- Bireylerin ilgi, istek, yetenek ve yaşlarına uygun beceriler kazanarak yükseköğretim kurumlarına hazırlanmalarını sağlamak
- Bireylerin Türkçeyi çok iyi kullanarak sözlü ve yazılı iletişimde düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerini sağlamak
- Bireylerin müzik, sahne sanatları, resim ve plastik sanatlar gibi güzel sanatlardaki yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak, teşvik etmek
- Bireylerin değişik kültürlerin yer aldığı dünyamızdaki aktüel olay ve sorunların bilgi ve bilincinde olmalarını sağlayarak, barış, demokrasi ve adalet ilkelerinin yaygınlaşmasına yardımcı olmak
- Bireylerin sosyal ve kültürel hizmetlerini de kapsayan eğitici çalışmalara katılımlarını sağlamak

¹⁵ Uygun, a.g.m., s.108

¹⁶ Hüseyin İzgar, Musa Gürsel, Eğitim Bilimlerinin Gelişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.10-11

1.2. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumları

1.2.1. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Tarihçesi

Türk tarihi boyunca eğitim alanında devletin öncülüğü ve liderliği, geleneksel bir işleyiş olarak kabul edilebilir.¹⁷ Bu yapıda, eğitim sisteminde, diğer kamusal alanlarda olduğu gibi, kararların merkezden alındığı, kaynakların merkezde biriktirilip taşraya aktarıldığı “merkezden yönetim” anlayışı hâkimdir. Türk eğitim sistemi için genel olarak dış kaynaklı modelleri örnek aldığı fakat sonradan kendine özgü bir sistem geliştirdiği söylenebilir.¹⁸ Osmanlı İmparatorluğundan önce Türk Eğitim Sistemi medreseler ile yapılanmıştır. İlk sistemli medrese Selçuklu zamanında 1040 yılında Nişanbur’da kurulmuştur.¹⁹ Osmanlı’da öne çıkan üç eğitim kurumu ise sübyan mektepleri, medreseler ve Enderun Mektebi’dir. Bunlara yaygın eğitim kurumu gibi örgütlenen Ahi Örgütlerini de eklemek mümkündür. Sübyan mektepleri, yöneticiler tarafından bağımsız ya da bir camiye bağlı külliye şeklinde açılmakta ve vakıf sistemi ile işletilmekteydi. Burada Kur’an okuma dersleri ve kaligrafi şeklinde yazı eğitimi verilmekteydi. Medreseler de benzer sistemle işletilmekle birlikte, Medreselerde yönetimden sorumlu olan Müderris, Padişah tarafından yazılı emirle atanırdı. İlk Osmanlı Medresesi, Orhan Bey döneminde İznik’te kurulmuştur. Enderun mektebinde ise, özellikle çocuklar, devletin çeşitli kademelerinde görev almak üzere yatılı ve burslu olarak okutulurlardı. Bu çocuklar özellikle devşirmelerden seçilirdi.²⁰ 1909 yılında kapanana kadar Enderun’dan 79 Sadrazam ve 3 Şeyhülislam yetişmiştir.

Osmanlı İmparatorluğunda 1847 yılında bir kararname ile 4 yıl²¹ olarak belirlenen zorunlu ilköğretim süresine dair ilk anayasal hüküm, 23 Kasım 1876 tarihli Kanun-i Esasi’de geçmektedir. Bu hüküm, tüm okulların devlet denetiminde olduğu ibaresi ile birlikte getirilmiştir. 23 Temmuz 1908 tarihli İkinci Meşrutiyet’te ise ilköğretimin parasız olması ve öğretmenlerin mesleki örgütlenmeye gidebilmeleri gibi

¹⁷European Commission, Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi 2010-2011, Education, Audiovisual & Culture Executive Agency, 2011 TR, s.18

¹⁸Behlül Üsdiken, Demet Çetin, Türkiye’de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımı, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 4, Aralık 1999, s.50

¹⁹Topçu, a.g.e., s.25; Rifat Okçabol, Türkiye Eğitim Sistemi, Ütopya Yayıncılık, Ankara 2005, s.23-38

²⁰Mustafa Ergün, Medreseden Mektebe Osmanlı Eğitim Sistemindeki Değişme, Erişim:

[<http://www.egitim.aku.edu.tr/ergun3.htm>] Erişim tarihi: 20.05.2011

²¹Okçabol, a.g.e, s.27

önemli düzenlemeler yapılmıştır. Bu hükümlerin uygulamada başarı gösterdiğini söylemek mümkün değildir.²²

Osmanlı'nın özellikle son dönemlerinden itibaren eğitimde mektep ve medrese sistemi bir arada yürütülmekteydi. Osmanlı İmparatorluğun yıkılmasının ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin milli kültür, milli birlik ve bilimsel esaslara dayalı eğitim sistemi, 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile ortaya konulmuştur.²³ Bu kanunun getirdiği en önemli yenilik, medreselerin ve Enderun mektebinin kapatılarak tüm eğitim ve öğretim kurumlarının Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmasıdır. Sistem içerisinde önemli işlevlere sahip olan Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı ise 22 Mart 1926 tarihli Maarif Teşkilatına Dair Kanun ile kurulmuştur. 1 Kasım 1928 ise Arap harflerinin yerine Latin alfabesinin kullanılmasını düzenleyen Kanun'un tarihidir. Bu köklü değişiklikler sonucunda gerek köy enstitülerinin kurulması, gerekse mektupla öğretim gibi dönemin ihtiyaçlarına cevap arayan uygulamalar yer almışsa da, Türk Milli Eğitim Sistemi, 1973 tarihli ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiştir.²⁴

Buna göre Türkiye'de milli eğitim, “örgün eğitim” ve “yaygın eğitim” adı altında iki ana bölümden oluşmaktadır. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsayan örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki öğrencilere, hazırlanmış programlar aracılığıyla, okul çatısı altında verilmektedir. Örgün eğitim kapsamında yer alan eğitim kurumları şöyle belirtilmektedir:

- Okul öncesi eğitim kurumları: Bağımsız anaokulları olarak örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde ana sınıfı veya uygulamalı sınıf olarak yer almaktadırlar.
- Yaz okulları: Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak amacıyla, 60-72 aylık çocuklara öncelik tanınarak yaz aylarında uygulanan eğitimidir.
- Gezici sınıflar: Maddi imkânları yetersiz ailelerin 36-72 aylık çocukları için alternatif olarak hayata geçirilen, okul öncesi eğitimin

²² Ergün, a.g.m, i.t. 20.05.2011; Uygun, a.g.m., s.108

²³ European Commission, a.g.e., s.2, 19

²⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, 2011 Yılı Bütçe Raporu, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2011, s.XI

yaygınlaşmasını ve geliştirilmesini amaçlayan bir eğitimidir. Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü, Belediyeler, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Üniversiteler arasında imzalanan bir protokol ile yürütülmektedir.

- İlköğretim okulları: 6-14 yaşları arasındaki bütün çocukları kapsayan, zorunlu ve devlet okullarında parasız olan eğitimidir. 1997 yılında çıkarılan bir yasa ile ilköğretim süresi kesintisiz 8 yıl olarak düzenlenmiştir.
- Açık ilköğretim okulları: Herhangi bir nedenle ilkokula devam etmesine rağmen ortaokula gidememiş vatandaşlara bu eğitimlerini tamamlama fırsatı vermek üzere oluşturulan, yapısı ve öğretmeni bulunmayan eğitimidir.
- Ortaöğretim: İlköğretime dayalı, en az 4 yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarını kapsayan bir eğitimidir.
- Açık öğretim liseleri: Çeşitli sebeplerle örgün eğitime devam edemeyen ve lise çağını geçmiş vatandaşlarla, liseye devam ederken açık öğretim lisesine geçmek isteyen öğrencilere yönelik, ders geçme ve kredi sistemi ile eğitim veren ve yapısı ve öğretmeni bulunmayan eğitimidir.
- Yükseköğretim: Ortaöğretime dayalı ve en az iki yıllık yüksek öğrenim veren tüm kurumlardır. Yükseköğretim kurumları, üniversiteler, fakülteler, enstitüler, yüksek okullar, konservatuvarlar, meslek yüksek okulları, uygulama ve araştırma merkezleridir.

Yaygın eğitim ise, örgün eğitimin yanında verilebileceği gibi, örgün eğitimin dışında da verilebilen eğitim faaliyetleridir.²⁵ Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç dâhil olmamış ya da bir sebeple sistemin bir kademesinde dışarıda kalmış vatandaşların eğitimlerini tamamlayabilmeleri için oluşturulmuş bir yapıyı ifade etmektedir. Yaygın eğitim ilköğretim kademesinde verilebildiği gibi yükseköğretim kademesinde de söz konusu olabilmektedir.

Türkiye’de eğitim hizmeti genel olarak kamu tarafından verildiği için finansmanı da genel bütçeden karşılanmaktadır.²⁶ Devlete bağlı kurumlarda öğretmenlerin ve diğer personelin giderleri, araç ve gereç temini, taşınır ve taşınmaz

²⁵ Milli Eğitim Bakanlığı, 2011 Yılı Bütçe Raporu, s.XII

²⁶ European Commission, a.g.e., s.56

yatırımların tamamı merkezden sağlanan kaynaklarla finanse edilmektedir. Son yıllarda ilköğretimlerde ders kitapları da devlet tarafından ücretsiz olarak dağıtılmaktadır. Bunun yanında okul aile birlikleri de velilerin katkıları ve düzenledikleri etkinlikler neticesinde gelir elde edebilmektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumları arasında döner sermayeye sahip olanlar da mevcuttur. Yükseköğretimde ise gelir kalemleri genel bütçenin yanında öğrenci ücretleri ve döner sermayeden oluşmaktadır. Türkiye’de eğitimin başlıca finansman kaynakları, Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2011 yılı bütçe raporunda şöyle sıralanmaktadır:²⁷

- Merkezi yönetim bütçesinden ayrılan pay
- İl özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar
- Eğitime katkı payı gelirleri (bütçeleştirilen gelirler)
- Dış ülke ve kuruluşlardan sağlanan dış krediler, burslar ve bağışlar
- Halkın, kişi ve kuruluşlar olarak eğitime katkıları, bağışları
- Okul aile birliği gelirleri

1.2.2. Türkiye’de Eğitim ve Öğretim Kurumlarını İyileştirme Çalışmaları

Medresenin merkeze oturtulduğu Osmanlı eğitim sistemi, gerek vakıflar eliyle ideolojik sınırlar içermesi, din dogmalarının ilim ve teknikteki gelişmeleri izlemeyi ve kullanmayı engellemesi ve gerek eğitim sisteminde çok dilli bir yapıya sahip olunması sebebiyle Batı’ya karşı geri kalmışlığın başlıca nedenleri arasında görüldü.²⁸ Bu nedenle, Atatürk’ün önderliğinde yeni kurulan devletin özellikle reform yaptığı alanların başında milli eğitim gelmektedir. Aslında üstlendikleri toplumsal rol nedeniyle, eğitim sistemleri dünyanın her yerinde toplumun gerisinde kaldığı eleştirilerine maruz kalmaktadır.²⁹ Bu nedenle, geri kalmış bir toplum söz konusu olduğunda reform konularından birinin de eğitim olması çok doğaldır.

Türk eğitim sistemini iyileştirme çalışmaları iki ana başlıkta incelenebilir. Bunlardan ilki, sistemin yapısında getirilen düzenlemeler, diğeri ise mali boyutunda yaşanan gelişmelerdir. Sistemle ilgili tarih içerisinde en önemli delil, Latin harflerinin kabulü olarak görülebilir. Bir başka önemli düzenleme, 17 Nisan 1940 tarihli Kanun’la

²⁷Milli Eğitim Bakanlığı, 2011 Yılı Bütçe Raporu, s.1

²⁸ Topçu, a.g.e., s.46-49

²⁹ Özden, a.g.e., s.154

hayata geçirilen ve kırsal kesimde okuma yazma oranının artırılmasına yönelik öğretmen yetiştirme modelini içeren Köy Enstitüleri'dir. Temel eğitimin yanı sıra üretime dayalı pratik bilgi ve becerilerin de kazandırıldığı sayıları en fazla 21'i bulan enstitüler, 1954 yılında ilköğretim kurumlarıyla birleştirilmiştir.³⁰

Eğitim sistemiyle ilgili günümüzde planlanan en önemli iyileştirme çalışması, yetki ve sorumlulukların merkezden taşraya aktarılması olarak ifade edilebilir. 1992 tarihli ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 8.Beş Yıllık Kalkınma Planı, XV. Milli Eğitim Şurası ve 57.Hükümet Programında yer alan Acil Eylem Planında bu konu vurgulanmaktadır. Bu iyileştirme sonucunda amaçlanan, merkezin makro düzeyde stratejik planlamalar yapması ve yetkilerin taşraya aktarılmasıdır.

2005 yılında Talim ve Terbiye Kurulu'nun kararı ile ortaöğretim süresi kademeli olarak dört yıla çıkarılmıştır. Burada gözetilen amaç, Türkiye'de eğitim alan öğrencilerin AB ülkelerindeki öğrencilerle rekabet edebilmesidir. 1995 yılında Avrupa Birliği üyesi ülkeler tarafından, eğitim alanında fırsat eşitliğini ve eğitim kalitesini geliştirmeyi amacıyla başlatılan Socrates Programı, Türkiye'nin de mümkün olduğunca işbirliği yapmayı gözettiği bir projedir.³¹ Özellikle bu proje içerisinde yer alan ve Türkiye'deki ve Avrupa'daki üniversiteler arasında öğrenci geçişlerini kolaylaştırmayı ve karşılıklı diplomaları tanımayı konu edinen Erasmus başlığı, Türk eğitim sistemi içerisinde oldukça yapıcı bir katkı sağlamaktadır.

Mali boyutu ile ilgili olarak yapılan iyileştirmeler, genel anlamda, ülke ekonomisinin izlediği pozitif gelişmelerle paralellik göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin konsolide bütçeye³² oranı, istikrarlı bir büyüme seyri izlemektedir. 2000 yılında bu oran yüzde 7.15 iken, 2005 yılında yüzde 9.53'e yükselmiş ve 2009 yılında yüzde 10.63 olarak gerçekleşmiştir. 2011 yılında bu oranın yüzde 10.92 olması öngörülmektedir.³³ Buna mukabil, konsolide bütçeden Milli Eğitim Bakanlığı'na yatırım için ayrılan pay azalma göstermektedir. Bu göstergeler, Milli Eğitim

³⁰European Commission, a.g.e., s.19

³¹ Tokay Gedikoğlu, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2005, s.68, 69

³² Konsolide bütçe, genel bütçe ve katma bütçelerin toplamıdır.

³³Milli Eğitim Bakanlığı, 2011 Yılı Bütçe Raporu, s.7, 8

Bakanlığı'nın ihtiyaç duyduğu bütün yatırımları kendi bütçesinden karşılayacak bir yapıya kavuşturma çabası olarak yorumlanabilecektir.

Eğitim sisteminde yapılan bir diğer önemli düzenleme, hem ekonomik hem sosyal boyutuyla etkilerinin görülmesi beklenen her ile üniversite kurulması olmuştur. Bugün Türkiye'nin 81 ilinin tamamında üniversite bulunmaktadır.³⁴

Bütün bu süreçlerden bağımsız olarak Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde eğitim geliştirme projeleri ve kampanyaları düzenlenmektedir. Çoğunluğu ilköğretim öğrencilerine yönelik bu projelerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür.³⁵

- Eğitime Fiziksel Katkı Projesi
- Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesi
- Bilişim Teknolojileri Projesi
- Sağlıkta Öncü Okullar Projesi
- Çevre Uyum Projesi
- Okullarda Orman Projesi
- Herkes İçin Eğitim Projesi
- Kardeş okul Projesi
- Anne Kız Okuldayız Kampanyası

Bu projelerin sayısı oldukça fazla olmakla beraber, projelerin bir kamu hizmeti olarak görüldüğü için oldukça yavaş ilerlediği söylenebilir.

Eğitim konusunda başlıca sorunu daha önce yapılanların daha iyi bir şekilde tekrarlanması yerine ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi olarak öne çıkaran bir anlayışla bundan sonraki süreçte ele alınması gereken konuları şöyle sıralamak mümkündür.³⁶

- Kuralların sorgulanması
- Mevcut yapıdaki rol dağıtımının ve ilişkilerin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı
- Eğitime yön veren değerlerin hâlâ geçerli olup olmadıkları

³⁴ European Commission, a.g.e., s.23

³⁵ Şişman, a.g.e., s.148, 163

³⁶ Özden, a.g.e., s.156

- Yerel gerçeklerden kopuk merkezi yönetimin getirdiği sakıncalar
- İniyatif kullanamayan öğretmenlerin bilgi çağında yetiştirici olarak yetersiz kalacakları gerçeği
- Eğitim yöneticilerinin seçiminde gösterilmesi gereken hassasiyet

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI

2.1. Türkiye'de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları

2.1.1. Türkiye'de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Tarihi Gelişimi

Özel okul ihtiyacı, anayasal hak olan eğitim hakkının devlet tarafından, ülkemizde yoğun olarak bulunan genç nüfusa nitelikli ve donanımlı bir şekilde verilememesi sonucu ortaya çıkmıştır.³⁷ Bunun nedeni, dünyada sistemlerin ve teknolojilerin hızla değişmesi, bürokratik reflekslerin ise bu hıza yetişememesidir. Bu sebeple özel okullar devlet tarafından desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Eğitimde rekabeti doğuran bu gelişmenin toplumun eğitim düzeyine olumlu katkıları olacağı beklenmelidir. Türkiye'de özel okul kültürünün Türk tarihinde belirgin bir yeri olan özel ders alma alışkanlığının genişlemesiyle oluştuğunu belirtenler de bulunmaktadır.³⁸ Bununla birlikte, çalışmamız kapsamı dışında bırakılmakla beraber, tarihimizde yerleşik eğitim ve öğretim geleneğinin daha çok vakıf eliyle, yani devlet yerine halk tarafından karşılanan bir sistemle yer ettiği söylenebilir.³⁹

Türkiye'de, yabancıların ve azınlıkların öncülüğünde gelişen özel okulların, gelişim ve yenilik yönünden ülkeye olumlu etkileri olsa da, genel anlamda Türk eğitim sistemine dini, siyasi, ekonomik ve kültürel anlamda zararlı etkiler bırakmıştır.⁴⁰ Bu görüşü destekleyen birçok tarihi vesika bulunmaktadır. Bu okulların zararlı etkilerinden

³⁷ Yüksel Çelik, Özel Okulların Türk Eğitim Sistemine Ekonomik Katkılarının Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.3, 4, 31

³⁸ Parlar, a.g.e., s.15

³⁹ İsmail Aydoğan, Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi (Kayseri İli Örneği), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.10

⁴⁰ Uygun, a.g.m., s.107

en bariz olanı, İmparatorluktan ayrılma hareketleri içerisinde yer alan milliyetçi gençlerin bu okullarda yetişmiş olmalarıdır.⁴¹

2.1.2. Türkiye’de Yabancı ve Azınlık Okulları

Türkiye’de yabancı ve azınlık okullarının başlıcalarını Rum, Ermeni ve Yahudi okulları bazında ele almak mümkündür.⁴² Bu okullar arasına Katolik ve Protestan okulları da eklenebilir.

İlk Rum Okulu, 1454’de kurulan Fener Rum Erkek Lisesidir.⁴³ Rum azınlık okulları, Fatih’in İstanbul’u fethinden sonra kendilerine verilen okul ve kilise açma özgürlüğü sonucunda yapılaşan eğitim sistemi üzerine gelişmiştir. Özellikle okul yönetimlerinin dini dogmalardan ayrılıp laik niteliğe kavuşması, Rum eğitim sisteminin gelişmesinin önünü açmıştır. 1803 yılında kurulan Kuruçeşme Akademisi ve Ayvalık Akademisi, 1810 yılında kurulan İzmir Jimnazyum Okulu, Yunan Devlet’inin kurulmasından sonra bu devletin eğitim sistemine geçen Rum azınlık okullarındandır. Kurtuluş Savaşı esnasında, özellikle Yunan işgalinde etkin bir şekilde rol alan Rum okulları, bu hareketleri neticesinde kapatılmış, Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kontrol ve denetimi Milli Eğitim Bakanlığında olmak üzere yeniden açılmışlardır.

Ermeni okullarının önceleri az sayıda ve küçük mekânlarda bulunmasına rağmen, konjonktürel sebeplerle Amerika ve Batının desteği ile ekonomik olarak daha iyi duruma gelen Ermeniler, 18.yy sonlarında bu alanda iyi teşkilatlanmışlardır. İlk Ermeni Okulu, 1790 yılında Kumkapı Fıçı Sokak’ta, ilk yatılı Ermeni okulu ise 1838 yılında kurulmuştur.

Yahudi okulları, tarihsel olaylar içerisinde belirgin kırılma noktalarına sahip bir eğitim seyri göstermiştir. Endülüs mirası ile Osmanlı topraklarına taşıdıkları kültürel mirası, ticarete üstlendikleri rolü Rum ve Ermenilere kaptırdıktan sonra gerileme dönemi yaşamış, Peygamberlik iddiası ile ortaya çıkan Sabatay Sevi’nin çalışmaları ve

⁴¹Okçabol, a.g.e., s.25

⁴²Mehmet Dere, Türkiye’de Azınlık Okulları (1945-2007), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sosyal Bilgiler Öğretimi Programı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2008, s.3, 35-55

⁴³ Dere, a.g.e., s.38; Topçu, a.g.e., s.120-123

şöhreti, Yahudi eğitim sistemini de olumsuz etkilemiştir.⁴⁴ 1841 yılında Fransızca eğitim veren Mekteb-i Tıbbiye Askeriye, batı tarzı bir eğitim sisteminin ilk örneklerindedir.⁴⁵

Osmanlı döneminde yabancıların açtıkları azınlık okulları, Osmanlı devletinden istifade etmek isteyen güçlerin hedeflerinde yer almaktan kurtulamamış, çoğu kez okullar propaganda amacıyla kullanılmıştır. Bilhassa misyonerlik faaliyetleri için bu okullar uygun bir zemin oluşturmuşlar, kültür emperyalizmi için bir araç haline gelmişlerdir.⁴⁶ Okul yönetimleri, bu amaçlarını ders programlarına dahi işlemekten çekinmemişlerdir. Dahası, zor zamanlarda devlete karşı girişilen her ayaklanma veya savaşı fırsat bildiklerinde okulları bir kışla gibi kullanmaktan geri durmamışlardır. Şüphesiz bu seyir, özel okulların tarihi gelişimi içerisinde olumsuz bir algı ile karşılanmalarında önemli bir ayrıntı olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, Cumhuriyet’le beraber azınlık okulları prensip olarak kapatmak yerine, ıslah ve kontrol yöntemiyle ele alınmışlardır.⁴⁷ Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile yabancı ve azınlık okullarının uymaları gereken kurallar şöyle belirtilmiştir:

- Dini esasa dayalı eğitim ve din propagandası yapılmayacaktır.
- Okul binalarında dini semboller ve işaretler bulundurulmayacaktır.
- Okul kitaplarındaki Hıristiyan din büyüklerinin resimleri çıkartılacaktır.
- Okul binalarındaki dini işaretler ve salipler indirilecektir.
- Müslümanların ve başka mezhepten öğrencilerin okullardaki dini ayinlere katılmaları yasaktır.

Lozan’da sorun başlıklarından biri olarak önem arz eden yabancı ve azınlıklara ait okullar, kapitülasyonların kaldırılması ile bir iç mesele haline getirilmiştir. Ülkemizde azınlık okulları da tıpkı Özel Öğretim Kurumları gibi, 14 Şubat 2007 tarih ve 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununa tabidir. 1923’lerde çeşitli seviyelerdeki yabancı okul sayısı 87 iken, bu okullarda öğrenim gören 7297 öğrenci ve

⁴⁴ Topçu, a.g.e., s.124-125

⁴⁵ Dere, a.g.e., s.55, 65, 70, 96

⁴⁶ Şaban Ulusoy, Robert Koleji ve Yabancı Okullara Yönelik Atatürk Döneminde Yapılan Düzenlemeler, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Yakınçağ Tarihi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.55

⁴⁷ Ulusoy, a.g.e., s.6, 8, 22

görev yapan 824 öğretmen bulunmaktadır.⁴⁸ Aynı dönemlerde Türkiye’de okul sayısı 5134, öğretmen sayısı 12573 ve öğrenci sayısı 364428’dir.⁴⁹ 2000 yılında ise Özel Türk Okulu sayısı 1801’e yükselmiştir (Çizelge 2.1.).

	OKUL	ÖĞRENCİ	ÖĞRETMEN
Özel Türk Okulu	1.801	250.600	23.643
Özel Azınlık Okulu	87	42.747	426
Özel Yabancı Okul	30	7.804	748
Özel Uluslararası Okul	10	260	45
TOPLAM	1.928	301.411	24.862

Çizelge 2.1.:2000-2001 Yılında Türkiye’de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı

Türkiye’de 2010 yılında açıklanan rakamlara göre örgün eğitim veren özel öğretim kurumu sayısı 2.758 iken, bu okulların çok büyük çoğunluğunu yerli okullar oluşturmaktadır (Çizelge 2.2.). Bu istatistiğe göre eğitim alanında bir alternatif oluşturmak gayesiyle açılan yerli özel öğretim kurumlarının devlet okullarına oranı yüzde 0,5’den daha küçük bir rakama tekabül etmektedir.

	OKUL
Özel Türk Okulu	2.684
Özel Azınlık Okulu	47
Özel Yabancı Okul	15
Özel Uluslararası Okul	12
TOPLAM	2.758

Çizelge 2.2.:2008-2009 Yılında Türkiye’de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı.

2010-2011 eğitim öğretim yılında Uluslararası Öğretim Kurumu sayısı 11’e düşerken, azınlık okulu sayısı 50’ye yükselmiş, yabancı okulların sayısında ise bir değişiklik olmamıştır.⁵⁰ Özel Türk Okul sayısı ise 2650 olarak tespit edilmiştir.

1839 yılında Katolik okul sayısı 284 iken, 1900’lü yılların başında Protestan okulların sayısı 298’dir.⁵¹ Bu tarihlerde Osmanlı Devleti’nin açtığı özel okul sayısı ise

⁴⁸ Ulusoy, a.g.e., s.61; Dere, a.g.e., s.81

⁴⁹ Topçu, a.g.e., s.93

⁵⁰ Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2010-2011, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2011, s.49,59, 89,

sadece 28'dir. Osmanlı'da bu tarihlerdeki lise sayısı ise 5'i askeri olmak üzere 93'tür. Yabancı azınlık okullarının bu olumsuz fotoğrafına karşın, yabancı dil eğitimi vermeleri, batı ilim ve tekniğini hem teorik hem de pratik olarak öğrencilere kazandırmaları, bu okulların Türk Milli Eğitimine katkıları olarak değerlendirilebilir.⁵² Bu okulların bir başka katkısı da, mevcut okul sayısının artmasında ve okuryazar oranının yükselmesinde görülmektedir.⁵³

2.1.3. Türkiye'de Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları Algısı

Türkiye'de genel anlamda eğitim sisteminin Türkiye'nin ihtiyaçlarına yönelik olmaması, yerel unsurlarla bağdaşmaması, özel öğretim kurumlarında görülen bir takım sorunların kaynağı olarak görülmektedir.⁵⁴ Fiziki ve sosyal şartlar bakımından ise özel öğretim kurumlarının devlet kurumları karşısında her alanda tartışmasız bir üstünlüğü bulunmaktadır.⁵⁵ Kamuoyunda genel algı, iyi yetişmiş öğretmenlerin devlet okulları yerine özel öğretim kurumlarında istihdam edildiğidir.⁵⁶ Aileler ve çocuklar da özel okulları devlet okullarına tercih ettiklerini, yapılan araştırmalarda dile getirmişlerdir.⁵⁷ Bunun en temel sebebi ise devlet okullarının özel sektörle rekabet edemeyen yapısı olmuştur. Arka planda yatan bir diğer gerekçe ise, 1980'li yılların başından sonra gündeme gelen özelleştirme politikalarına paralel olarak özel öğretim kurumlarının sayılarında hızla artışa neden olan eğitim politikalarıdır. Bu seyir, 1990'lardan itibaren koalisyon hükümetlerince de devam ettirilmiş, 1980 yılında 226 olan özel okul sayısı, 2000 yılında 1 899'a yükselmiştir.

Bununla birlikte, devlet okullarının ekonomik çekiciliği ile halen özel okullara karşı büyük bir üstünlüğü bulunduğu görülmektedir. Toplum olarak okul öncesi eğitim algısının yakın zamana kadar "*çocuğun bakıcıya ya da yuvaya bırakılması*" ile sınırlı olduğu da görülmektedir.⁵⁸ Aynı olumsuz algının, yabancı dilde eğitim veren özel öğretim kurumları için de "*dile karşı bir tehdit oluşturabileceği*" şeklinde yer ettiği

⁵¹ Okçabol, a.g.e., s.25, 27, 95, 105

⁵² Ulusoy, a.g.e., s.63

⁵³ Topçu, a.g.e., s.211

⁵⁴ Verda Genç Sel, Dünyada ve Türkiye'de Karşılaştırmalı Eğitim: Kavram, Kapsam ve Eğilimler, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, s.10

⁵⁵ Ayşe Baysal, Sosyal Eşitsizliklerin Beslenmeye Etkisi, C. Ü. Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 25, 2003 Özel Eki, s.69

⁵⁶ Zaman, a.g.e., s.72

⁵⁷ Uygun, a.g.m., s.116, 118

⁵⁸ Gedikoğlu, a.g.m., s.71

söylenbilir.⁵⁹ Oysa devletin özel öğretim kurumlarına bakış açısının özellikle okullaşma oranı ve istihdam sağlama çerçevesinde olumlu olarak değerlendirildiği görülmektedir.⁶⁰

2.2. Yasal Durum

1876 tarihli Anayasa'da her Osmanlı'nın yasalara uymak kaydıyla kar amaçlı özel okul açabileceği belirtilmekteydi.⁶¹ Tevhid-i Tedrisat'tan sonra Türkiye'de özel öğretim kurumları için Cumhuriyet yıllarında getirilen kısıtlayıcı önlemler, 1985 yılından sonra getirilen düzenlemelerle peyderpey kaldırılmış, nihayet Avrupa Birliği Uyum Yasaları çerçevesinde 2002 tarihli ve 4771 sayılı kanunla vakıfların da özel öğretim kurumu açabilmeleri hükme bağlanarak devletin denetimi ve gözetimi altında olmak kaydıyla özel öğretim kurumları tamamen yasal serbestliğe kavuşmuşlardır.⁶²

Mevzuat açısından özel öğretim kurumları önce 625 sayılı sonra ise 5580 sayılı "Özel Öğretim Kurumları Kanunu" na tabidir. Milli Eğitim Bakanlığınca özel sektörün eğitim alanında yaptığı yatırımlar teşvik edilmekte, özel eğitim ve öğretim kurumlarında kalitenin artırılması bir devlet politikası olarak yürütülmektedir.⁶³ Nitekim yasal düzenlemelerle özel okullara getirilen yükümlülüklerle devlet okullarına getirilen yükümlülüklerin de aynı olduğu görülmektedir.⁶⁴ Bununla birlikte, 2011 yılı bütçe raporunda özel öğretim kurumlarını koordine edecek genel müdürlüğe ayrılan pay 986 milyon TL'yi geçmiş, bu haliyle bütçede en çok kaynak ayrılan kalemlerde, ilköğretim ve orta öğretim kurumları, erkek ve kız teknik öğretim kurumlarından sonra, beşinci sırada gelmektedir. 2005 yılından bu yana bütçede Milli Eğitime ayrılan pay diğer kurumların önüne geçmiştir. Bu gelişme, Milli Eğitim alanında birçok yatırımın da önünü açmıştır.

⁵⁹ Gedikoğlu, a.g.m., s.75

⁶⁰ Abbas Güçlü, Özellerde Öğrenci Sayısı Artıyor, 17.03.2011, Erişim: [http://www.abbasguclu.com.tr/egitim/ozel_okullarda_ogrenci_sayisi_artiyor.html] Erişim Tarihi: 01.04.2011

⁶¹ Okçabol, a.g.e., s.34

⁶² Uygun, a.g.m., s.115

⁶³ Milli Eğitim Bakanlığı, 2010 Yılı Bütçe Raporu, s.75

⁶⁴ Çelik, a.g.e., s.51

2.3. Mevcut Durum

2010-2011 öğretim yılı verilerine göre ülkemizde bulunan örgün ve yaygın özel öğretim kurumlarının sayısı 16.306'dır. Bu sayının 11.387'si özel dersane, motorlu taşıt sürücü kursu, özel etüt merkezi gibi yaygın eğitim kurumlarını kapsarken, örgün eğitim kurumlarının sayısı 4.919'dır. Bu kurumlarda öğretmen olarak 144.865 kişi görev yaparken, öğrenci sayısı 4.157.282'dir.⁶⁵Sayısal verilerin dağılımı Çizelge 2.3.'de görülmektedir.

	OKUL/KURUM SAYISI	ÖĞRENCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
ÖRGÜN EĞİTİM	4.919	498.118	56.775
YAYGIN EĞİTİM	11.387	3.659.164	88.090
TOPLAM	16.306	4.157.282	144.865

Çizelge 2.3.:2010-2011 Eğitim Öğretim Yılı Verilerine Göre, Türkiye'de Bulunan Özel Öğretim Kurumlarının Sayısal Dağılımı.

Görüldüğü gibi, özel öğretim kurumları içerisinde okul öncesi, ilk ve ortaöğretim ile yükseköğretime devam eden öğrencilerin sayısı henüz 500 bine ulaşmamıştır. Buna karşın, özel dersanelere ve motorlu taşıt sürücü kurslarına devam eden öğrencilerin sayısı üç milyonu aşmakta ve yaygın öğretimde toplam öğrenci sayısı üç buçuk milyonun üzerinde gerçekleşmektedir. Burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta ise, yaygın öğretimdeki özel eğitim kurumlarının, örgün eğitimde olduğunun aksine, resmi kurumlar karşısında önemli bir sayısal üstünlüğe sahip olduğudur. 2.165 resmi yaygın eğitim kurumuna karşılık özel eğitim kurumu sayısı 11.387'dir.⁶⁶ Bu farklılığın sebebinin, örgün eğitimde yer alan öğretim kurumları okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretimle sınırlı kalırken, yaygın eğitim kurumlarının her türlü kurs ve eğitim faaliyetlerini kapsıyor olması söylenebilir.

Türk Eğitim Sistemi, Anayasa ve Kanunlar dışında Hükümet programları, kalkınma planları ve Milli Eğitim Şura Kararları ile oluşturulmaktadır.⁶⁷ İlk kez 1939 yılında toplanan Milli Eğitim Şurası, eğitim sistemine yön vermek amacıyla görüş ve

⁶⁵ Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2010-2011, s.35

⁶⁶ TÜİK, Erişim: [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=14&ust_id=5], Erişim tarihi: 29.05.2011

⁶⁷ Mehmet Şişman, a.g.e., s.91

önerilerin dile getirildiği önemli bir platformdur.⁶⁸XV. Milli Eğitim Şurasında toplumun eğitim ihtiyacının karşılanması kapsamında ele alınan özel öğretim kurumları için teşvik edilmeleri gerektiği ve mesleğe yönelik program uygulamalarının özendirilmesi gerektiği deklare edilmiştir.⁶⁹ Bu konu, 2010 yılının Kasım ayında gerçekleştirilen XVIII. Milli Eğitim Şurasında aşağıdaki paragraftaki gibi geçmektedir:⁷⁰

“Eğitimde niteliğin artırılması amacıyla özel okullar teşvik edilerek sayıları artırılmalı, teşvik kapsamında çocuklarını özel okullara gönderen ailelere resmî okullardaki bir öğrenci maliyetinin yarısı kadar destek verilmeli ve bu yolla devletin eğitim harcamaları azaltılmalıdır.”

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerlemeler, iletişim alanında kaydedilen gelişmeler, buna bağlı olarak eğitim ortamlarının ve eğitimcilerin nitelik ve yapılarında yapılan iyileştirmeler, eğitim sisteminin de geliştirilmesini gerektirmektedir.⁷¹ Eğitimin özel şirket anlayışı ile yönetilemeyeceğini düşünenler stratejik yönetimin sadece yöneticiler tarafından yürütülmesinin sonuç vermeyeceğini öne sürmektedirler.⁷² Bu görüşe paralel bir yaklaşımda, eğitici kadronun, aile ilişkileri ve eğitsel kurumlara odaklanan eğitim sosyolojisinde yetkin olması gerektiği belirtilirken, eğitim süreci toplumsal denetimle özdeşleştirilmektedir.⁷³ Öte yandan, özel öğretim kurumlarının sadece kazanç sağlamak amacıyla faaliyet gösteremeyecekleri, gelir sağlarken Türk milli eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda kalitesini artırmak, gelişmeye fırsat verecek yatırım ve hizmette bulunmaları gerektiği yasal olarak da hükme bağlanmıştır.⁷⁴ Son bir not olarak, özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının tamamen devlet tarafından finanse edilmediği söylenebilir.

⁶⁸European Commission, a.g.e., s.20, 56; Okçabol, a.g.e., s.163

⁶⁹ www.meb.gov.tr, XV. Milli Eğitim Şurası, 13-17 Mayıs 1996, Erişim: [http://ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/15_sura.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011

⁷⁰ Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 18. Millî Eğitim Şûrası Kararları, Erişim: [http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/duyurular/ekler/Sûra_kararların_tamamı.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011

⁷¹Ereş, a.g.m., s.1

⁷² Ahmet Aypay, Halil Işık, Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3, 2004, s.350-351

⁷³ Tezcan, a.g.e, s.14

⁷⁴ Uygun, a.g.m., s.118

2.4. Diğer Unsurlar

Bu çalışmada tali konu olarak kabul edilen özel dershaneler, üniversiteye giriş sınavının eskisine nazaran daha zor geçmesi ve artan rekabet koşulları üzerine yaygınlaşmaya başlamış ve hem başat bir sektör olarak süreçte yerini almış hem de eğitim kalitesi konusunda yaşanan tartışmaların daima odağında yer almıştır.⁷⁵Bunun yanında, çeşitli sınavlara hazırlık içeriği taşıyan özel kurslar da özel öğretim kurumları arasında yer almaktadır. Yine özel üniversiteler ve vakıf üniversiteleri de çalışmanın dışında bırakılmış olmakla beraber, özel öğretim kurumları içerisinde önemli bir rakama karşılık gelmektedir. Çalışmada ağırlıklı olarak ilköğretim ve ortaöğretim kademesinde hizmet veren özel eğitim ve öğretim kurumları ele alınmıştır.

⁷⁵Ayşegül Alaz, İlhanTuran, Özel Dershanelerde Coğrafya Öğretiminin Öğrenci Görüşleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt15, Sayı 1,Mart 2007, s.279

III. BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELİNDE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI

3.1. Öğrenen Örgüt Kavramı – Amaç ve Özellikleri

Örgütler, sürekli değişime ayak uydurmak için dinamik ve gelişmeye açık bir yapı içerisinde olmak zorundadırlar. Bu sebeple kendi içlerinde de öğrenmeyi ön plana çıkarmaları gerekmektedir. Bu, sürekli kullanılan bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme mekanizmalarının örgüt yapısı içerisinde düzenlenmesi anlamına gelmektedir.⁷⁶ Düşünürleri öğrenen örgüt kavramını geliştirmeye yönelten gelişmeler, sürekli ve hızlı bir şekilde yeni bir forma giren ve eski yapısıyla gelecekte işlevi kalmayan bilginin örgütün ihtiyacına göre yeniden değerlendirilip örgüte kazandırılma ihtiyacıdır. Öğrenen örgütlerde öğrenme doğal bir süreçtir. Ayrıca öğrenme, bireye etkileme gücünü hatırlatarak kişisel gelişim için de uygun bir ortam sağlar⁷⁷ Öğrenme, öğrenen organizasyonların bütün fonksiyonlarını birleştiren ortak kültürüdür.⁷⁸ Bu ortak kültür, üretilen bilginin paylaşılmasını da içermektedir.⁷⁹ Bu çerçevede öğrenen örgüt kavramı örgütlerin deneyimlerinden yararlanma becerisi, değişime uyum sağlama yeteneği ve yenilenebilen bir iç dinamiğe sahip olması olarak tanımlanabilir.⁸⁰

Geleneksel okul anlayışı, öğrenen örgüt kavramı ile yeniden ele alınmış, öğreten okuldan öğrenen okula geçiş yaşanmıştır. Bu yeni durum, bilginin ezberlenmesi yerine, bireyin davranışlarında anlamlı değişikliklere sebep olması gereği esasına

⁷⁶ Temel Çalık, Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, s.115, 116

⁷⁷ Hakan Türkoğlu, Nezahat Güçlü, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2003, s.137

⁷⁸ Ali Ünal, Musa Gürsel, İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, 2007, s.464

⁷⁹ Demirci M.Kemal, Ercan Taşkın, Yuca Umut, Öğrenen Örgüt/Pazarlama Yönelimli Öğrenen Okul Boyutlarının Analizi: Kütahya İli Özel Eğitim Kurumları Uygulaması, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 9, [Electronic Journal],

<http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/9.htm>,

⁸⁰ Özden, a.g.e., s.121

dayanmaktadır.⁸¹ Geleneksel veya klasik örgütlerde sadece yönetim kademesinde görülen karar alma mekanizmaları, öğrenen örgütlerde tüm organizasyonu kapsamış durumdadır. Günün ihtiyaçlarını karşılayan ruhsuz eğitim süreci, öğrenen örgütü içselleştiren eğitim kurumunda gelecekteki ihtiyaçlara odaklanan coşkulu bir öğrenme sürecine dönüşmüştür. Aktif öğrenenler yetiştirme iddiasındaki öğrenen okulun amaçları,*değerlerin yönelttiği öğrenme* ve *bütüncül öğrenme* olarak iki başlık altında açıklanabilir.⁸²Öğrenmeyi coşkun bir deneyime dönüştüren bu yaklaşım, kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yöneten bir yapıyı idealize etmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında öğrenen örgütlerdeki özellikler şöyle sıralanabilir:⁸³

- İnsan doğasına uygun
- Hataların değerini bilen
- İş etiğine sahip
- Dürüstlük ilkesine sadık
- Bütünlükçü bir yapı
- Sevgiye ve işbirliğine dayalı
- Nezaket ve asalet sahibi
- Vizyon sahibi lideri olan
- Aktif örgütlenmeyi benimseyen
- Kaliteli hizmet ve ürün hedefleyen

Öğrenmenin doğası gereği zorla gerçekleştirilemediği ön kabulüyle bakarak öğrenen örgütün diğer örgütlerden farkını şöyle sıralamak mümkündür.⁸⁴

- Öğrenme, işe sonradan eklenen değil, işin doğal bir parçasıdır.
- Öğrenme bir süreçtir.
- İlişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken örgütleri de gelişir.

⁸¹ Çalık, a.g.m., s.116, 118

⁸² Fatih Töremen, Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 1999, s.89, 91

⁸³ Demirci v.d.,a.g.m., s.4

⁸⁴ Özden, a.g.e., s.123

- Bireyler kurumu sürekli yeniden yaratırlar.
- Çalışanlar örgütü etkililik, kalite ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütün bir parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

3.1.1. Öğrenen Pazarlama Kavramı ve Özellikleri

Özel öğretim kurumları, bilgiyi üretilip pazarlama kabiliyetine sahip kurumlardır.⁸⁵ Bu kabiliyetini, bilgiyi pazarladığı kitleyi tanıyarak yeniden bilgi üreten ve pazarlamasını yeniden düzenleyen bir yapı içerisinde geliştirmektedir. Yani öğrenen örgüt, örgütün *entelektüel bilgi kaynağı* olan müşterilerinden öğrenmeye açık bir yapıdadır.⁸⁶ Bu yapı, birim maliyet hesaplamasında özel öğretim kurumlarının rekabet içerisinde olduğu devlet okullarına oranla çok daha ağır bir yükün altına girdiği gerçeğiyle örtüşmelidir. Bu maliyete göre hesaplanması gereken özel eğitim kurum ücretleri, “Özel Öğretim Kurumları Öğrenci Ücretleri Tespit ve Tahsil Yönetmeliği’ne” göre belirlenmektedir.⁸⁷

Öğrenen pazarlamanın öğrenmeyi gerçekleştirmesinde görülen özellikler kısaca şöyle sayılabilir:

- Sistemattir, bilgi yaratır ve yarattığı bilgiyi paylaşır.
- Sinerji yaratır ve sürekli iyileştirme gerçekleştirir.
- Aynı anda hem araç, hem de amaçtır.
- Eylemler belirsiz, çözümler farklı ve çoğulcudur.
- Eylemler bilgi akışı ve ekip çalışması ile gerçekleştirilir.
- Katılımcı ve paylaşımcı bir evren içerisindedir.
- Düzen ve kargaşa arasında denge sağlamaktadır.

⁸⁵ Demirci v.d.,a.g.m., s.1, 4, 5

⁸⁶ Çalık, a.g.m., s.120

⁸⁷ Parlar, a.g.e., s.35

3.1.2. Öğrenmeye Dayalı Örgütsel Yapı

Örgüt, öğrenen örgüte dönüşmek için, bütün üyeleriyle birlikte, sistem düşüncesini temel alan stratejik ve yaratıcı bir süreç içerisine girmelidir.⁸⁸ Çevreye karşı duyarlı ve bilinçli bir algı, öğrenen örgütün yapısal özelliklerindedir. Bu özellik, aynı zamanda örgüt kültürü ile özdeşleşen bir uyanıklık ile pekiştirilir. Buna göre örgüt üyelerinin hataları yeni bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirir. Bu süreç, örgütün eski örgüt kültürünün değişmesini veya modern yaklaşımlarla ifade edersek, örgüt geliştirmeyi gerektirecektir. Bu durumda mevcut kültür bir kenara atılmayacak, eski kültürden de yararlanılacaktır.⁸⁹

Öğrenen örgüte giden organik süreç dört aşamada gösterilebilir:

- Bilginin yaratılması
- Bilginin örgüt bazında yayılması
- Bilginin içselleştirilmesi
- İçselleşen bilginin kullanılması

Bu aşamaların yanında, öğrenen okula dönüşümü gerçekleştirecek unsurlar da şöyle sıralanabilir:

- Strateji ve politikaların yayılım süreci
- Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Öğrenme destek sistemi oluşturulması
- Gelişmelerin gözden geçirilmesi

Bu sürecin en çarpıcı yeniliği, öğrenmede öğrencinin merkeze alınmasıdır. Bu yeni durum, okullarda sürekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Öğrenen organizasyon modelinde bu yapıyı hayata geçirmek için yeterli güdüleme unsurları bulunmaktadır. Zira bu modelde öğrenme aynı zamanda

⁸⁸Çalık, a.g.m., s.117, 121, 128

⁸⁹Demirci v.d.,a.g.m., s.5

ödüllendirici ve cesaretlendirici bir güdüleme aracıdır.⁹⁰ Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kendi gereksinimlerinin karşılandığına ikna olan öğrencinin işbirliğidir.

3.1.3. Öğrenme Ortamı Yaratan Okul Yöneticileri ve Eğitim-Öğretim Elemanları

Öğrenen örgüt yaklaşımını benimseyen eğitim kurumları, bir Çin atasözünde söylendiği gibi “balık yemesini değil, balık tutmasını” öğrenmektedirler. Öğrencilere öğretilen, nasıl öğrenileceğidir.⁹¹ Yönetici ve öğretmen kadroları da bu öğrenme sürecinin içerisinde kendi paylarına düşen bilginin peşindedirler. Bu süreç, hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte, sürekli yeni bilgi kaynakları taranarak sürece dâhil edilecek yeni bilgi kovalanmaktadır. Okul yönetimi, bu sürecin başlatılması kararını veren konumdadır. Sürecin devamında kullanılan araçlar için şunlar sayılabilir:

- Hizmet içi eğitim faaliyetleri
- Metot ve teknik bilgilerin paylaşıldığı zümre toplantıları
- Öğretmenler toplantısı
- Teftiş, denetleme ve rehberlik faaliyetleri
- Okul-aile birliği ya da okul koruma dernekleri ile toplantılar

Öğrenen okulların yöneticileri tasarımcı, yenilikçi ve öğretmen özelliklerine sahip lider yönetici olarak kabul edilmektedir. Bu çeşit liderlerde bulunması gereken dört özellik şöyle sıralanabilir:

- Liderler, öğrenmeye açık ve hevesli olmalı, bu özelliklerini örgüt üyelerine göstermelidir.
- Liderlerin örgüt içerisindeki etkin rolü, öğrenme fırsatlarının bütün üyelere eşit şekilde sunulması ve sürecin desteklenmesidir.
- Liderlerin bulacakları sistem, öğrenme sürecini günlük işlerin arasına katan ve öğrenme fırsatını günlük olarak servis eden bir yapıyı içermelidir.

⁹⁰ Ünal ve Gürsel, a.g.m., s.465

⁹¹ Çalık, a.g.m., s.122-126

- Öğrenme konusunda örgütün arzusunu geliştirmek ve örgüt üyelerini gönüllü olarak öğrenmeye ikna etmek, liderlerin görevidir.

Öğretmenler, bu yeni sistemde rehber olarak yeni bir role bürünmektedirler. Öğretme tekniğinde gözetilen ihtiyaç anında saklandığı yerden çıkarılarak kullanılan bilgi ezberleri, öğrenmeye açık bir anlayışla yer değiştirmiştir. Öğretmenler, kendilerini yargılayıcı yerine destekleyici kılan bu değişikliğin farkında olarak bilgiyi birbirlerinden, öğrencilerinden öğrenmektedirler.⁹² Nitelikli eğitim, mesleki ve kişisel özelliklere sahip nitelikli öğretmenlerle gerçekleştirilebilecektir.⁹³ Bunu sağlamak için temelde öğretmen seçiminde daha titiz davranılması gerektiği çeşitli vesilelerle dile getirilmiştir.⁹⁴

Öğrenen örgütlerde lider yönetici, personeli kendi kendine yetiştirmeye yönlendirmelidir.⁹⁵ Öğrenmenin devamlı bir süreç içerdiğinin ve değişim için zamana ihtiyaç olduğunun farkındadırlar.⁹⁶ Öğrenen organizasyona dönüşüm süreci, ancak lider yöneticinin de istemesiyle başlayabilecektir.⁹⁷ Sürecin içeriği, ortaya konulan işin kendi yararına olduğunu gören öğrencinin öğretmenin gereksinimlerini karşılama ile süreklilik kazanacaktır.⁹⁸

3.1.4. Özel Eğitim ve Öğretim Hizmetinin Arz ve Talebinde Öğrenen Örgütler

Özel öğretim kurumları, hizmet verdikleri sektörde öğrenen örgüt sürecinin her iki tarafında da yer almaktadırlar. Bir yandan kendi öğrenme süreçleri işlerken, diğer yanda başka eğitim kurumlarının veya diğer kuruluşların da öğrenme süreçlerinde yer alabilmektedirler. Bu yapıları ile toplum nezdinde saygınlık ve itibar kazanırlar. Kazanılan itibar, piyasada artı değer olarak eğitim kurumuna yansiyacak ve bir avantaj

⁹² Çalık, a.g.m., s.126-127

⁹³ Cahit Kavcar, Cumhuriyet Döneminde Dal Öğretmeni Yetiştirme, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s.1

⁹⁴ Kavcar, a.g.m., s.12

⁹⁵ İbrahim Gül, Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2009, s.72

⁹⁶ Ünal ve Gürsel, a.g.m., s.465

⁹⁷ Demirci v.d.,a.g.m., s.6

⁹⁸ Aysun Ceylanbaş Gemalmayan, Okulda Kaliteli Eğitim – W.Galsser, Erişim: [http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eky/aceylanbas.doc], Erişim tarihi: 18.01.2011

olarak rekabet gücünü artıracaktır. Rekabet gücünü kaybeden ya da rakipleriyle yaşadığı rekabette geri kalan örgütler pazardaki yerlerini rakiplerine kaptıracaklardır.⁹⁹ Zaten öğrenen örgüt yöntemi, yoğun rekabetin yaşandığı ekonomilerde ve örgütler arasında bilgi transferinin hızlı bir şekilde yol kat ettiği bir yapıda zorunlu olduğu belirtilen bir tekniktir.¹⁰⁰

Öğrenen örgüt değerlendirilmesinde verilen eğitim ve öğretim hizmetleri, kaçınılmaz olarak bilgi toplumunun teknolojisinden faydalanmak ve bilgiyi kullanmak durumundadır. Zira bilgi toplumunda teknoloji öğrenme teknolojisi, bu bilgiye sahip olma yolu ise bilgi yönetimidir.¹⁰¹

Örgütlerin iç çevresinde yer alan bilgi transferi ile dış çevresinde yer alan bilginin özümsemesi, öğrenen örgütün piyasa şartlarında alacağı yeri belirleyen önemli faktörler olarak üzerinde durulması gereken iki unsurdur.¹⁰² Bilgi transferinde etkili olan başlatma, gerçekleştirme, hızlandırma ve bütünleştirme aşamaları iken, özümseme, örgütün çevresindeki bilgiyi tanıma, bilgiyle bütünleşme sürelerini anlatmaktadır. Bu süreçlerin, bilgiyi öğrenme ve elde tutma kavramlarıyla beraber ele alınarak sürekli ve dinamik ve bütüncül bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Burada dikkat çeken, doğrudan doğruya araştırma ve geliştirme sürecinin öğrenen örgüt kavramında doğal bir unsur olarak yer almasıdır. Şüphesiz eğitim kurumlarında belirlenen arz ile beklenen talebin hangi yöne doğru seyredeceği konusu, Ar-Ge yatırımlarının geri dönüşleri ile orantılı bir büyüklüğü ifade edecektir.

⁹⁹ Özlem Tuna, Mehmet Akif Çakırer, Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı II, 2008, s.265

¹⁰⁰ Melahat Öneren, İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.164

¹⁰¹ Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, Bilgi Yönetimi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, Güz 2006, s.368

¹⁰² Mehmet Şahin, Umut Koç, Türkiye'deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt IV, Sayı I, 2009, s.100, 101

IV. BÖLÜM

ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

4.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Yönetim, örgütsel bağlamda amaçlara etkin ve verimli yollarla ulaşmak üzere insan ve diğer unsurları organize etmek olarak tanımlanabilir.¹⁰³ Stratejik yönetim için yapılan temel tanımlardan biri olarak “*Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak*” şeklinde ifade edilen araştırma ve bulma edinimleri, seçilen yol ve bu süreç içerisinde etkin olan kararların bir sonucu olarak görülebilir. Önceden belirlenen bu amaçlara ulaşmak için izlenen yol¹⁰⁴ olarak da ifade edilebilen stratejik yönetim tarzında ön koşul etik bir yaklaşım sergilemektir. Bundan sonra stratejik yönetim için, bir işletmede yer alan bütün karar, çalışma ve hareket tarzlarının yer aldığı alanda başarı göstermeyi garanti edecek etkenlere dayanan yönetim biçimi tanımı getirilebilir.¹⁰⁵ Strateji geliştirmek, örgütler bağlamında hayati önem taşımaktadır. Çünkü strateji geliştirmemiş örgütlerde planlama ve hedef belirleme eksik kalmış demektir. Bu da, geleceğe dair endişe ve belirsizlik durumunun ortaya çıkması anlamına gelecektir. Oysa stratejik planlamada hedefler uzun dönem sonunda yer almaktadır.¹⁰⁶

Stratejik yönetim anlayışı, eğitimde etkinliği artırmanın bir yoludur.¹⁰⁷ Bu etkinlik, toplumsal tabanda gözlemlenebilecek bir hareketliliğe de neden olacaktır. Çünkü toplumlar, eğitim alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak yapısal değişimlerinin hızını ve yönünü belirlemektedir. Eğitim alanında stratejik planlamanın bir diğer işlevi ise, toplumdaki uzlaşmaları ortaya çıkarmasıdır. Bu uzlaşma konuları, söz konusu değişimin toplum tarafından kolayca içselleştirilmesi sonucunu

¹⁰³Nezahat Güçlü, Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.63, 67

¹⁰⁴Ereş, a.g.m., s.1

¹⁰⁵ Murat Bengisu, Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Journal of Yasar University, Cilt 2, Sayı 7, 2007, s.743

¹⁰⁶ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Matbaası, İstanbul 1998, s.487

¹⁰⁷ Aypay ve Işık, a.g.m., s.349, 351

doğuracaktır. Eğitim, toplumu dönüştürmenin ilk basamağı olarak değerlendirildiğinde, stratejik yönetim yaklaşımının bu dönüşümün anahtarı olduğu kolayca söylenebilir.¹⁰⁸

Son dönemlerde, işletmenin dış çevresindeki fırsatları esas alan klasik stratejik yönetimi yerine, temel belirleyicinin örgütün kontrolünde bulunan kaynaklar olarak ele alındığı kaynaklara dayalı işletme modeli yerleşmeye başlamıştır.¹⁰⁹ Bu modelde insan, örgütün kaynağı olarak ele alınırken, amaçlanan yapısal değişikliklerin örgütlerde köklü değişikliklere yol açması ve süreklilik kazandırılmasıdır.¹¹⁰

Neticede stratejinin temel bileşenlerini şu şekilde ortaya koymak mümkündür:¹¹¹

- Açık vizyon
- Geleceğe yönelme
- Planlanmış hareket
- Planlanmış yöntemler
- Önceden belirlenen hedef ve amaçlar

4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları

Yönetim fonksiyonlarından sadece birini oluşturan fakat sonuçlarıyla tüm yönetim fonksiyonların önünde yer alan stratejik yönetim, Drucker'ın söylemiyle “*İşimiz nedir, ne olmalıdır?*” sorusuna cevap arama sürecidir.¹¹² Stratejik yönetim hedeflere ulaşmak için hiçbir katkısı olmayan kaynakların boş yere kurum bünyesine dahil olmasının önüne geçerek kurumsal maliyeti azaltırken, kurumsal etkinliği artıran bir yapıdadır. Yazılı olması sebebiyle açık ve anlaşılır özelliğe sahiptir. Stratejik anlayışta örgütün yaptığı işin ne olduğunun net olarak ifade edilebilmesi gereklidir. Bunun yanında ne olmak istediği sorusuna da tatmin edici bir cevap geliştirilmesi zorunludur. Stratejik özellik, bu tanımları kapsayan amaç, hedef, görev ve bunları

¹⁰⁸ Sami Demirbağ, Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci, Eğitimde Stratejik Planlama, Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2009, s.70

¹⁰⁹ Sevicin, a.g.m., s.184

¹¹⁰ Tamer Keçecioğlu, Ayşe Nazlı Ayyıldız Ünnü, İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 4, 2009, s.1171

¹¹¹ Julide Pehlivanoglu, Performans Planlaması, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yönetim Bilimler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2007, s.11-64

¹¹² Güçlü, a.g.m., s.70

gerçekleştirmek için gerekli yöntemlerden oluşmaktadır.¹¹³Stratejik anlayışa sahip örgüte dair bazı özellikler öne çıkmaktadır. Bunlar örgütün özerk olması, kaynak seçiminde ve kaynak kullanım tasarrufunda özgür olması, kendi kimliğini ortaya koyarak bu kimliğe uygun faaliyetlerde bulunması, uzun dönemli planlar yapabilen ve kendi lideri ile kendi vizyonunu seçebilen bir konumda olmasıdır.¹¹⁴

Stratejik yönetimi, geçmişteki başarıları tekrarlamak üzere oluşturulan sistem ya da yürütülen süreç olarak anlamamamız gerekmektedir. Stratejik yönetimde asıl hedef, dış çevre ile uyum içerisinde gelecek sorunlara önceden çözüm üretmektir.¹¹⁵ Stratejisini belirlemiş bir örgüt, sahip olduğu kaynakları verimli kullanma ve olası riskler karşısında planlı çözümler üretme kapasitesine sahip olacaktır. Geliştirilen strateji üst yönetimin gelişimini sağlayacağı gibi, örgüt, yeni objektif kriterler getirecek üretkenliğe de kavuşacaktır.

Zaten örgütlerin gelişiminden ziyade hayatta kalabilmeleri için de bu üretkenlik hayati bir gerekliliktir. Çünkü değişen çevresel etkenlere göre her defasında yeniden bir plan hazırlamak, hem zaman hem maliyet açısından mümkün olmayacaktır. Bu sebeple stratejik yönetimin planlamadan daha farklı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.¹¹⁶Zaten bu yönetim anlayışının öncelikli faydası, değişken ve riskli bir çevrede örgüte belirli bir yön kazandırmaktır. Eğitim alanında bunu başarmış bir kurum, kendisi için belirsizliği en aza indirmiş, gelecekteki olayları en iyi şekilde tahmin eder bir duruma gelmiş demektir.¹¹⁷

4.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

4.3.1. Tepe Yöneticileri

Tepede bulunan ve karar alma sorumluluğuna sahip yönetici, kendi de dâhil olmak üzere örgütünü ve çevresini iyi, etkin ve verimli yönetme kabiliyetine sahip

¹¹³Ereş, a.g.m., s.2

¹¹⁴Aypay ve Işık, a.g.m., s.352

¹¹⁵Namık Karaman, Eğitim Yönetimi Uygulamalarına Nasıl Stratejik Yaklaşabiliriz?, Eğitimde Stratejik Planlama, Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009, s.89

¹¹⁶ Güçlü, a.g.m., s.70, 74

¹¹⁷ Rüyam Küçüksüleymanoğlu, İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Bir Örnek Olay İncelemesi, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2007, s.7

olmalıdır.¹¹⁸ Özellikle özel öğretim kurumlarında yönetim kademesinde bulunanların kalite yönetimine yaklaşımları, başarıya ulaşmak için çok önemli ve sonucu doğrudan etkileyen bir etkidir. Öncelikle yöneticilerin verilen hizmete nasıl bir bakış açısıyla yaklaştıkları önemlidir. Buna göre, kuruma ait vizyonun ne olduğu ile ilgili ne türlü senaryolar geliştirdikleri de önem kazanacaktır. Bir eğitim kurumunun sürekli yeni projeler geliştiren, yeni hedefler belirleyen ve yorulmadan yeni alt hedeflere odaklanan bir yönetim anlayışına sahip olması, kalite yönetiminin tepeden başlayarak personele doğru gelişeceği anlamına gelmektedir. Özellikle eğitim kurumalarında başarıya götüren anahtarın takım çalışması ve katılımın sağlanması olduğu ayrıca vurgulanmalıdır.¹¹⁹ Eğitim kurumlarının yönetiminde diğer örgüt yönetimlerine nazaran bazı farklılıklar bulunmaktadır. Eğitim sektöründe stratejik karar alma doğrudan üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğu için, bu konuda yeterli bilinçlendirme düzeyine ulaşılmaması önemli sorunlar doğuracaktır.¹²⁰

Öte yandan, stratejik yönetimin önemli unsurları arasında, uyum, anlaşma ve diyalog sayılabilir. Tepe yöneticisi de bu unsurları kolayca lehte kullanabilecek beceriye ve iletişim kurabilme yeteneğine sahip, bilgi toplayabilen, bilgiyi doğru okuyabilen ve bilgiyi analiz edebilen iyi bir stratejist olmalıdır.

4.3.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları

Misyon, bir örgütü kendisiyle aynı tip örgütlerden ayıran eğilimdir. Bu eğilimi yönlendiren örgüt güdüsü, toplumsal rol olarak meşruiyetini ve farklılığını resmileştirmektedir. Örgütler bu nedenle asli amaçları dışında birçok alt dalda hizmet verebilirler. Özel öğretim kurumları da, çeşitli ad ve unvanlar altında birden fazla hizmet vermektedirler. Fakat eğitim kurumlarının bu yönelimlerinde yaptıkları işin kendi doğasının daha baskın olduğunu belirtmek gerekir. Örgün eğitim, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, mesleki ve teknik lise gibi çeşitli başlıklarda hizmet veren özel eğitim kurumları, görevlerini eğitim, kalite ve ticari kazanç ekseninde belirlemek durumundadırlar. Bir ekonomik kuruluş olarak kar ve maliyet hesabı yapmadan hayatını sürdüremeyeceği için rasyonel kararlar vermek durumunda olan özel öğretim kurumları, bir eğitim misyonu taşıdığı için toplum nezdinde sorumluluk

¹¹⁸ Güçlü, a.g.m., s.75, 76

¹¹⁹ Bengisu, a.g.m., s.745

¹²⁰ Ereş, a.g.m., s.1, 3

almaktadır. Toplumsal hizmet verdiği için devlet tarafından da desteklenen eğitim kurumlarının bu kapsamda misyonları ile amaçları örtüşmeli ve toplum yararı öne çıkmalıdır. Eğitim kurumlarının faaliyetlerini amaçlarına yönelik yürütebilmeleri için stratejik planlama yapılması ve bu planın uygulanması önemlidir.¹²¹ Vizyon ise, okul sisteminin gelecekte olacağı yer hakkında geliştirilen fikirleri ihtiva etmektedir.¹²²

Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde özel eğitim sınıfları, özel eğitim okulları, rehberlik ve araştırma merkezleri, iş okulları, iş eğitim merkezleri ile aynı seviye ve türdeki benzeri okul ve kurumların eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmekle beraber, okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlayan bir genel müdürlük bulunmaktadır.¹²³ Bununla beraber, eğitim kurumlarının stratejik yönetim kapsamında yeni amaçlar geliştirmesi de olasıdır. Şüphesiz geliştirilen bu yeni amaçlar, mevcut mevzuatın izin verdiği çerçeve içerisinde belirlenebilecektir.

4.3.3. Dış Çevre Faktörler

Stratejik yönetimin çevresel faktörleri tehdit ve fırsatlardan oluşmaktadır.¹²⁴ Stratejik analizde tehdit ve riskler, sahip olduğu kaynak ve fırsatlarla karşılaştırılmaktadır. İç koşullar ise kurum içerisinde güçlü ve zayıf yönler olarak ifade edilebilir. Yapılması gereken, kurum içerisinde yer alan gerçeklerle dış koşullar arasında iyi bir uyum sağlanmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak plan, güçlü yönlerden ve fırsatlardan yararlanmak üzerine kurulu olmalıdır. Zayıf yönleri ve tehditleri aşmanın yollarını aramak da planın bir parçası olmalıdır. Özellikle unutulmaması gereken durum, eğitim sisteminde yapılması düşünülen herhangi bir yeniliğin okuldan başlatılmasının daha doğru sonuçlar verebileceğidir¹²⁵ Öte yandan, sürekli değişen bir unsur olarak çevrenin uzun vadede belirsiz ve karmaşık bir yapıya bürünebileceği de dikkate alınmalıdır.¹²⁶

¹²¹Ereş, a.g.m., s.1, 2

¹²²Aypay ve Işık, a.g.m., s.353

¹²³ Milli Eğitim Bakanlığı, Faaliyet Raporu 2009, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Nisan 2010, s.21

¹²⁴ Bengisu, a.g.m., s.743

¹²⁵ Münevver Yalçınkaya, Okul Merkezli Yönetim, Ege Eğitim Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2004, s.22

¹²⁶ Güçlü, a.g.m., s.76

Bir eğitim kurumunda stratejik yönetim anlayışının uygulanabilmesi için çevre analizinin yapılması ve bu analizin rekabet içerisinde bulunan diğer organizasyonlar hakkında bilgi toplamayı da içermesi gerekmektedir.¹²⁷

4.3.4. Kaynaklar

Stratejik yönetimin temel ögeleri vizyon, misyon, kurumsal ilkeler, genel stratejik hedefler ve eylem planı olarak sayılabilir. Vizyon bir kurumun olmak istediği veya erişmek istediğidir. Misyon ise kurumun kimliğini, ne yaptığını ve çizgisini belirler. Kurumsal ilkeler, misyonun gerçekleştirilmesi için belirlenen ortamı belirleyen kurallardır. Genel stratejik hedefler, kurum misyonunun ölçülebilir kavramlarla ele alınmasına imkan tanır. Eylem planı ise amacı ve çıktısı belirli olan, takvime bağlanmış proje ve çalışmalardan oluşur.¹²⁸ Planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol, stratejik yönetimin dış çevre üzerinde yoğunlaşan temel fonksiyonlarıdır.¹²⁹ İşte bu faktörlerin tamamı ve bunlara ulaşmak üzere eğitim sektöründe kullanılan maddi ve maddi olmayan tüm unsurlar, eğitim kurumunun kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu adımda problem, kaynakların ne olduğu değil, rasyonel kullanımlarının sağlanmasıdır.

Bir örgütün kaynakları üç temel grupta ele alınabilir:¹³⁰

- Varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen somut varlıklar
- Varlıkları fiziksel olarak gözlemlenemeyen soyut varlıklar
- Kaynakları kullanma kapasitesi ile açıklanabilecek örgütsel yetenekler

Kaynakların değer olma-olmama, kıt olma veya kolay tedarik edilebilir olma, taklit edilebilir veya edilemez olma ile ikame edilemeyecek olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Kaynaklara dayalı işletme modeli, stratejik yönetim anlayışı içerisinde insan kaynaklarını da örgütün önemli kaynaklarından biri olarak görmektedir. İnsan

¹²⁷ Aypay ve Işık, a.g.m., s.353

¹²⁸ Bengisu, a.g.m., s.744-745

¹²⁹ Güçlü, a.g.m., s.71, 76

¹³⁰ Sevicin, a.g.m., s.185-187

kaynakları sisteminin örgütün süreçleriyle birlikte ele alınması ve bütünleştirilmesi, rakipler tarafından taklit edilmesinin de önüne geçecek bir uygulamadır.¹³¹

4.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

4.4.1. Strateji Üretme

Strateji üretme, yöneticilerin nitelikleri ve vizyonu ile doğrudan ilişkili bir ögedir.¹³² Stratejik planlama süreci, bu yöntemin ilk ve en önemli aşamasıdır. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bilinmesi, doğru bir strateji belirlenebilmesi için diğer önemli bir koşuldur. Bu sürecin uzun bir süre alabileceğinin önceden hesaplanması gerekmektedir. Böylece, strateji üretme safhasında kişinin, zaman ve para kaynağının yeterli olması gerektiği açıkça görülebilir. Bu konuda tasarrufa gidilmesi amacıyla getirilecek kısıtlamalar, örgütün sağlıklı bir planlama içerisinde olmasının önünde engel teşkil edecektir. Vizyon ve misyon oluşturmanın, uzak ve yakın çevre analizinin yanında SWOT analizi, strateji geliştirme projelerinin ve alternatiflerinin belirlenmesi gibi adımlar bulunmaktadır.¹³³ Güç, zayıflık, fırsat ve tehdit sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan SWOT¹³⁴ analizi, örgütün güçlü ve zayıf yanları ile fırsatlar ve tehditlerin değerlendirilmesi, karşılaştırılması yaklaşımını temel alan bir tekniktir.¹³⁵ Örgütün güçlü yanları, rakiplerine göre hangi düzeyde olduğu ile açıklanırken,¹³⁶ zayıf yönlerin açığa çıkarılması uzun dönemde ortaya çıkabilecek hayati sorunların çözümü için önemli olacaktır.

Belirlenen stratejilerin hayata nasıl geçirileceği eylem planlarında görülür.¹³⁷ Amaca uygun bir yapıda kurulması başarı için kritik bir değer taşıyan stratejik planlama ekibi, temelde dört sorun üzerinde odaklanır:

– Neredeyiz?

¹³¹Tamer Keçecioğlu, Derya İliç, Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Faculty of Business and Economics, Volume 10/11, Fall 2008 – 2009, (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>, Erişim Tarihi: 18.01.2011)

¹³² Ereş, a.g.m., s.2, 3

¹³³ Güçlü, a.g.m., s.78

¹³⁴ Kelimelerin İngilizce karşılıkları sırasıyla *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* ve *threats* şeklindedir.

¹³⁵ Küçüksüleymanoğlu, a.g.m., s.8-9

¹³⁶ Dinçer, a.g.e., s.206, 208

¹³⁷ Aypay ve Işık, a.g.m., 353

- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

SWOT analizi, bu doğrultuda alınacak kararlara temel oluşturmaktadır. Bir eğitim kurumu söz konusu olduğunda bu analizde kullanılacak başarı etmenlerinin tercih düzeyi, öğrenci başarısı, öğretmen niteliği ve fiziki yeterlilik gibi unsurlar olacağı söylenebilir.¹³⁸

4.4.2. Strateji Uygulama

Strateji, karar verme sürecinde bir düşünce rehberi olan politikalardan farklı olarak, aynı rehber eşliğinde amaçların ve kaynakların belirlenmesi ve kullanım kararlarının verilmesi anlamına gelmektedir.¹³⁹ Stratejik yaklaşım, örgüt amaçları için kullanılacak araçlar sunar.¹⁴⁰ Stratejik uygulama, bu amaç ve araçların tanıtımının yapıldığı safhadır. Bunun için gerekli olan diğer koşullar, belgeleme, donanım, yetiştirme ve eğitimidir.¹⁴¹

Stratejik uygulamada, yöneticilerin özellikle orta kademedeki yöneticilerle işbirliği yapması ve önceden üretilen stratejiyi uygulamaya koyması önemlidir.¹⁴² Stratejilerin gerçekleştirilmesi, yardımcı ayrıntılar rolüne bürünen taktikler aracılığıyla olacaktır. Taktik kavram ise planlamadan sonra eyleme geçilen safhayı ifade etmektedir. Burada kast edilen bir hareket olduğu için, eğitim alanında stratejik yönetimin sınırlarının bu aşamada belirlendiğini belirtmek gerekmektedir. Zira bir eğitim kurumunun amaç ve hedefleri, ilgili mevzuatta yasal olarak belirlenmiştir. Bu amaçlara ulaşılması için seçilecek yöntemler ise yönetmeliklerle belirlenecektir. Fakat ifade edilmesi gereken bir başka konu, eğitimde stratejik planlamanın esasında yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütlerin işine geldiğidir. Bu yaklaşıma paralel olarak vurgulanması gereken bir diğer konu, Talim ve Terbiye Kurulunun 3797 sayılı

¹³⁸Küçüksüleymanoğlu, a.g.m., s.9

¹³⁹ Dinçer, a.g.e., s.16

¹⁴⁰Ereş, a.g.m., s.3

¹⁴¹ Güçlü, a.g.m., s.78

¹⁴² Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 22, Sayı 4, Temmuz-Ağustos 2008, s.9

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 8 inci maddesi gereğince Türk Eğitim Sistemi ile ilgili tüm kararları almakla sorumludur.¹⁴³

4.4.3. Stratejik Öğrenme

Stratejik öğrenme, yapılan uygulamalar neticesinde elde edilen yeni bilgilerle yeniden strateji üretme safhasına dönüşü anlatmaktadır.¹⁴⁴ Mevcut stratejik planda yapılması uygun görülen bir değişiklik varsa, bu safhada bu değişiklik de gerçekleştirilir.

Ülkemizde stratejik çalışmaların çoğu kez ihmal edildiği, gereksiz görüldüğü konusu tespit edilmiş bir vakıdır.¹⁴⁵ Mevcut çalışmalardan başarılı sonuçlar alınmasının yegâne yolu, bu ihmalin giderilmesi için değil, gerçek bir strateji belirlemek için yapıyor olmasıdır. Stratejik öğrenmenin aşamalarını izleme, değerlendirme, analiz, proje geliştirme ve uygulama ile stratejik iyileştirmeyi kurumsallaştırma olarak belirtebiliriz.¹⁴⁶ Nihayetinde elde edilen öğrenimin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği, bir süreci işaret etmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, bu süreci başarılı bir şekilde yönetmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim anlayışının en bariz yararı, insanlara stratejik düşünmeyi öğretmesidir.

¹⁴³Cevat Yıldırım, Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, Mayıs 2010, s.568

¹⁴⁴ Aktan, a.g.m., s.7-9

¹⁴⁵ Dinçer, a.g.e., s.13

¹⁴⁶ Güçlü, a.g.m., s.78

V. BÖLÜM

ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

5.1. Toplam Kalite Yönetimi

5.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Kalite, sunulan hizmetin insan ilişkilerine önem veren yönetim anlayışı ile verimliliğin artırılmasını hedefleyen bir süreçtir.¹⁴⁷ Bu sebeple kalite yönetiminin insan ilişkilerini esas alan yönetim anlayışı ve sunulan mal veya hizmetin yüksek kalite ile nihai kullanıcıya ulaşmasını sağlayan kalite süreci olmak üzere iki yönü bulunduğu söylenebilir. Buradan hareketle toplam kalite yönetiminin esasının insan merkezli olduğu ve sonuç yerine sürece odaklandığı görülmektedir.¹⁴⁸ Nihayetinde kalite sürecinin hedefi, maliyetin düşürülmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Bu süreçle bilgi toplumuna geçiş arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.¹⁴⁹ Bilgi toplumunda kalite yaklaşımı, insanın doğasında var olan sorumlulukla özdeşleştirilmektedir.¹⁵⁰ Zira bilgi toplumunda birey, okul ile sınırlı olmayan bir öğrenme dünyası ile karşı karşıyadır. Bilgi toplumunun insan modeli, “öğrenen insan” olarak ifade edilmektedir.¹⁵¹

İç ve dış müşterileri beklentilerinin aşılması ve katılımı destekleyen bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, tüm sistem ve süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgilidir.¹⁵² Günümüzde her sektörde uyulması gereken bir model olduğu konusunda uzlaşılan kalite yönetimi kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır.¹⁵³

¹⁴⁷ Şükrü Ada, M.HanifiErcöşkun, Okul Müdürlerinin Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımlarını Uygulama Biçimleri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 13, 2009, s.172

¹⁴⁸ Servet Özdemir, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi., 2002, s.253, 256; Özden, a.g.e., s.132

¹⁴⁹ Muharrem Çetin, Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, Gazi Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı 18, Yaz-Kış 2003, s.44

¹⁵⁰ Zaman, a.g.e., s.3, 52

¹⁵¹ Ünal ve Gürsel, a.g.m., s.464

¹⁵² Bengisu, a.g.m., s.740

¹⁵³ Erol Karaca, Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, Ağustos 2008, s.63

Standartlara uygunluk olarak ifade edilen kalite tanımı yeterli bulunmamakta olup,¹⁵⁴ bu tanım gerekliliklere uygunluk, kullanıma uygunluk gibi yaklaşımlarla desteklenmektedir. Kontrol merkezli veya satış sonrası hizmetleri içeren tanımlar getirilen kalite yönetimi için ortak vurgu, masanın karşı tarafında bulunan ve hizmeti talep eden müşteri yönlü olduğudur.

Kalitenin amaca uygunluk olarak değerlendirildiği eğitim alanında toplam kalite yönetiminde amaç, müşterinin istek ve talepleridir.¹⁵⁵

Kalite, başlangıçta sadece kar amaçlı ticari faaliyetlerin konusu olarak ele alınsa da, zamanla bu kavram hizmet sektörü başta olmak üzere her türlü sektör için uygulanmak istenen bir anlayış haline gelmiştir.¹⁵⁶ Kaliteden kast edilen, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve üzerine çıkabilmektir. 1960'lerde Japonya'da başlayan kalite kontrol dönemi, planlama ve sistematik çalışmaları kapsayan bir gelişim göstermiştir. Neticede kalitenin içerdiği unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çözümleri sorunların ortaya çıkmasından önce sunması
- Üretilen mal ve hizmete tasarım yoluyla üstünlük katması
- Tüketici tatmini ya da müşteri memnuniyeti odaklı olması
- Personelin teknik bilgi ve yetenek ile donatılması
- Personelin üretim için gerekli araç-gereç donanımlarına sahip olması
- Talimatların yazılı olması
- Değişime açık olması
- Kusursuzluk amacı gütmesi

Toplam kalite yönetimin ana unsurları kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite geliştirme olarak sayılabilir.¹⁵⁷ Kalite planlamasında müşteri beklentilerinin ortaya konulması hedeflenirken, kalite kontrolü ortaya konulan sonucun ölçülebilir hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Kalite geliştirme ise alt yapı kurulması çalışmalarını ifade eder.

¹⁵⁴ Zaman, a.g.e., s.4-5

¹⁵⁵ Bengisu, a.g.m., s.739,740

¹⁵⁶ Karaca, a.g.m., s.63

¹⁵⁷ T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Eğitimi Referans Notları, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, 2001, s.31

5.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Stratejileri

Kalite anlayışı, verimlilikte artış sağlamaktan öte, bir örgütlenme biçimi olarak algılanmaktadır.¹⁵⁸ Toplam kalite yönetimi, üretilen mal veya hizmet ile üretim safhalarında yer alan bütün birim, fonksiyon ve süreçlerin, ölçülebilir yönetim değerleri ile ele alınarak kaynak ve faaliyetler uygulanan teknik ve prensipler bütününe ifade etmektedir.¹⁵⁹ Modern yönetim yaklaşımları, klasik yönetim anlayışlarından tamamen farklı bir anlayış olarak değil, klasik yönetim anlayışlarının geliştirilmesi sonucu elde edilmiş yaklaşımlardır.¹⁶⁰ Kalite yönetimi de, bu bağlamda, geleneksel yaklaşımları bir sentez ile geliştiren felsefi özellikler taşımaktadır. Bu özelliklere göre kalitede asıl amaç varlığını sürdürmektir. Varlığın sağlıklı ve sürdürülebilir olmasının şartı sağlıklı bir altyapı ve müşteri memnuniyetidir.¹⁶¹ Bu kapsamda toplam kalite yönetim sürecini etkileyen temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁶²

- Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Stratejik Planlama
- Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması
- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli İyileştirme (Kaizen¹⁶³)
- Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım
- Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Yarar

Kalite yönetimi, tüm çalışanların katılımı ile işleyen bir süreçtir. Burada öne çıkan esas ilke, çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir sürecin kalite yönetiminin ilkeleri ile uyuşmayacağıdır.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Özden, a.g.e., s.131

¹⁵⁹ Zaman, a.g.e., s.6

¹⁶⁰ Ada ve Ercoşkun, a.g.m., s.173

¹⁶¹ Karaca, a.g.m., s.63

¹⁶² Bengisu, a.g.m., s.742; Özden, a.g.e, s.131-132

¹⁶³ Japonca sürekli iyileştirme anlamında kullanılan ve literatüre kazandırılan sözcük.

¹⁶⁴ Özdemir, a.g.m., s.253

5.2. Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri

Toplam kalite yönetiminde müşteri daima en önde gelen değer olarak açıklanır.¹⁶⁵ Örgüt, müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek durumundadır.¹⁶⁶ Kalite ve müşteri, birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan ve birbirlerini tamamlayan iki unsurdur.¹⁶⁷ Zira kalite, müşteri beklentisi üzerinde planlanan ve sistemli hale getirilen bir süreçtir. Bu süreçte müşterinin kim olduğunun çok da belirgin olmadığı eğitim alanında kalite yönetiminin müşteri esaslı yaklaşımını insan odaklı olarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

Eğitim sektöründe kurumların karşısında müşteri olarak yer alanların öncelikle öğrenciler olacağını söylemek mümkünse de, bu tespit hem sağlıklı bir görüşü yansıtmayacak, hem de eğitimin ve kalitenin felsefi zeminine uymayacaktır. Bunun yerine eğitim sektöründe müşterilerle ilgili bazı ayrımlar getirilmesi daha yapıcı bir çözüm olabilecektir. Eğitim alanının doğal yapısı gereği, bu alanda beliren bütün figürlerin birbirlerine hizmet sundukları söylenebilir.

5.2. 1. İç Müşteri

Toplam kalite yönetiminde iki türlü müşteriden söz edilebilir. Bunlardan ilki çalışanlardan oluşan iç müşteri kavramıdır. Eğitim alanında işleyen kalite sürecinde iç müşteriler öğretim üyeleri ve idari personelden oluşmaktadır. Verilen eğitimin, eğitim kurumuna yansıyan bir maliyeti bulunmaktadır. Bu maliyeti artıran çeşitli unsurlar bulunabilir. Söz gelimi, ders vermek üzere istihdam edilen öğretim üyesinin ya da eğitim kurumunun idari işlemleri için çalışan personelin işyerine getirilmesi ekstra bir hizmet alımı ile karşılanıyorsa, bu durumda öğretim üyesi ve idari personelden iç müşteri olarak bahsedilebilir. İç müşterilerin beklentileri de kalite sürecini etkilemektedir. Toplam kalite yönetimini benimseyen bir yaklaşım, her bir bireyi ve her bir birimi ayrıca müşteri olarak kabul etmekte ve buna uygun düzenlemeler

¹⁶⁵ Zaman, a.g.e., s.7, 9

¹⁶⁶ Özdemir, a.g.m., s.254,255

¹⁶⁷ Bengisu, a.g.m., s.740-742

getirmektedir.¹⁶⁸Bu düzenlemeler bireyin sosyal ve psikolojik beklentilerinin bilinmesini gerektirmektedir.

5.2.2. Dış Müşteri

Kalite yönetiminde dış müşteri, iç müşterilerin ürettiklerinden faydalananlardır.¹⁶⁹ Eğitim kurumlarının hizmet vermek üzere belirledikleri evrende bulunan ve eğitim kurumu ile bir çeşit sözleşme içerisinde eğitim almak üzere kuruma gelen öğrenciler, bu öğrencilerin velileri, daha genel anlamda işverenler ve vergi yükümlüleri, hatta sosyal sorumluluk kapsamında bütün bir toplum, eğitim kurumunun dış müşterileridir.¹⁷⁰ Müşterilerin belirginleşmesinde öğretim kurumunun ürettiği hizmet türü etkili olacaktır. Genel olarak eğitim kurumları eğitim hizmetlerinin yanında araştırma hizmeti de vermektedir. Fakat bu yaklaşımda dış müşteriye odağa yerleştiren bir yönetimin üzerine düşen, müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin iyi bilinmesidir.¹⁷¹

5.3. Toplam Kalite Yönetiminde Personel Durumu

Çağdaş işletmecilik anlayışı, iyi üretimin iyi personel ile gerçekleşeceği gerçeği üzerine yükselmiştir.¹⁷²Kalite yönetimi anlayışında aktif durumda bulunan personel, müşteri ile arasındaki ilişkiyi sürekli güncel ve canlı tutmak durumundadır. Hatta elde edilen bilginin geliştirilmesinde öncelikli sorumluluğu kendi üzerine almalıdır. Sistematik bir üslupla aktaracak olursak, karşısındakine en gelişmiş bilgiyi servis etme görevine tayin olanların, öncelikle bu bilginin en gelişmiş halini biliyor olmaları gerekmektedir. Eğitim alanına yapabileceğimiz bir uyarlamada, öğretmen vasfını taşıyan bireylerin iletişim ve empati kurabilme yeteneğine sahip davranışları yorumlayabilen insanlar olacakları öngörülmektedir.¹⁷³ Okulda müdür pozisyonunda

¹⁶⁸ Çetin, a.g.m., s.45, 46

¹⁶⁹ Zaman, a.g.e., s.10, 40

¹⁷⁰ Bengisu, a.g.m., s.742

¹⁷¹ Çetin, a.g.m., s.46

¹⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler. Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İstanbul, 1988, s.13

¹⁷³ Nilay Talu, Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, 1999, s.167

bulunan kişilerin kendi kişisel kabiliyetleri veya yasanın gücüyle kalite yönetiminin başarısında etkili olacağı çok açıktır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında istihdam edilen eğiticilerin ve eğitilenlerin işlevlerini şöyle sıralamak mümkündür:¹⁷⁴:

- Öğrenciler bir sistemin içinde öğrenirler.
- Öğretmenin işi, sistemin üzerinde çalışmaktır.
- Öğretmen ve öğrenci, eğitim sistemini birlikte sürekli geliştirmelidir.

Burada öne çıkan unsur, sistem kavramının belirli ve herkes tarafından anlaşılır bir amaç etrafında şekillenmesidir. Bununla birlikte, kalite sürecinin doğasında yer alan iş süreçlerine tam katılım sağlanması ilkesi, yöneticiler ve çalışanlar kadar, dış müşterileri de kapsamaktadır.¹⁷⁵

5.4. Toplam Kalite ile Eğitim Arasındaki Paralellikler

Doğru, güncel, hızlı ve kalıcı bir eğitimin gerçekleşmesi, eğitimi veren kişinin geleneksel metotlarla modern yaklaşımlar arasında uyumlu bir bağ kurmasını gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan, kalite yönetimi ile eğitim konusunda doğrudan bir özdeşlik kurulması olasıdır. Eğitim kurumlarına müşteri kimliği ile yaklaşan talepkarların beklentilerinin en etkin şekilde karşılanması hususu, eğitim kurumunun kalite anlayışına ne denli bağlı olduğu ile ilgilidir. Bununla birlikte, bir süreç olarak ele alınan kalite yönetimi, eğitim alanında, tasarımda ve süreçte kalite olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.¹⁷⁶Tasarım, eğitim alanında çıktı ve sonuç arasındaki sürece etki eden unsurlar olarak ele alınabilir. Bir ders müfredatı ve bu müfredata uygun donanımlar tasarım olarak ele alınabilir. Tasarımda yakalanan kalite, toplamda süreci de olumlu yönde etkileyecektir.

Yine bir başka konu, eğiticinin, yeterlilik konusunda belirlenen standartlar çerçevesinde yetiştirilmesidir.¹⁷⁷ Kalitenin insan kaynağının geliştirilip yönetilmesi sürecine uygun bir yaklaşımla belirlenen kalite politikası, çalışanların bu doğrultuda sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulmasını öngörmelidir.

¹⁷⁴ Özdemir, a.g.m., s.259

¹⁷⁵ Zaman, a.g.e., s.10

¹⁷⁶ Özdemir, a.g.m., s.254, 258

¹⁷⁷ Karaca, a.g.m., s.69

Daha spesifik bir boyutta ele alınırsa, kalite yönetimini benimsemiş bir okulun dört hedefinden bahsedilebilir:

- Öğrencinin anlamasına imkân sağlayan bilgi kazandırılması
- Öğrencinin yapmasına fırsat veren teknik bilgi kazandırılması
- Öğrenciye önceliklerini belirleme idraki kazandırılması
- Öğrencinin toplumsal rolünü kavrayacak kişilik kazandırılması

Burada, öğrencilere kazandırılan bilgi ve becerilerin, öğretmenlerin gelişimi için harcanan güçle farklı kulvarda ama aynı doğrultuda geliştiğini belirtmek gerekmektedir. Zira, öğretmenlerin performansındaki azalma, öğretmenin kendisinden başlayarak öğrencilerine kadar uzanan ve içinde toplumun her tabakasında insanların dâhil olduğu geniş bir yelpaze üzerinde olumsuz etki edecektir.¹⁷⁸

Toplam kalite yönetiminin sürekli kılınması sonucu eğitim alanına yapacağı katkıların başlıcaları şöyle sıralanabilir:¹⁷⁹

- Kurumların kendi standartlarına uygun bir model içerisinde verecekleri eğitim, fırsat eşitliğini sağlayacaktır. Zira her kurum, en verimli ve en uygun eğitime odaklanacaktır.
- Buna bağlı olarak eğitim süresi ve katlanılan sosyal maliyet düşecektir.
- Aynı temelden yola çıkarak toplumda nitelikli ve uzman birey sayısında artış görülecektir.
- Bu bireylerden oluşan toplumun bilinç seviyesi yükselecektir.
- Toplumsal sorumluluk ve toplumsal iletişim paydalarında birleşen homojen bir toplum oluşacaktır.
- Henüz belirginleşmeyen bir alan olan teknolojinin getireceği olumsuz sosyal etkiler azaltılacaktır.
- Verimli ve etkin insan gücü oluşacaktır.

Modern toplumlarda yaşanan en büyük sıkıntı, okul ve çocuk arasında henüz küçükken örülmeye başlayan ve gittikçe aşılmaz bir hâl alan soyut duvarın, çocuğun iyi

¹⁷⁸ Bülent Gündüz, İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2005, s.154

¹⁷⁹ Zaman, a.g.e., s.37-39

bir eğitim hayatına sahip olmasının önündeki en büyük engel olmasıdır. Kalite yaklaşımında bu sorun temelde ele alınarak çözülmektedir. Zira kalite yaklaşımı, öğrencinin kendine ait bir dünyada imgelerle yaşadığının bilincinde olarak, öğrencinin kalite dünyasında okul imgesinin de yer almasını esas almaktadır.¹⁸⁰

5.5. Kalite Okulları

Kalite okulları, müfredat, öğretme veya öğrenme etkinlikleri, öğrencilere verilen destek, yönetimde gösterilen liderlik ve başarı gibi faktörlerle açıklanabilir.¹⁸¹ Bunun yanında, toplam kalite yönetiminin özellikle eğitim alanında iyi anlaşılması ve yerleşmesi için gerekli uyarlamaların yapılması ve en üst düzeyden başlayarak tüm akademik ve idari insan kaynaklarının toplam kalite yönetimi konusunda bilinçlendirilmesi önemlidir.¹⁸² Bu hedefe ulaşmak için bir sistem kurulmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Her eğitim kurumunun kendi örgüt yapısı ve varoluş nedenine göre belirleyeceği farklı sistemler söz konusudur. Oluşturulacak sistemin esin kaynağı tamamen farklı bir alandan seçilebilir.¹⁸³ Kalite yönetimini içselleştiren bir eğitim kurumu, belirlediği sistem üzerinde yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve toplum etkileşimini uyumlu ve dengeli bir süreçte yürütebilmektedir. Okulun fiziki donanımı, öğretmenlerin nitelikleri, yöneticilerin vizyonu gibi unsurların yanı sıra, okuldan sonra kazanılan bilginin bireyin hayatında ve toplumun içinde nasıl kullanılacağı, eğitimden sonra iş imkânlarının neler olduğu ve kurumun sağladığı sosyal faydanın büyüklüğü, bu süreci etkileyecek göstergeler olacaktır. Bu göstergeler neticesinde okulda güven, aidiyet, sorumluluk ve sevgi gibi soyut kavramlar, eğitim kurumunun yapısına ve kullandığı eğitim sistemine işleyecektir. Bu kavramların tamamını içeren bir vizyon, lider yönetici tarafından geliştirilse de, önemli olan bu vizyonun herkes tarafından paylaşılabilmesidir.¹⁸⁴

Buna göre, kalite okulunda bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:¹⁸⁵

¹⁸⁰ Gemalman, a.g.m., i.t.18.01.2011

¹⁸¹ Emine Göküş, "Kaliteli Okul" Kavramının Öğretmenler ve Yöneticiler Tarafından Algılanması (Mersin İli Erdemli İlçesi Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.53-81

¹⁸² Bengisu, a.g.m., s.748

¹⁸³ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.296

¹⁸⁴ Zaman, a.g.e., s.47

¹⁸⁵ Özdemir, a.g.m., s.266

- Öğrencilere eğitime uygun bir ortam hazırlanır
- Eğitim alanının aktörlerine kalite ve bilinçlendirme eğitimi verilir
- Öğrenci ve öğretmen, işbirliği içerisinde çalışır
- Öğrenci, öz değerlendirme kabiliyetini kazanır
- Gelişim süreci, herkesin aktif katılımı ile işletilir

Glasser, kaliteli bir okulun göstergesi olarak öğrencinin yararına inandığı ve sevdiği okula gitmek istemesini ve öğretmenin özgür bırakıldığını ve kendisine değer verildiğini düşündüğü okulda görev yaptığını düşünmesini görmektedir.¹⁸⁶ Bu ideal ortamın gerçekleşmesi için gerekli olan şartlar şunlardır:

- Eğitim kadrosu, kendi kurallarını belirleyen ve bu kurallara kendiliğinden uyan kişilerden oluşmalıdır. Böylece kurallara uymak için yaptırım uygulanmak zorunda kalınmayacak, bu da arkadaşlığı ve işbirliğini geliştirecektir.
- Öğrenim, öğrenilen bilgilerin hayatta kullanılabilecek bilgiler olduğu anlayışı üzerinde gelişmelidir. Öğrenciler geleneksel soyut bilgilerle test edilmemelidir. İmtihanlar ezbere dayanmayan, okumaya ve araştırmaya sevk eden proje ödevleri şeklinde verilmelidir.
- Bütün eğitim kadrosu, temel becerilerini her zaman geliştirmeye açık olmalıdır. Öğrenci bu becerilerini geliştirirken, öğretmen de kendi özelliklerini artırma yoluna gitmelidir.
- Sistem, öğrencilerin yetişecekleri konu ve bölüme göre değişkenlik gösterebilmelidir.
- Eğitim kadrosu özeleştirici kavramını içselleştirmelidir. Herkes kendi denetimini kendisi yapabilmelidir. Bu algı, güven duygusu ile doğrudan ilişkilidir. Denetim kuramı herkese öğretilmelidir.
- Öğrenciler, not almak için, kendilerini geliştirmek üzere çalışmalı ve karşılığını almalıdırlar. Zorunlu ödev yoktur, gönüllü danışmanlık vardır. Öğrenciler kendilerine ev ödevi verirler.
- Öğrenciler arası dayanışmanın artırılmasına yönelik sistemler geliştirilmelidir. Öğrencilerin birbirlerine danışman olabilmeleri, bu

¹⁸⁶Göküş, a.g.e., s.37-39

sistemlerden bir tanesidir. Gerçeklik terapisi, bu sistemin diğere bir parçasıdır.

Kalite okulu, toplam kalite yönetimini oluşturan temel değerleri bünyesinde taşımali ve bu değerlerin sürekliliğini sağlamalıdır. Bu değerler kısaca şöyle ifade edilebilir:¹⁸⁷

- Yüksek motivasyon
- Sistemli bir araştırma-geliştirme
- Liderlik ve yöneticilik
- İletişim
- Eğitim
- Değişim
- Toplumsal sorumluluk

Bu değerlerin aralarında herhangi bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Bu değerlerden bir tanesinin eksikliği, sürecin tamamına olumsuz etkide bulunacaktır. Diğere bir husus, örgütlerin bu yaklaşıma mecbur oldukları konusunda öne sürülen düşüncelerin geçerliliğidir. Çünkü bireyin başarısı, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşittir.¹⁸⁸ Bu değerler ışığında kalite okullarında her öğrencinin sosyal ve psikolojik gelişimi düzenli ve kontrollü değişkenlere tabi tutularak kayıt altına alınmakta ve sağlıklı veriler elde edilmektedir. Kalite yaklaşımında başarı, iç ve dış çevre uyumunun yakalanmasıyla beraber, dıştan gelen ölçütlerin başarı değerlendirilmesinde baz alınamayacağıının benimsenmesi sonucunu doğuracaktır. Bu algının yerleşmesi sonucunda zorunlu ödevlerin yerini sınıf çalışmaları, kişisel tatminin yerini ekip çalışması alacaktır. Kalite odaklı eğitici ve yöneticilere muhtaç olan kalite okulunda öğrencilere eğitim içeriği doğru yöntemle veriliyor demektir.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Zaman, a.g.e., s.21-25

¹⁸⁸ Okan Erol, Kamu Kesiminde Gütülenme ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluşu Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilimleri Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.10

¹⁸⁹ Gemalmayan, a.g.m., i.t.18.01.2011

5.6. Öğrenme Modelleri

Öğrenme modelleri, geleneksel öğrenme modelinin yetersiz kaldığı ya da yeni anlayışlara göre gelişmesi gerektiği durumlarda literatüre kazandırılan çeşitli yöntemleri ifade etmektedir. Bu modellerin arkasında felsefi veya sosyolojik düşünelere ait kuramlar yatmaktadır. Bu çalışmada Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında benimsenen öğrenci merkezli öğrenme modeli detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Diğer öğrenme modellerini, geleneksel yaklaşımla kıyaslayarak şöyle ifade etmek mümkündür:

Beyin Temelli Öğrenme Modeli: İnsan beyninin yapısı ve fonksiyonları üzerine inşa edilen ve öğretime sosyo-kültürel açıdan yaklaşan bütüncül bir yaklaşımdır.¹⁹⁰ Geleneksel yaklaşımda görülen ezbere dayalı öğrenme, öğrencinin bilgiyi anlamlandırması ve yapılandırması süreci ile yer değiştirir. Bu modelde esas unsur, kişisel beceri ve gelişimi hedef alan aktif öğrenmedir.

Tam Öğrenme Modeli: Toplu öğrenme süreçlerinde görülen bireysel farklılıkların öğrenci, okul ve toplum yararına en aza indirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.¹⁹¹ Öğrencinin hızlı öğrenmesi sonucunu doğururken, her öğrencinin aynı hızda öğrenememesi yanında, donanım ve yetişmiş öğretmen gibi sınırlılıkları mevcuttur.¹⁹² Geleneksel yöntemde kullanılan araç ve gereçler kadar, geleneksel yöntem için yetiştirilen öğretmenler de bu yöntemde yetersiz kalacaklardır.

Okulda Öğrenme Modeli: Yaklaşımın ana teması, ihtiyaç duyduğu kadar ek süre verildiğinde her öğrencinin öğrenebileceği üzerine kuruludur. Müfredat ve öğretmenin ön planda tutulduğu¹⁹³ geleneksel eğitimle taban tabana zıt yaklaşımlar içermektedir.

Bireyselleştirilmiş Öğrenme Modeli: Geleneksel yöntemde konu, araç-gereç ve anlatılış tarzının öğrenciler için aynı olduğu, buna karşın öğrencilerin farklı bireyler

¹⁹⁰ Osman Şimşek, Öğrenmeye Farklı Bir Bakış, Eğitim Bülteni Eğitim Dergisi, Ekim Kasım Aralık 2008, s.40, 41

¹⁹¹ Sedat Yüksel, Öğrencilerin Ölçme ve Değerlendirme Konularındaki Başarılarında Tam Öğrenme Yaklaşımı ve Aktif Öğretim Yöntemlerinin Etki Derecelerinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 26, 2010, s.2;

¹⁹² Elçin, a.g.m., i.t.13.03.2011, s.4, 5, 21-22

¹⁹³ Tuba Şengül, Geleneksel ve Çağdaş Eğitim Anlayışında İlgi ve Disiplin, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 33, Sayı 166, Bahar 2005.

olduğu ve bu sebeple eğitimde başarı sağlanamadığı tezine dayanmaktadır. Bu model, çeşitli yetersizlikler sebebiyle pratikte uygulama alanı bulamamıştır.¹⁹⁴

Bu model sayıları artırılabilir. Çeşitli düşünürlerin çeşitli modeller üzerinde ortaya koydukları çalışmalar ve buna bağlı model önerileri bulunmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, Rosenshine'in öğretim fonksiyonları, Hunter'in karar verme ve Gagne'nin öğretim modelleri, öğrenmelerin daha önce kazanılan öğrenmeler üzerinde geliştiği ortak anlayışı ile gelişen fakat çeşitli farklılıklar taşıyan öğrenme modelleridir.¹⁹⁵

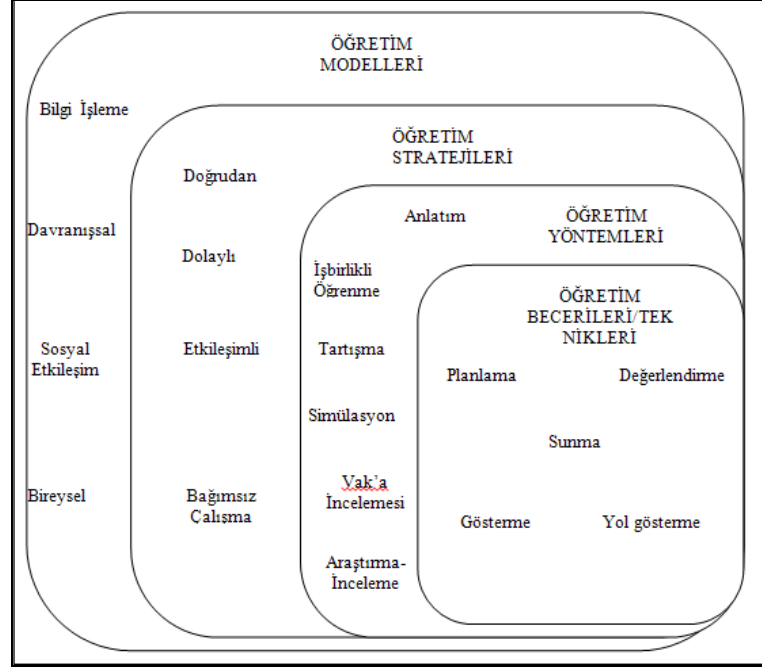
Genel anlamda öğretim modelinin, öğrenme-öğretme sürecine ait geniş bir fotoğrafı olduğu söylenebilir. Böylece felsefi içerikler ve öğretim stratejileri, eğitim modelinin temelini oluştururlar. Uygulama safhası ise, Şekil 5.1.'de görüldüğu üzere yöntem ve teknik bilgilere haizdir.¹⁹⁶

Geleneksel eğitim modellerinde görülen birçok ana unsur, yeni eğitim model arayışlarında yerini öğrenciyi merkeze alan yaklaşımların getirdiği anlayışlara bırakmıştır. Bu anlayış farkları beraberinde yeni ihtiyaçlar da getirmiştir. Bu ihtiyaç listesinin eğitim maliyetini artırdığı şüphesizdir. Bu konuda getirilebilecek en yaygın örnek, klasik sınıfta yapılan derslerin yerine konulan kişisel araştırmaya dayalı ödev sisteminin, kütüphanelerden ziyade bilgisayar teminini de zorunlu kılması olabilir.

¹⁹⁴ Funda Dağ, Kadir Erkan, Bireyselleştirilmiş Öğretim Sistemler ve Yeni Yaklaşımlar, International Educational Technologies Conference (IETC 2010), Erişim: [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/fundadag/bildiri/fundadag28.09.2010_12.46.51bildiri.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011

¹⁹⁵ Donald J. Reyes, Öğretim Modelleri "Model Karmaşası Üzerine Bazı Açıklamalar", Çeviren: Gültekin, Mehmet, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, 1991, s.650-652

¹⁹⁶ Mehmet Taşpınar, Bünyamin Atıcı, Öğretim Model, Strateji, Yöntem ve Becerileri/Teknikleri: Kavramsal Boyut, Eğitim Araştırmaları, Sayı 8, 2002, s.214



Şekil 5.1.:Öğretimsel Çerçeve

Bir başka örnek olarak çalışma anlayışının ekip çalışması ile yer değiştirmesinin, iletişim aygıtlarının varlığını gerektirdiği söylenebilir. Geleneksel eğitim ve öğrenci merkezli eğitim arasında görülen en önemli fark, öğretici yaklaşımın etkileşimli anlayışla yer değiştirmesidir. Böylece her şeyi bilen ve bilgi veren öğretmenin yerini kılavuzluk eden, teşvik eden öğretmen almıştır. Dinleyen pasif durumdaki öğrenci de katılımcı ve sorumluluk alan bir role bürünmüştür.¹⁹⁷

Araştırmalar, Türkiye’de eğitim kurumlarının beklenen başarıyı yakalayabilecek potansiyele sahip olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁹⁸ Bazı yazarlar, okul merkezli yönetim anlayışının özelliklerini öne sürerek bu yeni anlayışın bütün eğitim örgütlerine kazandırılmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedirler.¹⁹⁹ Bu özellikler, ilgili kararların okulda alınması, demokratik bir seçim öngörmesi, öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin yönetime katılımının gerçekleştirilmesi, okul amaçlarına uygun rasyonel karar alma süreçlerinin işletilmesi, çağdaş bir denetim sistemi ve çok kanallı bir iletişim

¹⁹⁷Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü, Öğrenci Merkezli Eğitim Nedir?, 2011, Erişim [http://talimterbiye.mebnet.net/ogrenci%20merkezli%20egitim/ogrencimerkezliegitim.html], Erişim tarihi: 13.03.2011

¹⁹⁸Giray Berberoğlu, Türk Bakış Açısından Pisa Araştırma Sonuçları, http://www.konrad.org.tr/Egitimturk/07girayberberoglu.pdf, Erişim Tarihi: 18.01.2011)

¹⁹⁹ Yalçınkaya, a.g.m., s.23

modeli yapılandırmasıdır. Bununla birlikte, kararlarda merkezi yönetimin etkin olması gerektiğini savunan görüşler de bulunmaktadır.²⁰⁰

5.7. Öğrenci Merkezli Eğitim

5.7.1. Öğrenci Merkezli Eğitimde Müşteri Odaklılık

Öğrenci merkezli eğitim, temelinde öğrencilerin cesurca düşündüklerini, kolayca ifade edebilecekleri, ifade ettikleri düşüncelerini özgürce savunabilecekleri, bir grup içerisinde savundukları fikri tartışabilecekleri ve fikirleri sorgulayabilecekleri bir sistem barındıran yapıdadır.²⁰¹ Bu yapı, bilgiyi ezberleten sistemden, bilgiyi öğrenmeye ve anlamaya çalışan sisteme dönüşümü ifade etmektedir. Bu ifadeden yola çıkarak öğrenci merkezli eğitimin, öğrencinin merkeze alındığı, öğrencinin ihtiyaçlarının belirlenerek buna göre eğitim planlamasının yapıldığı bir sistem olduğu söylenebilir. Bu sistemde belirleyici olan öğrencinin öğrenim gereksiniminin ne olduğu ile öğrenim hızının ne olduğudur.²⁰² Bu yaklaşım, ekonomik olarak özel öğretim kurumlarının kolayca karşılayabileceği bir model değildir. Bununla birlikte, devlet eliyle verilen eğitimin kalitesinde aranan standardın bu modelde ne denli sağlanabileceği araştırılmalıdır.

5.7.2. Öğrenci Merkezli Eğitimde Öğrencilerin Rolü

Öğrenciler, eğitim sisteminin her aşamasında çevresel faktörlerin etkisi ve baskısı altında olmaktadır.²⁰³ Bu etkinin şiddeti ile kişinin sosyal statüsünün kendisine sağladığı güvence arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Bu baskılardan kurtulmanın tek yolu, motivasyonun yeniden kazanılması, güçlenmesi ve sürekli tekrarlanabilir bir sistem içerisinde öğrenciye aşılmasıdır. Bunu sağlayacak olan, öğrencide açıklık ve özgüvendir.²⁰⁴ Öğrenciyi merkeze alacak bir yaklaşımda ortaya konulması beklenen gelişmeler, bu düşüncenin kaynağında yer alan özellikleri de

²⁰⁰ Yalçınkaya, a.g.m., s.24

²⁰¹ İsa Korkmaz, Öğrenci Merkezli Ders Uygulamalarına İlişkin Öğrenci Görüşleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, 2007, s.393, 394

²⁰² Murat Özdemir, Eğitimde Yeniden Yapılanma Siyasaları “Müfredat Laboratuvar Okulu, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Haziran 2007, s. 111

²⁰³ Fikret Gülaçtı, Yener Özen, Genel Lise ve İmam Hatip Lisesi Son Sınıf Öğrencilerinin Meslekleri Prestij Yönünden Algılamaları ve Algılamalarını Etkileyen Bazı Faktörler, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2000, s.54

²⁰⁴ Töremen, a.g.e., s.90

yansıtmaktadır. Buna göre, öğrenci merkezli bir eğitimde öğrencilere kazandırılması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:²⁰⁵

- Özgüven gelişimi
- Düşünme becerisi
- Düşüncelerini ifade etme
- Farklı düşüncelere hoşgörü
- Düşüncelere saygı

5.7.3. Öğrenci Merkezli Eğitimde Öğretmenlerin Rolü ve Önemi

Örgüt içerisinde birey tarafından ortaya konulan olumlu davranışlar, yönetici tarafından ödüllendirilmezse zamana bağlı olarak kaybolma eğilimi gösterecektir.²⁰⁶ Eğitim, bu noktada bir denge unsuru olarak işlev görmektedir.²⁰⁷ Eğitim söz konusu olduğunda öğretmen cenahında görülecek bir düşüş, başta öğrenci olmak üzere bütün eğitim faktörleri üzerinde negatif bir etki doğuracaktır. Bu açıdan, öğretmenler için düşünülecek sosyal ve psikolojik ortamların özellikle ele alınması faydalı olacaktır.²⁰⁸

5.7.4. Öğrenci Merkezli Eğitimde Rehberliğin Yeri ve Önemi

5.7.4.1. Özel Okullardaki Rehberlik Hizmetlerinin Genel Özellikleri

Öğrencinin eğitimi en üst noktada alabilmesi için, öğrenciye ait özelliklerin öğretmen tarafından bilinmesi gerekmektedir. Fakat bir öğretmenin bir öğrenciyi bütün yönleri ile tanması ve anlaması mümkün değildir. Bu noktada öğrenci ve öğretmene yardım eden mekanizma, rehberlik hizmetleri uygulamalarıdır. Öğrenciyi manen ve fiziki anlamda tanımayı, *psikometrik* ölçümlere tabi tutmayı amaçlayan eğitsel ve kişisel rehberlik hizmetleri “*Öğrenci Kişilik Hizmetleri*” adıyla anılmaktadır. Burada gayeden

²⁰⁵ Korkmaz, a.g.m., s.401

²⁰⁶Turgut Karaköse, İbrahim Kocabaş, Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi(Özel ve Devlet Okulu Örneği), Gazi Üniversitesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2005, s.82

²⁰⁷ Özoglu, a.g.m., s.1, 2

²⁰⁸ Gündüz, a.g.m., s.163

ziyade sistem öne çıkmaktadır. Çünkü merkeze öğrencinin konulduğu bir rehberlik sisteminde bilgileri alma ve işleme kapasitesi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.²⁰⁹

Bireyin kritik kararlar alırken göz önünde bulundurması gereken etkenlerin ne olduğunun farkına varması ve anlaması, rehberlik hizmetlerinde gözetilen bir amaç olmalıdır.²¹⁰ Esasında rehberlik hizmetleri, öğrencilerin kendi anlayış ve kavrayışları nispetinde olgunlaşma ve büyüme faaliyetlerine yardım etmektedir. Burada göz önüne alınması gereken nokta, rehberlik hizmeti verecek kişilerin bir çok özellikleri yanında empati melekesine sahip olmalarıdır. Çünkü empati yeteneği, yetenek olması sebebiyle öğretilmeyen, eğitimle geliştirilen bir unsurdur.²¹¹ Rehberlik hizmetleri, aynı zamanda bireylerin *empatik* becerisini de geliştirmektedir.

Rehberlik hizmeti veren eğitici, başarı ve çaba zamanlarında karşısına çıkan öğrenme fırsatlarını değerlendirirken, rehberlik ettiği öğrenciye açık ve tutarlı olmalıdırlar.²¹²

5.7.4.2. Kapsamlı Bir Rehberlik Programının Yararları

Rehberlik hizmetleri, toplumun, sorumluluk alabilecek yetkinliğe zamanında ulaşmış, daha sağlıklı kararlar verebilen, daha rasyonel tercihler yapan, toplum beklentileri ile kendi istekleri arasında bağ kurabilen, sınır koyabilen, insan ilişkilerinde başarılı bireyler yetiştirmenin ön koşuludur. Aslında eğitim, rehberlik hizmetlerinde bireye verilmek istenen bilince ait ilk basamakların oluşması ile başladığında etkili ve yapıcı olmaktadır. Nitekim nihai hedef, kişinin anlamlı güçler ve yetenekler ile çevresini tanıyarak kendi kontrolünü ele alması, yani bağımsız olmasıdır. Bu bağımsızlık sınırları genişletmekle değil, mevcut özgürlüğü kullanabilmekle sağlanmaktadır. Sistematik olarak rehberlik faaliyetlerinin bireye faydalarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Bireylerin tercih yapmasına yardım etmek.

²⁰⁹ Özoglu, a.g.m., s.18-31

²¹⁰ Arslan ve Kılıç, a.g.m., i.t. 18.01.2011

²¹¹ Birol Alver, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 10, 2004, s.187, 200

²¹² Ünal ve Gürsel, a.g.m., s.466

- Bireyin benliği ile sosyal varlığı arasında yeterlilik geliştirmesini sağlamak.
- Bireyin istekleri ile toplumun beklentileri arasında köprüler oluşturmak.
- Bireyin geri bildirimlerini sisteme aktarmak.

Rehberlik hizmetinin toplumsal tabanda faydaları ise şu şekilde sayılabilir.²¹³

- Toplumsal adaletin ve toplumsal mutluluğun tesisi için gösterilen çabanın hızını ve yaygınlığını artırmak.
- Ekonomik gelişimin insan gücü ve becerisinde yarattığı gereksinimleri karşılamak.

Rehberlik hizmetlerinin bu faydalarını ortaya koyabilmek için uyulması gereken bir takım kriterler mevcuttur. Bu ölçütler, daha ziyade rehberlik alanının sınırlarını belirleyerek, öğretim ve yönetim alanından ayrıştırılmasını amaçlamaktadır. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Rehberlik hizmetini rehberlik uzmanı yürütmelidir. Öğretmen ve yöneticinin eğitim süreci içerisindeki farklı rol ve görevleri ile rehberlik hizmeti örtüşmemelidir. Bununla birlikte, Eğitimin diğer aktörlerinin de rehberlik görüşüne sahip olması gerekmektedir.
- Rehberlik metotlarında esas teşkil eden, karşılıklı konuşma, dinleme, anlama ve yansıtma'dır. Kurallara göre izleme, yönetme ve bilgi öğretme gibi unsurlar, eğitim sürecinde etken olmakla birlikte, rehberlik hizmetinde ana unsur teşkil etmezler.
- Rehberlik hizmetinde ana gaye, bireye kendisini tanıma fırsatını yaratmaktır. Bunun için bireyi tanımak durumundadır. Öğretim sürecinde ise öğretmen, bireyi tanıyarak onu değerlendirmek ve buna göre not vermek işlevine sahiptir.
- Rehberlik hizmetinde konu ve hedef belirleme, bireyin gereksinim ve gelişimine göre gerçekleşecektir. Eğitim ve yönetim konularında ise yürütülecek politikalar ve hedefler önceden belirlenerek düzenlenmektedir.

²¹³ Özoğlu, a.g.m., s.82, 86, 87

- Disiplin anlayışı, rehberlik alanında bir sürecin sonunda gerçekleşen içsel bir gereksinimdir. Eğitim ve yönetimin esasında yer alan disiplin, rehberlik alanında yadsınamaz olsa da, bir değerlendirme konusu yapılamaz.
- Rehberlik hizmetlerinde objektiflik esası geçerlidir. Toplumsal değer yargıları, bireyin uyum sağlmasına yardımcı olan unsurlardır. Bu yargılar, eğitim sürecinde esas alınmaktadır.
- Rehberlik hizmeti, rehberlik uzmanı ile birey arasındaki işbirliği ile gerçekleşir. Oysa öğretim ve yönetim, sorumluların bireysel olarak gerçekleştirebilecekleri birçok işlemi ihtiva eder.

VI. BÖLÜM

ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

6.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurum Yönetimindeki Yeri, Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, modern yönetim yaklaşımlar içerisinde belki de en önemlisidir. Çünkü bu yönetim şekli, kurum içerisinde görev yapanların kimlik ve yeteneklerini belirleme ve geliştirme gücüne sahiptir. Aynı şekilde bu güç, yanlış şekilde kullanılması durumunda olumsuz özelliklerin açığa çıkarılmasına da sebep olabilecektir. Bu da kurumun geleceğini etkileyecektir.

Bir anlamda, insan kaynaklarına yapılan yatırım, geleceğe yapılan yatırımdır.²¹⁴ Daha kısa vadede ele alındığında, personel kendi beceri, bilgi ve uzmanlığına uygun bir görevde çalıştırılmazsa, etkinliği ve verimi düşük olacaktır.²¹⁵ Bu gerekçelerin yanı sıra geleneksel insan kaynakları faaliyetlerinin genişlemesi neticesinde insan kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısının esas alınması tercih edilmektedir.²¹⁶

Bir örgütün temel kaynağının insan kaynakları mı yoksa insan kaynakları uygulaması mı olduğu çok açık değildir.²¹⁷ Bununla birlikte, insan kaynakları, örgütün kontrolünde olan bir unsurdur. Buradan hareketle insan kaynakları sistemi, bir örgüte insan kaynağı sağlama, geliştirme ve koruma işlevini yerine getiren etkileşimli ayrık faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler bütününden oluşan örgütsel bir yetenek olarak ifade edilebilir. Nitekim geleneksel insan kaynakları yönetiminde temel alınan bireysel performans, stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütsel performansa dönüşmüştür.

²¹⁴Karaköse ve Odabaş, a.g.m., s.79

²¹⁵Seçkin Gönen, Muhsin Çelik, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.42

²¹⁶ Keçecioğlu ve Ünnü, a.g.m., s.1172, 1173

²¹⁷ Sevicin, a.g.n., s.187, 188

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:²¹⁸

- Yönetimi, hedeflere ulaşmada çalışanların bilgi ve becerisinin geliştirilmesinin etkili olacağına ikna etmek.
- Çalışanların mesleki ilerlemelerine ve kişisel gelişimlerine olanak sağlamak.
- Örgüt yapısının herkes tarafından anlaşılabilir hale gelmesini sağlamak.
- İşin usul ve standartlara uygun yürütülmesini sağlamak ve gerektiğinde yeni usul ve standartlar ile yöntem ve teknikler geliştirmek.
- Çalışanların ve buna paralel olarak örgütün performanslarını artırmak ve performans değerlendirmesini rasyonel bir zemine taşımak.
- Örgüt kültürünü geliştirmek.
- Örgüt çalışanlarının en verimli olabilecekleri pozisyonları ve fiziki ve sosyal ortamları hazırlamak.
- En yüksek iş tatminini sağlamak.
- Ekip çalışması için uygun ortamlar tesis etmek ve çalışanların sorumluluk almalarını sağlamak.
- Örgüte, bu ilkeleri özümseyecek personel istihdamı sağlamak.

6.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, insanı bir maliyet unsuru olarak gören ve kayıt tutmak esasına dayalı personel işlemleri yerine, insanı dinamik bir kaynak olarak gören yeni bir anlayışı ifade etmektedir.²¹⁹ İnsan kaynakları yönetimi ile her personel yeteneği ve taşıdığı özel şartlar nispetinde kendisine en uygun pozisyona, bu pozisyon için hazırlanmış ideal eğitimleri aldıktan sonra atanabilecektir. Bu idealize edilen norm hedefin pratikteki işleyişi, bireylerin görev ve sorumluluklar üstlendikleri bölümlerde eğitilerek geliştirilmeleridir.²²⁰ Şüphesiz insan kaynakları yeni personel bulma, mevcut personeli iyileştirme çalışmalarının yanında personele ait diğer sosyal ve ekonomik sorunların giderilmesinde de etkili olan bir mekanizmaya sahiptir.

²¹⁸ Zaman, a.g.e., s.14

²¹⁹ Gönen ve Çelik, a.g.m., s.43

²²⁰ Can, a.g.m., s.107

İnsan kaynaklarının temel hedefleri arasında örgütün en değerli kaynaklarını yaratmak, yönetmek ve yönlendirmek bulunmaktadır.²²¹ Modern örgüt anlayışında çalışanların bireysel ve mesleki gelişimleri önemlidir. Gelişim, teknoloji alanında sahip olduğu hız kadar, çalışma ortamının rekabet şartları tarafından da sürekli ivme kazanmaktadır. Bu nedenle günümüzde insan gücünün planlanması ve insan kaynaklarının doğru yönetilmesi kurumların hayati meselesi haline gelmiştir.²²²

Buna göre insan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağı sağlamak, istihdam ve personel geliştirme faaliyetleri, insan kaynaklarına ait politika ve planlama ve denetleme faaliyetleri olarak ifade edilebilir.²²³

İnsan kaynaklarını etkileyen felsefi yaklaşımı üç temel başlıkta isimlendirmek mümkündür:²²⁴

- Çalışanların maliyet unsuru olmaktan çıkarılıp kaynak olarak değerlendirilmesi
- Örgüt kültürünün yerleştirilmesi
- Tutarlı ve uyumlu politikalar belirlenmesi

İnsan kaynakları uygulamaları örgütün gelir ve maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple insan kaynaklarının ekonomik değerinin bilinmesi ve bunu sağlamak adına insan kaynakları yöneticisinin stratejik ortak olarak hareket etmesi önem arz etmektedir. Yalnız, geleneksel insan kaynakları yönetiminde, stratejik yaklaşımda gözetilenin aksine, örgüt fonksiyonları birbirlerinden ve örgütün stratejilerinden bağımsız olarak ele alınmaktadır.²²⁵

Stratejik yaklaşımın belirgin farkı, insan kaynaklarının etkin olarak değerlendirilmesi kaygısını taşımasıdır. Burada en keskin ölçüt, bireysel performansın örgütün hedefine ulaşmasında sağlayacağı katkının ifadesidir. Bu ölçütün fonksiyonel

²²¹Tamer Keçecioğlu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2009, s.1167

²²² Can, a.g.m., s.109

²²³ Gönen ve Çelik, a.g.m., s.44

²²⁴ Çetin, a.g.m., s.51

²²⁵ Keçecioğlu ve Ünnü, a.g.m., s.1174-1176

hale gelmesi, insan kaynaklarının rekabetçi bir yapı içerisinde değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.²²⁶

Sadece ücret kayıtlarının tutulduğu, personel işlerinde örgüt hedefi olarak ücret yönetiminin ve ekonomik güç doğrultusunda sadece personel maaşlarının sağlanmasını içine alan bir süreci işaret eden geleneksel personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki başlıca farklılıklar şöyle açıklanabilir (Çizelge 6.1.):

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Kısmi yaklaşım	Bütüncül yaklaşım
İş odaklı	İnsan odaklı
Statik yapı	Dinamik yapı
Maliyet unsuru olarak çalışan	En önemli kaynak olarak çalışan
Kalıplar ve kurallar odaklı	Kurum misyonu, kültürü ve değerleri odaklı
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
Kısa vadeli ve iç planlama	Uzun vadeli ve stratejik planlama

Çizelge 6.1.: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması

6.2.1. İnsan Gücü Planlaması

Planlama, geleceğe ait bir karar alma sürecini belirleyen yöntem seçimidir.²²⁷ İnsan kaynakları kapsamında ilk aşama, olarak belirtilebilecek bir dilim içerisinde tespit edilen mevcut durum ile ulaşılması beklenen hedeflerdir. Bu hedeflerin belirlenmesinin ardından planlama safhasına geçilir. Bir işin gerçekleştirilmeden önce kağıt ve zihin üzerinde uygulanması olarak da tarif edilebilen planlama, insan kaynakları kapsamında söz konusu olduğunda, örgütün diğer plan ve amaçları ile bütünlük içerisinde

²²⁶ Keçecioğlu ve Ünnü, a.g.m., s.1180

²²⁷ Çetin, a.g.m., s.51

olmalıdır.²²⁸Aşağıdaki unsurlardan oluşan planlama safhası, personelin gelişimi ile doğru orantılı şekilde sürdürülebilir.²²⁹

- İnsan ve madde kaynakları,
- Uygulanacak yöntem ve teknikler,
- Uygulama yer ve ortamı,
- Zaman ve süreler
- Kontrol zamanları, teknikler, araçlar ve ölçütler

İnsan kaynakları, kaynaklara dayalı işletme modeli çerçevesinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:²³⁰

- Sayısal ifade edilen somut insan varlıkları
- Bireysel bilgi, birikim ve donanımları ifade eden soyut insan varlıkları
- İnsan kaynakları uygulamalarının insan kaynaklarını kullanma kapasitesi olarak ifade edilebilen insan kaynakları yetenekleri

İnsan kaynakları uygulamaları sonucunda örgütün insan kaynakları sınıflandırılarak yetenek ve durumlarına uygun pozisyonlarda değerlendirilirken, hizmet içi eğitim ve diğer kurslar yoluyla bireysel gelişimin sağlanması yoluna da gidilir. Bu faaliyetlerin tamamı, örgütün insan kaynaklarının sürekli ve sağlıklı işletilmesi sonucunu doğuracaktır. Özellikle hizmet içi eğitim, örgütün gelecekteki insan kaynaklarını karşılamak üzere yapılan bilinçli bir çalışmadır. Hizmet içi eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır:²³¹

- Personelin yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlamak üzere bilgi ve beceri kazandırmak
- Personeli üst görevlere hazırlamak adına yeterlilik kazandırmak
- Personelin örgüte ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek

²²⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi,Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.28

²²⁹ Can, a.g.m., s.105-106

²³⁰ Sevicin, a.g.m., s.189

²³¹ Erol, a.g.e., s.41

Hizmet içi eğitimin yanında iş başında verilen eğitimin de hem iş kaybı yaşanmadığı hem de gerçek iş yapıldığı için daha etkili olduğu ve kişinin bilgi ve becerisini artırdığı söylenebilir.²³²

6.2.2. İşgören Seçme ve Yerleştirme

Örgütün en önemli işlevi, örgütü hedeflerine ulaştıracak çalışanlarını doğru seçmek ve doğru pozisyonlara yerleştirmektir. Çalışanların seçimi, doğru bir izleme uygulaması ile başlamakta, seçim kararı alınana dek sürecektir kritik bir süreci içermektedir. Bu konuda alınacak riskler, örgütün geleceğini tehlikeye düşürebilecek şiddette olabilecektir. Bu riskleri en aza indirmek için seçim sürecinde farklı kaynaklara başvurulması gerekebilecektir.²³³

Standart bir seçim sürecinin aşağıdaki aşamaları içermesi beklenebilir:²³⁴

- İş Profiline Çıkarılması: İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.
- Ön Görüşme – Başvuru Formu: Başvuran adaylarla örgütte yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla bilgi alışverişi yapılarak adayın özgeçmiş hakkında bilgi sahibi olunur.
- Psikoteknik İnceleme: Bireyin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmedeki iş-kişiy uyumunu kolaylaştırmak amacıyla gerçek ve geçerli bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir.
- İş Görüşmesi: Uzun, ayrıntılı ve seçime yönelik bir görüşme ile adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek amacıyla yapılır.
- Referans Araştırması: Başvuranın daha önce çalıştığı yerlerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yeteneklerinin araştırıldığı safhadır.

²³²M.Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım, İzmir,1985

²³³ Tamer Keçecioglu, Derya İliç, Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Faculty of Business and Economics, Volume 10/11 Fall 2008 – 2009, (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>, Erişim Tarihi: 18.01.2011

²³⁴ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s.172-174

- İşe Alınma Kararı: Seçim kararının daha objektif alınması için bir kurul düzenlenebilir ya da elde edilen bilgilere göre bir karşılaştırma yapılabilir.
- Sağlık Kontrolü: İş gören adaylarının sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluktur. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlıklar nedeniyle genellikle bir kurul kararı istenebilir.
- Teklif Verme: İşe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletmeli, işe kabul edilmeyen adaya ise olumsuz sonuç mutlaka iletilmelidir.
- İşe Yerleştirme: İşe alınan kişiye işletmenin yapısı, kural ve yasaklar, avantaj ve sorumlulukları anlatılır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır, gerekirse belli bir süre denenir.

İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi; işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, örgütün gerçek gereksinmelerine uygun ve işgörenin çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir.²³⁵

Özel öğretim kurumları, nitelikli personel seçiminde, diğer sektörlere göre daha avantajlı konumdadır. Çünkü seçilecek personelin kariyeri ve ölçülebilir geçmişi, resmi kayıtlarda açıkça gösterilmektedir. Seçilecek pozisyona uygun branşlarda personel ihtiyacını, bir liste halinde edinerek seçim yapma şansına sahiptir. Özellikle, Türkiye’de öğretmenlerin ekonomik koşullar nedeniyle devlette istihdam edilmek yerine uygun sözleşmelerle özel öğretim kurumlarını tercih ettikleri bilinen bir gerçektir. Özel öğretim kurumlarının öğrenci ve öğretmen alımlarından ziyade, yönetici ve idari personel seçiminde daha sıkıntılı süreçler geçirdiği kolaylıkla öne sürülebilir. Öğrencileri geleceğe hazırlamak gibi sosyal bir sorumluluk rolü oynayan öğretmenlerin bu görevi yerine getirebilecek donanım ve kapasitede yetiştirilmeleri kadar,

²³⁵Sabuncuoğlu, a.g.e, s.79

yöneticilerin de nitelik ve nicelik sorunu, sadece özel öğretim kurumlarının değil, Türk eğitim sisteminin genel bir sorunudur.²³⁶

6.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, planlanarak gerçekleştirildiği takdirde etkin olabilecektir. Buna göre bir kurumda planlanması beklenen eğitim aşamaları şöyle sıralanabilir:²³⁷

- Oryantasyon Eğitimi: Kuruma yeni katılan çalışanın kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımasını için yapılan eğitimidir.
- Temel Eğitim: Bir kurumda işe başlayacak olan bireye, yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir.
- Geliştirme Eğitimi: Kurumda çalışmakta olan bireyin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için uygulanan eğitimidir.
- Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken çalışan için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması yönünde uygulanan programlardır.
- Yükseltme Eğitimi: Kurum yapısındaki kadrolama ve çalışanın yükselme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programlardır.
- Özel Alan Eğitimi: Çalışanı özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır.

Eğitim ve gelişim, birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği gibi, birbirleri ile etkileşimleri süreklilik arz eden iki kavramdır. İnsan kaynakları bağlamında eğitim konusu, katılımcı ve tespit edilen ihtiyaçlar bazında ele alınması gereken ve her düzeydeki personel için söz konusu olan bir unsurdur. Burada dikkat edilmesi gereken bir önemli konu, insan kaynaklarının, personele mesleğe geçmesi ile verdiği uyum

²³⁶ Özden, a.g.e., s.24-26

²³⁷ Can, a.g.m., s.105

eğitimi ile yetinmeyerek, hizmet içinde çalışanı hedef alan eğitim ve gelişen teknolojiye uyum eğitimi imkânlarını da sunmasıdır.²³⁸

6.2.4. Kariyer Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi, durağan değil, sürekli işleyen bir süreçtir. Kariyer planlaması, bu sürecin en cazibeli unsurudur. Aynı zamanda personelin seçiminde en belirleyici kıstaslardan biridir. Kariyer planlamasına sahip olmayan eğitim kurumları tali seçim veya alternatif olarak görölmektedir. Kariyer planlaması örgütlerde dar ve geniş olarak iki şekilde gerçekleştirilir.²³⁹ Geniş kariyer planlamasında personelin örgütün diğer fonksiyonlarında da beceri geliştirmesi mümkünken, dar kariyer planlaması terfi mekanizmasının daha hızlı çalışmasını sağlamaktadır.

Kariyer planlaması, terfi ve görevde yükselme gibi faktörleri içermektir. Bir statü değeri olarak yükselme, insanın bireysel dinamizmini beslemekte, kişiye iç ve dış çevrede meydana gelen olumlu değişiklikler neticesinde sosyal ve psikolojik katkılar sağlamaktadır.²⁴⁰ Bu doğal istek, aynı zamanda insanın gereksinimidir.²⁴¹ Kariyer planlaması, çalışanın örgütte geçirdiği zaman ve nitelikleri ile orantılı olarak yapılmakta, böylece çalışanın örgüte bağlılığı da pekiştirilmektedir. Zaten insan kaynakları yaklaşımında çalışanların örgüte bağlılıkları ağırlıklı olarak gözetilen bir konudur.²⁴²

Eğitim alanında kariyer planlaması, daha çok geniş anlamıyla ele alınmaktadır. Kendi alanında kendini geliştirme fırsatları, eğiticinin kariyer planlamasında karşısında bulmak istediği öncelikli seçeneklerdir. Eğitim kurumu, çalışanlarına sunduğu kariyer planında çalışanlarının önceliklerini bilerek bunlara yer vermelidir. Personel arasındaki farklılıklar, böylece örgüt lehine kullanılabilir kaynaklara dönüştürülebilir. Kariyer geliştirme aşamaları beş başlıkta ele alınabilir:²⁴³

- İş için hazırlık aşamasında birey mesleki seçimde bulunur.
- Örgüte giriş aşamasında birey beklenti ile gerçek arasındaki farkı görür.

²³⁸ Can, a.g.m., s.103

²³⁹ Keçecioğlu ve İliç, a.g.m., i.t. 18.01.2011

²⁴⁰ Erol, a.g.e., 43

²⁴¹ Aytaç Açıkalin, İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999, s.18

²⁴² Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.bs, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s.5

²⁴³ Bingöl, a.g.e., s.255-257

- İlk kariyer aşamasında birey işi öğrenir ve başarılı olmaya yoğunlaşır.
- Orta kariyer aşamasında birey bulunduğu konumu korumaya odaklanır.
- Son kariyer aşamasında birey verimliliği sürdürmek çabası içerisinde işten ayrılma hazırlıklarına başlamıştır. Bu aşamada bireyin işini yapabilmesi, örgütün yüreklendirici desteğine bağlıdır.

6.2.5. Performans Değerlendirme

Performans, uğraşılan işle ilgili ulaşılan noktanın, ulaşılması beklenen hedefe ne ölçüde yaklaşıldığının nitel ve nicel olarak belirlenmesidir.²⁴⁴ Performansa atfedilen birçok tanım bulunmaktadır. Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranışı olarak tanımlandığı gibi, belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümü olarak da ifade edilmektedir.²⁴⁵ Bununla birlikte, performans kavramının içeriği ve bu kavrama atfedilen anlam konusunda net bir tanım getirilmemiştir.²⁴⁶ Yine de, performans değerlemesinin planlı bir araç olduğundan bahsedilebilir.²⁴⁷

Performans yönetiminin tanımlarında ortaya çıkan ortak unsurlar, belirli bir plan, belirli bir hedef ve plana uygun olarak yapılan işle belirlenen hedef arasındaki farkın ölçümüdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu tanımların birey, örgüt ya da grup için yapılabileceğidir. Birey için bireysel performans söz konusu iken, örgüt için toplam performans ölçülmektedir. Bu ölçümlerin kendi kriterleri bulunmaktadır. Birey için geçerli olan kriterler, örgütün amaçlarının dikkate alınmadan ortaya konulan değerlendirmeler olduğu için subjektiftir. Hakeza, örgüt performansının ölçümlerinde bu kez bireyin durumu performans planlamasının dışında bırakılacaktır. Performans kavramının insan ve örgüt tabanlı açıklamalarının yanında, eşyalar için de kullanıldığını belirtmek gerekmektedir.

Çalışanlar, örgütlerinde davranış biçimlerinin ödüllendirilmesini beklemektedirler. Bu davranış hem motivasyona yardım edecek, hem de diğer personele doğru mesajlar verecektir. Fakat doğru davranış biçiminin ödüllendirilmesi ve ödül ile

²⁴⁴ Ramazan Geylan, Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, H.ZümrütTonus, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Ekim 2004, s.141

²⁴⁵ Pehlivanoglu, a.g.e., s.11-12

²⁴⁶ Açıkalm, a.g.e., s.102

²⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.160

performans arasında bir ilişki bulunması önemlidir.²⁴⁸ Burada gözetilmesi gereken, örgütte bulunmakla katlanılan sosyal ve maddi külfet ile örgütte bulunmaktan dolayı elde edilen nimetin birbiri ile orantılı olmasıdır. Fakat bazı sebeplerle ödül mekanizmasının yanlış veya keyfi bir şekilde çalıştırılması olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu durumun önüne geçmek için performans kriterlerinin somut ve yazılı bir şekilde belirlenmesi faydalı olabileceği gibi, doğum günü, çocuk doğumu, hastalık gibi beşeri faaliyetler karşısında gösterilen ilgi de dengeleyici bir unsur olacaktır. Araştırmalar, sosyal ödüllerin maddi ödüllerden çok daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

6.2.5.1. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, günümüzde geçerliliği yüksek bir stratejik yönetim modelidir. İşlevi, kurumsal stratejileri sonuçlara dönüştürmektir.²⁴⁹ Performans yönetiminde bireysel ve örgüt performans yönetim tekniklerinin bileşeni kullanılmaktadır.²⁵⁰ Bunun nedeni, birey için ele alındığı zaman örgütün amaç ve vizyonlarının göz ardı edilmesi, örgüt performansına odaklanıldığında ise bireyin görmezden gelinmesidir. Bunun yanında işletmelerde kullanılan müşterilere personel performansı değerlendirme tekniğini zaman zaman eğitim kurumlarında da görmek olasıdır.²⁵¹ Performans yönetiminin bazı temel unsurları bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- Stratejik bir kontrol sürecidir.
- Örgütün uzun vadeli plan ve hedefleri söz konusudur.
- Performans hedeflerini belirleyen bir süreçtir.
- Yönetimin beklentileri çalışana iletilir.
- Performans izlenir, ölçülür ve değerlendirilir.
- Personelin bilgi ve becerisinin geliştirilmesi beklenir.
- Ücret yönetimi düzenlenir.
- Kariyer yönetimi düzenlenir.
- Motivasyon ve disiplin sağlanır.

²⁴⁸ Erol, a.g.e., 47, 48

²⁴⁹ Pehlivanoğlu, a.g.e., s.11-21

²⁵⁰ Geylan v.d.,a.g.e., s.141; CavideUyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A.Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar, Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.245, 142

²⁵¹ Uyarlıgil v.d.,a.g.e., s.252

Performansın geniş boyutları, performans tanımlarında hareket noktası olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda başlıca boyutları şu şekildedir:²⁵²

- Etkenlik, plan ile gerçekleşen arasındaki etki farkını ortaya koymaktadır.
- Verim, kaynaklardan yararlanma düzeyini ifade etmek için kullanılmaktadır.
- Verimlilik, kullanılan kaynak potansiyelini açıklamak için kullanılmaktadır. Verim ile ayrıldıkları nokta burasıdır. Zira verim, potansiyel kaynakların tamamı için söz konusu edilmektedir.
- Tutumluluk, ulaşılmak istenen amaca, en kısa zamanda ve en az maliyetle ulaşılmasını ifade etmektedir. Ekonomik davranılması anlamına gelmektedir.
- Kalite kavramı, verimli ve etkin bir şekilde kullanıldığı gibi, mal ve hizmetlerde kullanım uygunluğu da sağlayan ve kullanıcı ihtiyaçlarına uygun üretimi ifade etmektedir.
- Hakkaniyet, performans süreci içerisinde en muğlâk kavramlardan biri olarak yer almaktadır. Çünkü hakkaniyet kavramı, kullananın durumuna ve kullandığı konuma göre değişkenlik gösterebileceği gibi, fiziki ve sosyal anlamda hakkaniyetin sağlanması da her zaman olası değildir.
- Çalışma yaşamının kalitesi, sürecin içerisinde yer alan insan unsurunun ideal bir ortam içerisinde ulaşmayı hedeflediği kalite dünyasında yer alan değerleri temsil etmektedir. Çalışmada kalitenin sosyal, psikolojik, ekonomik ve kültürel boyutlarından da bahsetmek mümkündür.

6.2.5.2. Performans Geliştirme

Örgütlerin performans yönetimi yaklaşımı, çalışanlarının performanslarını yükseltmeleri sonucunu doğurabilecek bir etkiye sahiptir. Burada çalışanların beklentisi, örgütün kendilerini değerli oldukları konusunda ikna etmeleridir. Yaptığı çalışmanın karşılığını aldığını ve idari kararların adil verildiğini düşünen bir çalışan, performansını yükseltecektir.²⁵³ Bu sonucu sadece etkili bir performans değerlendirme sistemi

²⁵² Pehlivanoğlu, a.g.e., s.12-16

²⁵³ Geylan v.d.,a.g.e., s.144

uygulayarak elde etmek mümkün olacaktır. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında öğretmenin başarısını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁵⁴

- Açık iletişim
- Ödül mekanizması
- Uygun fiziki ortam
- Yönetime katılım
- Eğitim olanakları
- Kariyer planlaması/fırsatı

Bununla birlikte, yapılan çalışmalarla öğretmenin akademik başarısının zaman yönetimi konusunda göstereceği beceriye bağlı olduğunu da ortaya koymaktadır.²⁵⁵

Örgütsel yenilenme faaliyetlerine katkı olarak 25 Ekim 1999 tarihinde yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi”, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitim ve okul yönetimine katkılarını öngörmektedir.²⁵⁶ Ülke genelinde başlatılan yönetici eğitimi ile bu eğitimden geçmiş adaylar arasından okul müdürleri seçimi de okul geliştirme projesi kapsamında performans artışına neden olacaktır.

Performans değerlendirmesi sonucunda personele verilecek ücret artışı, performans primi ya da performansa dayalı ikramiye gibi etkenler, doğrudan öğretmenin yaptığı işe ilgisini ve gayretini artıracaktır.²⁵⁷ Fakat bu ücretlendirmede haksızlık yapıldığı kanısının oluşması, tam ters yönde bir etki yapacaktır.²⁵⁸

Performans değerlendirmesi, çalışma ortamındaki fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre problemlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Neticede performans, sonuç ve davranışlardan hareketle hesaplanan bir göstergedir. Performansın nasıl ölçüleceği belirlenirken, performans ölçümü ile elde edilmek istenen amaç konusunda net izahlar yapılmalıdır. Buna göre belirlenecek performans kriterleri, bir plan dahilinde hazırlanır.

²⁵⁴Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.87-88

²⁵⁵Hasan Demirtaş, Niyazi Özer, Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2007, s.45

²⁵⁶ Yalçınkaya, a.g.m., s.25

²⁵⁷ Geylan v.d.,a.g.e., s.144

²⁵⁸ Pehlivanoğlu, a.g.e., s.11-13

Sonraki süreç, performansın izlenmesi, takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Burada elde edilen çıktılar, yeni dönemde girdi olarak ele alınır.²⁵⁹ Bu süreç döngü halinde devam eder.

Miktar, kalite veya maliyet gibi unsurlarla seçilen performans standartları güvenilir ve geçerli olmak zorundadır. Bunun için gerekli olan, performans standartları ile örgütün misyonu, stratejisi, amaçları ve hedefleri ile uyumlu olmasıdır.

Geçerli standartlar üzerinden performans değerlendirmesi devam ederken, yönetici de ortamı, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde düzenlemelidir.

6.2.6. Ödeme

Örgütler, istihdam ettikleri personelin emeğini sadece sabit ücretle değerlendirmez, ayrıca bir güdüleme aracı olarak ekstra ödemeler yolunu tercih ederler. Bu ödeme yolları çok çeşitli olabilir. Bu çeşitlilik, örgütün yapısı, amacı ve rakiplerin durumuna göre değişkenlik gösterebilir. İkramiye ve prim gibi araçların yanı sıra, hisse senedi veya kar payı gibi ödeme araçları da bulunmaktadır. Bu araçlardan hangilerinin, kime, ne şekilde, hangi derecede kullanılacağı konusu insan kaynakları yönetiminin konusudur.²⁶⁰ Bu uygulama, önceden kurallara bağlı olarak ve adil bir şekilde gerçekleşmezse, istenenin aksi yönde bir sonuç doğurabilecektir.²⁶¹ İnsan kaynakları anlayışının sadece model olarak ele alındığı ve benimsenmediği örgütlerde, ceza ve ödül mekanizmaları sadece ceza aracı olarak kullanılabilen, ödemeler keyfi tutum içerisinde suiistimal edilebilmektedir. Şüphesiz bu durum, örgütün bütün fonksiyonlarında ortaya çıkması muhtemel bir olumsuzluğun da tetikleyicisi olacaktır.

6.2.7. Koruma

Çalışanların sosyal kaygıları ne denli azaltılırsa, kendisini yaptığı işe vermesi de o denli kuvvetli olacaktır. Bu sosyal kaygılar gelecekle ilgili olduğu gibi, ailevi, durumsal ya da inanç bağlantılı olabilirler. Eğer çalıştığı örgüt kendisinin sosyal

²⁵⁹ Geylan v.d.,a.g.e., s.144, 148

²⁶⁰ Keçecioğlu ve İliç, a.g.m., i.t. 18.01.2011

²⁶¹ Özgür, Gülçin, Örgütsel Davranış, ODTÜ İşletme Topluluğu, Global, Sayı 13, Güz 2002, s.34

kaygılarını giderecek imkanlar sağlarsa, hem kaygılarından kurtulduğu için verimi, hem de örgütün motive edici gücü artacaktır.²⁶²Bu güç, sosyal güvence ve iş güvenliği gibi unsurlarla kendini göstermektedir. Çalışan önce işinin, sonra da mevkisinin güvence altında olduğunu bilirse, çalışma azmi ve eforu artacaktır. Ekonomik korumalarla sağlanan sosyal güvenlik, psikolojik güvence ile desteklendiği zaman çok daha etkili olacaktır.

6.2.8. Disiplin

Çalışan kişinin en büyük düşmanı baskıdır. En güçlü rakibi ise otoritedir. Çoğu kez çalıştığı işe bağlı ve standartların üzerinde görev yapan çalışanların düzeni, sadece otorite kurmakla ilgilenen yöneticiler tarafından bozulabilmektedir. Sürekli otorite, sürekli sorgu anlamına gelmektedir. Sürekli sorgulanma, sonunda hata yapmakla sonuçlanacak psiko-sosyal bir faktördür. Otorite sağlamak için kullanılan geleneksel denetim anlayışı, sadece motivasyon kaybına ve çalışanda bilgi saklama davranışına sebep olmaktadır. Çünkü bu anlayışta iletişim tek yönlü çalışmaktadır. Bu durum kısa zamanda yapılan işe de yansımaktadır. Çalışan açısından tanımlanmış belirli bir alanda özgür ve bağımsız çalışmak, onu daha verimli olmaya iten bir etken olarak kabul edilmelidir.

6.2.9. Ayırma

Ayırma ile kast edilen, çalışanın üretim süreci dışında bırakılmasıdır. Bu durum çalışanın isteği ile olabileceği gibi, örgüt kararı ile de gerçekleşebilir. Straub ve Attner, ayırmanın dört şeklinden bahsetmektedirler:²⁶³

- Geçici Olarak Ayırma
- İşe Son Verme
- Emeklilik
- İstifa/Çekilme

²⁶² Erol, a.g.e., s.57- 61

²⁶³ Bekir Buluç, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri, (<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/YENTURK.DOC>, Erişim Tarihi: 18.01.2011)

Ayırma sonunda birey ile örgüt arasında genellikle sözleşme ve yasalarla belirlenen bir takım işlemler söz konusu olacaktır. Bu işlemlere sözleşmenin feshedilmesi, emeklilik söz konusu ise emeklilik işlemlerinin yapılması ve varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi örnekler verilebilir.²⁶⁴

6.2.10. İtibar Yönetimi

Bir kişi ya da bir şey hakkında insanların fikir ve kanaatleri toplamı olarak tanımlanan itibar,²⁶⁵ örgütlerin sosyal ve ekonomik durumlarını doğrudan etkileyen, insan kaynaklarından verilen hizmet ya da ürünün nihai müşteriye geçtiği sürecin başarısında söz sahibi bir kavramdır.²⁶⁶ İtibarın temelinde beğeni ve güven bulunmaktadır. Bu iki unsur, toplum nezdinde kabul görmenin ve tercih edilmenin faktörüdür. İtibar, örgütün iç dinamiklerini olumlu yönde harekete geçireceği gibi, piyasada rekabet gücüne, fiyatına, maliyetine ve hatta yatırım kararlarına dahi etkisi bulunmaktadır. Örgüt açısından itibar, sadece olumlu anlam yüklenen fakat kırılabilir bir kavramdır. İtibar, kimlik ve imaj unsurlarının doğru bir şekilde kullanılması ile ilgilidir.²⁶⁷ Çünkü karşı tarafta itibar algısı, duygusal tepki ile somut anlamını bulmaktadır.

Soyut ifadelerle açıklanmasına karşın itibarın karşılığı daima kazanç ya da zarar olarak alınmaktadır. Bir kurum için söz konusu edildiğinde, itibar, kuruma karşı gösterilen tepkilerin ya da kurum hakkındaki fikirlerin bütünüdür. Böylece ulaştığımız kurumsal itibar kavramı, ölçülebilir bir değere sahip varlığı işaret etmektedir. Buradaki itibar kavramı, marka ya da şerefiye değeri adı altında bir piyasa ölçütü ile parasal değere tabi tutulmaktadır. Nitekim şirketlerin en üst yöneticileri, kendileri ile yapılan çalışmada kurumlarının sahip olduğu en kıymetli soyut değer nedir sorusuna itibar yanıtını vermişlerdir.

²⁶⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.278

²⁶⁵ Burcu Öksüz, Ebru Uzunoğlu, Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Selçuk İletişim, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Temmuz 2008, s.111-112

²⁶⁶ Karatepe, Selma, İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayfa 23, 2008, s.77, 84

²⁶⁷ Ebru Güzelcik Ural, İtibar Yönetimi Değer Yaratıcı Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı 2, Aralık 2002, s.83-86

İtibar yönetimi, örgütün öz değerleri ile ilgili bir yöntemdir. Burada gözetilen konu, öz değerlerin korunması ve geliştirilmesidir.²⁶⁸ Bu sürecin en önemli aktörü, bir bilim olarak da kabul edilen halkla ilişkiler yönetimidir. Halkla ilişkiler, topluma karşı örgütün kabul görmesi ile itibarını yükselmesi ve itibarı yükselen örgütün toplumda daha çok kabul görmesi döngüsünde kritik bir işleve sahiptir. Keza, halkla ilişkiler yönetimi, siyasi bir olgu olarak da dikkate alınmalıdır.²⁶⁹

Bununla birlikte, halkla ilişkiler, daha geniş ve fonksiyonel bir tanıma sahip bir araştırma, planlama, karar alma ve yönlendirme sürecidir. Fakat itibar yönetiminde daha başat bir rol oynamaktadır. İtibarın örgütün öz değerleriyle ilgili olması, itibar yönetiminin her kurumun kendi yapısına en uygun şekilde ele alınması gerektiğini de ifade etmektedir.²⁷⁰

İtibar, planlı ve disiplinli bir yaklaşımla doğru yönetilmediği sürece örgütün varlığını sona erdirebilecek bir güç olarak da daima baskı unsurudur. Özellikle eğitim kurumlarında itibar, toplum tarafından seçilerek bir eğitim kurumunun hayatta kalması ve güçlenmesi için öncelikli olarak gözetilen bir kriterdir. İtibar yönetiminin başarıyla yürütülmesi için öngörülen koşul, itibar yönetiminde risk alacak kişinin bilgiye ulaşma ve yetki kullanma konusunda yetenekli olması gerektiğidir.²⁷¹ Eğitim kurumlarının bu pozisyonda istihdam edecekleri kişi büyük önem taşımaktadır. Yüksek bir itibarın getireceği rekabet üstünlüğü, itibar kaybında derhal ters etki yapacaktır.

6.2.10.1. İtibar Yönetiminin Bileşenleri

6.2.10.1.1. Etik Sorumluluk

Etik, davranışların iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış gibi ölçütlerle değerlendirilmesidir. Etiğin iç dinamikleri inanç değerleri ile harekete geçebileceği gibi, yasal olarak da zorunlu tutulabilir. Türkiye’de 8 Haziran 2004 tarihinde 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması

²⁶⁸ Karatepe, a.g.m., s.78, 79, 85

²⁶⁹ Çetin, a.g.m., s.31

²⁷⁰ Öksüz ve Uzunoğlu, a.g.m., s.112-114

²⁷¹ Güzelcik, a.g.m., s.91

Hakkında Kanun” yürürlüğe girmiş, bu kanuna dayanılarak 13 Nisan 2005 tarihinde “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yayımlanmıştır. Yönetmelik etik davranış ilkelerini belirlemiştir. Bu kapsamda kamu kurumlarında personel ile etik sözleşmesi imzalanmıştır. Bu ilkelerden bazıları şöyledir:

- Halka Hizmet Bilinci
- Hizmet Standartlarına Uyma
- Amaç ve Misyona Bağlılık
- Dürüstlük ve Tarafsızlık
- Saygınlık ve Güvenlik
- Nezaket ve Saygı
- Çıkar Çatışmasından Kaçınma
- Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması
- Hediye Alma ve Menfaat Sağlama Yasağı
- Savurganlıktan Kaçınma
- Bağlayıcı Açıklamalar ve Gerçek Dışı Beyan
- Bilgi Verme, Saydamlık ve Katılımcılık
- Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu

Etik sorumluluk, örgütün büyüklüğünün ve ekonomik gücünün önünde gelen bir bileşendir.²⁷²Buna göre, felsefi bir temele sahip olmayan ya da doğru danışmanlık hizmeti almayan örgüt, etik sorunlar yaşayacaktır. Burada önemli olan, kamuoyu ve yönetim arasındaki algı farklılıkları arasına açıklayıcı ve tatmin edici köprüler kurmaktır. Özellikle eğitim kurumlarının bu alanda öğrenci velileri ile müşteri odaklı diyalog kurmaları yerine, gelişmiş bir halkla ilişkiler modeli benimsemesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde kabul edilen ve çalışanların da sorumluluk aldıkları etik anlayış, hizmetin kaliteli olmasını da sağlamaktadır. Zira, etik anlayış, prensiplerin değil, davranışların sonucunda belirlenmektedir. Davranış seçimlerinde örgüt özgür değil, etik

²⁷² Karatepe, a.g.m., s.87

olmak zorundadır. Bir eğitim kurumunun yönetim kademesinde alınan bir karar, toplumun en çekirdek birimini doğrudan etkileyecektir.

6.2.10.1.2. Sosyal Sorumluluk

Örgütler, iç ve dış çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Dış çevrede bulunan risk ve fırsatlar, örgüt yönetimi için dikkate alınması gereken etkenlerdendir. Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevrede bulunan risklerin, örgüt tarafından, toplum yararına da değerlendirilmesini ifade etmektedir. Örgüt davranış, eylem ve faaliyetlerinin toplumda sosyal, ekonomik ve ekolojik sonuçları olmaktadır. Sosyal sorumluluk, örgüt açısından, bu sonuçların önceden ölçülmesi ve olumsuz sonuçlarla ilgili tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir,²⁷³ İtibar, etik davranış ve sosyal sorumluluk bilinci gösteren örgütlerin erişebileceği bir konumdur.

Örgütün sosyal sorumluluk bilinci, gücü ve imkanları çerçevesinde, toplumsal zenginliklere katkı yapmayı da gerektirmektedir. Örgüt, atacağı her adımın çevresinde karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu gruplara ne tür bir tesirde bulunacağını hesaplayarak, buna göre bir strateji geliştirmelidir. Örgütlerde kar amacının yanında gözetilen topluma karşı sorumlu olma yükümlülüğü, aşağıdaki hususları dikkate almayı gerektirmektedir:²⁷⁴

- Çevreyle etkileşimin bilincinde olma
- Davranışları sorumluluk kıstasına göre belirleme
- Davranışları kontrol altına alacak sistem ve yapılar oluşturma
- Sosyal ve çevresel politikaların takibi ve geliştirilmesi
- Performans raporları ile iletişimi canlı tutma
- Karar verme sürecine hissedarların katılımının sağlanması

Eğitim kurumlarında sosyal sorumluluk bilinci var olduğu kabul edilen bir unsurdur. Eğitim, doğrudan devletin bir ayağını oluşturmaktadır. Bu sebeple, sosyal anlamda eğitim kurumlarına düşen, asgari sorumluluk kriterlerini daha ileri taşıyacak projeler geliştirebilmektir.

²⁷³ Karatepe, a.g.m., s.88, 89

²⁷⁴ Erkan Akgöz, Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinin Rekabet Aracı Olarak İtibar Yönetimi, Khazar University Press, 2007, s.165-166

6.2.10.1.3. Finansal Performans

Örgütün yatırım alma kararını doğrudan etkileyen ve rekabet gücünü belirleyen etken finansal performansıdır.²⁷⁵ Finansal performansı yüksek olan örgütler, sosyal alanda daha rahat hareket edebildikleri gibi, salt ekonomik gerekçelerle de itibar kazanırlar. Fakat bu itibarın kalıcı olması ve her yerde kabul görmesi, itibar yönetiminin diğer bileşenlerine de sahip olmasını gerektirir. Zaten yapılan araştırmalarla itibar kaybeden örgütlerin ekonomik sıkıntı yaşadıkları ortaya konulmaktadır.²⁷⁶

Özel öğretim kurumlarına çeşitli yasal zeminlerde devlet tarafından yapılan katkılar, finansal performansı doğrudan etkileyecek güçte değildir. Öte yandan, devlet tarafından verilen destek azımsanmayacak ölçüdedir. Bunlara örnek olarak, özel okulların işletilmesinden elde edilen gelirlerin beş yıl süre ile gelir ve kurumlar vergisinden muaf tutulması, vakıf üniversitelerinin kurumlar vergisinden muaf tutulması, okul ve öğrenci yurt binası yaparak devlete bağışlayanların bu süreçteki harcamalarının, yaptıkları her türlü bağış ve yardımların, okullara yapılan bilgisayar bağışlarının vergi indirimine konu olması sayılabilir. XVIII. Milli Eğitim Şurasında alınan kararlardan biri de, ilk ve ortaöğretimde faaliyet gösteren özel kurum ve kuruluşların istihdamdaki vergi ve primlerin kalkınmada öncelikli yörelere göre alınması, hizmet satın alma yoluyla özel okul kapasitelerinin artırılması ve arsa tahsisi ile ilgili problemlerin çözülmesidir.²⁷⁷

Bu destek ve teşviklere paralel olarak, eğitim kurumunun toplum nezdindeki itibarının yüksek olması, kuruma pazar payını genişletme fırsatı verecektir. Bu avantaj, kuruma rekabet üstünlüğü kazandırabilecektir. Bu üstünlüğün getirileri şöyle sayılabilir:²⁷⁸

- Güçlü karlılık
- Riski düşük yatırımlar
- Geleceğe dair güçlü tahminler
- Rakiplerden daha üstün performans

²⁷⁵ Karatepe, a.g.m., s.90

²⁷⁶ Güzelcik, a.g.m., s.89

²⁷⁷ Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, i.t. 18.01.2011

²⁷⁸ Akgöz, a.g.e., s.170

6.2.10.1.4. Kaliteli İş Ortamı ve Kaliteli İş Gücü

Fiziki iş ortamı, bir örgütün itibar kazanmasında etkili olduğu gibi, örgütün iç ve dış algısını da doğrudan etkilemektedir. Çalışma mekanının insan merkezli donatılması, ısı, ışık, ergonomik sandalye veya koltuk, uygun masa ve yeterli araç gereçlerin temini, örgütün etkinliğini ve verimliliğini de ayrıca artıracaktır. Örgütün itibar değerini etkileyecek bir diğer konu, çalışma ortamında yapılan ekstra düzenlemelerdir. Müzikli bir ortam, yeterli dinlenme süreleri, ulaşım ve yemek konusunda çalışana verilen hizmetler, aynı zamanda psikolojik iş ortamını iyileştirecek etkenlerdir.²⁷⁹ Bu özelliklere sahip olmayan örgütlerde çalışanların örgüte yabancılaşacakları, işbirliğinden kaçınacakları öngörülmektedir. Bu durum, iç ve dış algıyı olumsuz etkileyecek, toplamda itibar değerini düşürecektir.

Özel öğretim kurumlarında kaliteli iş ortamı asgari kriterlerin gerçekleşmesi ile sağlanamayacaktır. Eğitim kurumlarında standart maalesef ideal bir ortamdan çok uzaktır. Bu konuda üzerinde durulması gereken ölçütler şöyle sıralanabilir:

- Yer seçimi ve ulaşım imkânları
- Çevre düzenlemesi
- Bina, ısı ve ışık kalitesi
- Sınıf tasarımı ve yerleşme düzeni
- Araç-gereç donanımı
- Sosyal faaliyet alanları
- Dinlenme ve yemek yerleşkeleri

Örgütlerin yönetim anlayışında psikoloji biliminin baskın olarak ele alınmasıyla ortaya çıkan yönetimsel psikolojinin öngörüsü, örgüt davranışlarının psikolojik etkilerle yönleneceğidir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde yapılan iş, monotonluk, iş tatmini, stres, güdüleme gibi faktörlerin etkisi altındadır. Bu etkenler doğrudan çalışanın verimini etkilemektedir. Teorik olarak üzerinde çalışılmış bu kavramların rehberliğinde iş gücünde verimliliği ve etkinliği artıran çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler, örgütün bünyesine göre seçilecek doğru bir teknikle örgüte uyarlanarak iş gücü kalitesinin artırılması sağlanabilir.

²⁷⁹ Karatepe, a.g.m., s.90, 91

Özel öğretim kurumları, istihdam ettiği personelin yapısal ve ruhsal durumunu gözlem altına almalı ve iş gücü kalitesinin artırılmasını sağlamak durumundadır. Nitekim etik davranış ilkeleri ve sosyal sorumluluk bilinci de bu eğilimi gerektirmektedir. Bu süreci etkileyecek temel iki unsur, doğru bir danışman seçimi ile örgütün sorunlarını tespit etmek ve doğru bir strateji ile hizmet içi eğitim mekanizmasının etkinliğini artırmaktır. İtibar yönetiminin bir sonucunun da örgüte yetenekli ve nitelikli insanların kazandırılması olduğu düşünülürse,²⁸⁰ burada bahsedilen iş gücü kalitesinin artırılması ile kaliteli iş gücü kazanılması arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir.

6.2.10.1.5. Eğitim ve Hizmet Kalitesi

Kalite, sürekli gelişim gösteren bir süreçtir. Örgütlerde etkileşimlilik ilkesi örgütte sunulan ürün veya hizmeti sürekli yenilemeye ya da örgüt geliştirme tekniklerini kullanmaya yönlendirmektedir. Söz konusu bir ürün olduğunda, ürünün kalitesini artırmak için laboratuvar ortamlarında çalışmalar yapma imkanı bulunmaktadır. Fakat yapılan iş bir hizmet sunmaksa, yapılması gereken, uygulamada kullanılmak üzere, düzenli araştırmalarla hizmet kalitesini artırmak için sağlıklı verilere ulaşmak olmalıdır. Özel öğretim kurumlarının içerisinde buldukları rekabet ortamı, hizmet kalitesinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.²⁸¹

Schukies, bir örgüt içerisinde aynı anda yaşanabilecek beş ayrı kalite anlayışı geliştirmiştir. *İletişim-Algılama Yaklaşımı*'na göre belirlenen beş kalite yaklaşımı şöyledir:

- Amaçlanan Kalite
- Yakıştırılan Kalite
- Kanıtlanmış / Yerleşmiş Kalite
- Kabul Edilen Kalite
- Yaşanan Kalite

Hizmet üreten bir kurumun kalite değeri, verdiği hizmet karşısında müşterinin takındığı tavır ve tutum ile ölçülebilir. Buradan hareketle, bir eğitim kurumuna atfedilen

²⁸⁰ Öksüz ve Uzunoğlu, a.g.m., s.112

²⁸¹ Karatepe, a.g.m., s.91

kalite değeri ile kast edileninasında kurumun itibar değeri olduğu söylenebilir. Buna göre, imaj ve algının daha önemli olduğu itibar yönetimi yaklaşımında yakıştırılan ya da kanıtlanmış kalitenin daha önemli olduğu söylenebilir.²⁸² Bununla birlikte, eğitim alanında da geçerli olan kural, üretilen hizmetin teknolojik gelişmelere uygun olarak servis edilmesi ve müşteri pozisyonundaki öğrencilerin geri dönüşlerinin dikkate alınmasıdır.²⁸³ Bu konuda gösterilen hassasiyet, eğitim kurumlarının itibar kazanmaları ile sonuçlanacak bir sürecin yönetilmesi anlamına gelecektir. Burada karşılaşılan bir sorun, toplumun önünde gidemeyen eğitim kurumlarının değişim yöntemlerini toplum içerisinde değişimi tamamlamış kurumlardan almaları ve dolayısıyla alınan yöntemlerin eğitimin doğasından ziyade özellikle işletme mantığına uymasındır.²⁸⁴

6.2.10.1.6. Duygusal Algı ve Çağrışımlar

Örgütlerin bir bütün olarak mevcut hali, örgüt ideali ve örgütün dış görünüşü ile duygusal algı ve çağrışımların konusudur. Örgütün itibarı, örgütün toplum tarafından nasıl algılandığı ile ölçülebilecektir. Bununla birlikte, örgütün asıl algısı, kendi çalışanlarının gözünde nerede olduğuyula şekillenecektir. Çalışanlar ile toplumun algıları arasındaki fark, örgütün duygusal algılara karşı alması gereken tedbir ya da belirlemesi gereken politikalar hakkında fikir verebilecektir. Burada öne çıkan etik ve sosyal anlayış dışındaki unsur, halkla ilişkiler olmalıdır. Özellikle bir eğitim kurumunda yaşanan etik dışı ya da sosyal sorumluluğa sığmayan bir olay, toplum tarafından sürekli bu çağrışımla anılmasına ve algının ezberlenmesine sebep olacaktır. Bu olay, maddesel kazanç için olabileceği gibi, parasal olmayan özel amaçlara yönelik de gerçekleşebilir.²⁸⁵

Özel öğretim kurumları, sosyal projelerle duygusal algıları değiştirebilirler. Fakat çalışanların algısını dikkate almadıkları zaman kalıcı bir sonuç elde edemezler. Burada itibar yönetiminin imaj çalışmasından çok daha öte bir etkileme politikası izlemesi gerektiği sonucuna varılabilir. Nitekim toplumda bırakılan etki, örgütün kamuoyundaki itibarı olarak algılanmaktadır. Burada dikkat çekilecek nokta, bir örgütün kendi paydaşları karşısında taşıdığı itibar değerinin, toplum karşısındaki itibar değerinden daha önemli olacağıdır. Aslında itibarı yaratan, doğrudan veya dolaylı

²⁸² Karatepe, a.g.m., s.82, 92

²⁸³ Akgöz, a.g.e., s.169

²⁸⁴ Özden, a.g.e., s.154

²⁸⁵ Ümit Berkman, Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet, Ankara, TODAİE Yayını, 1983, s.9

olarak örgütle etkileşim içerisindeki paydaşların algı ve değerlendirmeleri olmaktadır.²⁸⁶ Fiziki çalışma ortamından, çalışana sunulan sosyal haklara kadar her konu titizlikle ele alındığında, kurumsal kültür gelişerek kurumsal itibarı artıracaktır.²⁸⁷

6.2.10.1.7. Kurumsal Liderlik ve Kurumsal Vizyon

Örgütler, bir amaç etrafında bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır. Bu amaçlar, örgüt yönetimi tarafından benimsenirken, örgütün lideri ile sembolleşecektir. Örgütlerin karakterleri liderleri ile belirlenir. Liderlerin kimlikleri ile örgüt kimliği ve örgüt kültürü oluşmaya başlar. Çalışanlar da örgütle değil, liderin kimliği ile özdeşleştirirler. Bütün bunlar, liderlik olgusunun önemini ortaya koymaktadır. Liderlikle ilgili diğer önemli etken, yöneticilikten çok daha farklı olduğudur. Lider yöneten değil, yönlendiren konumundadır. Yönetici emrederek otoritesini devam ettirirken, lider ikna ederek yönetim gücünü oluşturur. Yönetici hata kabul etmezken, lider hatasını kabul ederek çözüme odaklanır. İtibar yönetimi, liderin yönettiği değil, içinde olduğu bir süreçtir. Bu durumda, itibar yönetiminin sorumluluğu üzerinde olan yöneticilerin, liderlik özelliklerine sahip olmaları önem kazanmaktadır.²⁸⁸

İdeal bir lider tanımı ile pratikte karşılaşılan lider özellikleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Bununla beraber, örgütlerin çoğunlukla bir lider etrafında geliştikleri söylenebilir. Özellikle özel öğretim kurumları, örgütü kuran bir liderin çizgi, ufuk ve hayalleri ile doğar, gelişir ve belki de varlıklarını sona erdirirler. Örgüt kültürünün bu noktada devreye girerek çalışanları ve toplumu liderin maddi olmayan gücü etrafında birleştirmesi ve algının liderden ziyade, liderin karakteri ile özdeşleşen örgüte yönelmesini sağlaması, örgütle ilgili hayati riskleri ortadan kaldıracaktır. Bunu sağlarken liderin dikkat etmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

- Üretilen mal veya hizmetin kalitesinin artırılması için çaba göstermek
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmek, bir bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak
- Hata yapıldığında kabul ederek çözüm üretmek
- Çalışanlara ve paydaşlara heyecan vermek

²⁸⁶ Öksüz ve Uzunoğlu, a.g.m., s.112

²⁸⁷ Akgöz, a.g.e., s.167-168

²⁸⁸ Karatepe, a.g.m., s.93

- İç ve dış çevre ile etkileşimde bizzat bulunmak
- İletişimde kullanılan mesajların tutarlı olmaları ve bir model çerçevesinde işlenmesi

Vizyon, mevcut ve beklenen arasında oluşturulan bir imajdır.²⁸⁹Sahip olunan değer ve anlayışlarla var olan bu imaj,²⁹⁰ henüz var olmayan, gelecekte örgüte yakıştırılan bir hedeftir. Vizyon, örgütün mevcut yapısını doğrudan etkilemeyen, fakat örgüt itibarını tek başına artıran bir özelliktir. Örgütün vizyonu, bilhassa yatırım kararlarında etkili olmaktadır. Öngörülen geleceğin gerçekleşmesi, örgütün itibarında çarpan etkisi yapacaktır. Bu sebeple, vizyon belirlenirken, geleceğe dair bilgi ve öngörü sahibi olmak gerekmektedir.

Özel öğretim kurumları, eğitim faaliyetleri ile ilişkilendirilen somut değerlerin ötesinde, kendilerini diğer kurumlardan ayıran bir vizyon belirlemek durumundadırlar. Bu vizyon, örgüt çalışanlarının ya da sosyal paylaşım aktörlerinin davranış veya gerçekleşen durumları ile şekillenebileceği gibi, bunlardan bağımsız olarak, bir liderin fikir ve öngörüsü ile de belirlenebilir. Bir örgüt yöneticisi, örgüt içerisinde yaşanan kısır çekişmeleri ortaya yeni hedefler koyarak kolayca çözebilir. Bu durum, vizyonel liderlik özelliklerine bir örnektir.

Yönetici, karar alma mekanizmasını işleten, politika belirleyen ve uygulayan karar merciidir. Tasarrufları, örgütü ve toplumu etkileyebilmektedir. Yöneticilerin bu vasfı, itibar yönetiminde de kendini göstermektedir. Bir yöneticinin itibarı, örgütün itibarının en alt basamağıdır. Yönetici ile ilgili algı, imaj, vizyon, etik ve sosyal sorumluluk alanında görülecek bir olumsuzluk, itibar yönetiminin temelinde bulunan beğeni ve güvenin kaybolmasına yol açacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin kendi itibarları, örgütün itibarı ile aynı öneme sahiptir. Yöneticinin kendisine yaptığı yatırımlar, örgütün katma değerini artıracaktır.

Yönetim üzerine geliştirilen, çağdaş modelde birlikte yönetilmek anlamına gelen yönetişim, seçenek sunmayı öne çıkaran seçenekler, yetkiyi bir elde toplamak yerine dağıtmayı amaçlayan güçlendirme ve enerjilerin birleştirilmesini ifade eden sinerji gibi

²⁸⁹ Karatepe, a.g.m., s.94

²⁹⁰ Özden, a.g.e., s.31, 36

yeni kavramlar, yeni yöneticinin profilini oluşturmaktadır.²⁹¹ Çağdaş yaklaşımlarda yöneticinin üç temel görevi öne çıkmaktadır:²⁹²

- Örgütün vizyonunu belirlemek
- Örgüte nitelikli insan kaynakları seçmek
- Örgütün itibarını yönetmek

Eğitim kurumlarında yönetici, yasal sınırlar içerisinde rutin bir görev ifa edebileceği gibi, toplumsal liderlik gibi iddialı bir konumu kendine hedef seçebilir. Özel öğretim kurumlarında ise yönetici bunu başarmak zorundadır. Zira rekabet ettiği kurumlar, toplum karşısına bu iddia ile çıktığı müddetçe kendi itibarını genişletecek alan bulmakta zorlanacaktır.

6.3. İnsan Kaynakları Kapsamında Yönetim ve Liderlik

6.3.1. Yönetim Kavramı ve Liderlik

Yönetim, bir disiplin ve plan etrafında verilecek kararları alma sürecidir. Bu nedenle yönetim stratejilerinin seçimi ve uygulamaları, başarı için en gerekli koşuldur. Yöneticilerin yönetim içerisindeki rolü geleneksel ve kolay açıklanabilir unsurları içermektedir. Yöneticiler, çalışanların işlerini kolaylaştırmak ve onları destekleyerek gelişmelerine yardımcı olan kişilerdir.²⁹³ Ama aynı zamanda o buldukları pozisyonda örgütün amaçlarına ulaşması için bulunmaktadır.²⁹⁴ Yöneticinin esasında önemseydiği, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun davranmalarınıdır.²⁹⁵ Yöneticilerin bu amaçlara ulaşma doğrultusunda verdikleri yetki ve sorumluluklar, çalışanların daha bağımsız olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca, süreç içerisinde kurum karşısına çıkacak engel ve sorunların ortadan kaldırılması için başvurulacak merci yine yönetim olacaktır. Zaten yönetime yüklenen asli görev, hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin kullanma becerisidir.²⁹⁶

²⁹¹ Özden, a.g.e., s.93-96

²⁹² Karatepe, a.g.m., s.95

²⁹³ Bengisu, a.g.e., s.743

²⁹⁴ Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994, s.272

²⁹⁵ Koçel, a.g.e., s.434

²⁹⁶ Gül, a.g.e., s.62

Yönetim fonksiyonu, en küçük örgütte de bulunması gereken bir unsur olduğu gibi, en büyük örgütte de olması gerekir ve bu en büyük örgütte karşımıza çıkan yönetim anlayışı ile diğer örgütlerde görülen yönetim aynı derecede öneme haiz zorunlu bir görevdir.²⁹⁷ Yönetim, çeşitli dönemler içerisinde farklı odaklar üzerinde sürekli gelişim gösteren bir konu olmuştur. Bu konuda çeşitli kategoriler belirlenmiş olsa da, tarihsel dönemler içerisinde yönetimi başlıca üç evre içinde ele almak mümkündür:

- 1887-1927 yılları arasında etkin olan yapıya ağırlık verengeleneksel/klasik yaklaşımlar
- 1909-1945 yılları arasında insana ağırlık veren davranışçı/neoklasik yaklaşımlar
- 1946'dan günümüze kadar çeşitli varyasyonları ile devam eden ve örgütü bir sistem olarak ele alan sistemyaklaşımları

Yönetimin liderlik vasfını ortaya koyması, sergileyeceği vizyon ve en önemlisi kalite çalışmalarına doğrudan katılım göstermesi, eğitimde olduğu gibi diğer bütün kalite yönetim süreçlerinde başarılı olmak için kaçınılmazdır. Özellikle eğitim kurumlarında toplum karşısında atfedilen değer düzeyi ve kazanılan itibarın yönetimi, lider vasıflarına sahip olmayı gerektirmektedir. Yapılan birçok araştırma, okul yöneticilerinin liderlik göstermelerinin öğretmenler üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.²⁹⁸ Liderlik, katılımcılığı ve işbirliğini öngören eşitlikçi, uzlaşmacı ve duygusal zekâyâ sahip demokratik liderlik veya otoriter olarak iki farklı özellikte gösterilebilir.²⁹⁹ Demokratik liderlik iletişim becerileri gerektirdiği gibi, eğitim alanında gözetilen liderlik kavramı eğitim kurumunda ast-üst ilişkileri yanı sıra toplumla iyi ilişkiler kurabilen bir özelliğe sahip olmalıdır.

Okul merkezli yönetim anlayışında yönetici ve idarecilerin yeni bir sosyal rolü vardır. Eğitim kurumunda Müdür, artık toplum lideridir. Müdür, bu yeni sosyal pozisyonunda, bütün idari ve yönetim işlerinin yanı sıra, öğretmenin ve öğrencinin öğretmek ve öğrenmek için ihtiyaç duydukları sosyal, fiziki ve psikolojik ortamı

²⁹⁷ Güçlü, a.g.m., s.63, 64

²⁹⁸ Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.82

²⁹⁹ İbrahim Kocabaş, Sinan Yörük, Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Elazığ 2001, s.225-226

hazırlamakla da yükümlüdür.³⁰⁰ Liderin işlevi, yeni fikirlerin denemesine elverişli ortamlar yaratmak, öğrenme sürecini gözetmektir.³⁰¹ Uzun vadeli çözümler geliştirmek işlevine sahip lider yöneticiler tarafından yönetilmek, günümüz eğitim aktörlerinin de beklentisidir.³⁰² Hatta bu beklentiler, okul yöneticisinin “dönüşümcü lider” olarak okul ve çevre arasındaki ilişkileri düzenlemesini de içermektedir.

Liderlikle ilgili tanımlar, temel alınan özelliğe göre değişkenlik göstermiş, yeni yaklaşımlar yeni teorileri getirmiştir. Bunları kısaca şöyle sıralamak mümkündür:³⁰³

- Kişisel liderlik modeli, lideri kişisel özellikleri güçlü olan şekilde tanımlamaktadır.
- Etkileşimli liderlik modeli, liderlikle üye gereksinimlerinin karşılanması esasına dayanır.
- Durumsal liderlik modeli, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik modeli olmadığını öne sürer.
- Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımında göreve önem veren ve ilişkilere önem veren olmak üzere iki tür liderlik vardır.
- Yol amaç teorisi de House ve Evans tarafından durumsallık teorisinin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu teoride görev ve ilişki davranışının yanına amaca güdüleme eklenmiştir. Yol Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır.
- Emredici liderlik yol amaç teorisinde geçen liderlik türlerinden biridir. Çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya dayanır. İletişim tek yönlüdür.
- Destekleyici liderlik duyguların ve beklentilerin ön plana alındığı, iletişime açık ve yapıcı bir liderlik modelidir.
- Katılımcı liderlik yüksek destekleyici ve yüksek emredici liderlik davranışlarıyla açıklanır.

³⁰⁰ Yalçınkaya, a.g.m., s.22

³⁰¹ Çalık, a.g.m., s.125

³⁰² Gül, a.g.e., s.2, 8

³⁰³ Kürşad Yılmaz, Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 8, 2004, (<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/KursadY.htm>, Erişim Tarihi: 18.01.2011)

- Temsilci liderlik düşük destekleyici ve düşük emredici liderlik davranışlarını içerir.

6.3.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderlik, öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak ortaya çıkan bir olgudur.³⁰⁴Yönetim, karar organı olarak liderlik gösterirken, lider kendi karizması ve yeteneği ile yönetimin ufuk ve vizyonunu genişleten, cesaret ve güven veren bir kişilik olarak ortaya çıkmaktadır. Liderin kişisel gücü, yönetimin etkili kararları ile birleştiğinde bir örgütün gelişimi için uygun bir yönetim kadrosu oluşturulmuş demektir. Bununla birlikte, güçlü bir liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olması gerektiği de unutulmamalıdır.³⁰⁵Fakat bu her zaman karşılaşılan bir durum değildir. Çoğu kez, yönetici ile lider arasında, örgütün geleceğini doğrudan etkileyen bariz özellikler bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki belirgin farkları aşağıdaki tabloda görmek mümkündür (Çizelge 6.2.).

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir.	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür.	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir.	Uzun bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir.	Ne ve niçin sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun işgören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Çizelge 6.2.: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.

6.3.3. Eğitimde Liderlik

Lider, yaşadığı toplumu bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyacak yol göstericidir. Bu hedefin doğru belirlenebilmesi için, lider kimliği taşıyan kişinin rehberlik edeceği yol hakkında kâfi derecede bilgi ve görgüsünün olması gerekecektir. Söz konusu bir millet olduğu zaman, yanlış liderlik bir milletin tarih sahnesinden

³⁰⁴ Özden, a.g.e., s.90

³⁰⁵ Zaman, a.g.e., s.41

silinmesi ile sonuçlanabileceği gibi, söz konusu eğitim olduğu zaman da aynı risk, daha uzun vadede ve muhtemelen daha olumsuz koşullar içerisinde belirme tehlikesi taşıyacaktır. Bu nedenle eğitim, toplumun güçlenmesi, gelişmesi ve hayatını sağlık bir şekilde sürdürebilmesine zemin hazırlamak üzere ekonomik, teknolojik, örgütsel ve yönetsel gelişim göstermek mecburiyetindedir.³⁰⁶ Şüphesiz bu beklentilerin karşılanması, geleneksel yönetim anlayışının üzerinde bir liderlik gösterilmesini de gerektirmektedir.

Eğitimsel liderlik, çeşitli kriterlerle ele alınarak incelenmiştir. Buna göre Sergiovanni okul yönetiminin liderlik davranışlarını teknik, insan, eğitim, sembolik ve kültürel başlıklarında; Bolman ve Deal ise yapı, insan kaynakları, politik ve sembolik başlıklarında ele almışlardır.³⁰⁷ Bununla beraber eğitim kurumunun da eğitimsel liderliğe açık bir yapıda olması gerekmektedir. Hatta okul yöneticilerine bir eğitim lideri olma kapasite ve fırsatı verilmesi, eğitim sistemine yön verenlerin yapacakları en iyi liderlik hamlesi olarak yorumlanmaktadır.³⁰⁸

6.3.4. Okul Yöneticiliği ve Öğretimsel Liderlik

Öğretmen, öğrenme-öğretme sürecinin en kritik ögesidir.³⁰⁹ İdareci ise öğretmenin motivasyonundan sorumludur. Eğitim yönetimi süreçlerinde geçen karar alma, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme ve koordinasyon, topyekun yönetici vasfını aşarak liderlik üstlenen bireyin özellikleri olarak hayat bulur. Ani sorunlara ani refleksler gösterirken cesaret ve anlayış sergileyebilen liderlik özelliği, öğretim alanında yeni fikirlere açık olmayı da gerektirecektir. Fakat burada izlenmesi gereken sıralama önemlidir. İyi bir öğrenci olarak yetişen ideal bir öğretmen, başarılı bir yönetici olduktan sonra güçlü bir lider olabilecektir. İyi bir öğrenci, kendi bilgi ve becerisini ihtiyaçları doğrultusunda geliştirebilme fırsatı bulan ve bu fırsatı değerlendiren öğrencidir. Bu tanıma uyan ve meslek olarak öğretmenliği seçmiş bir kişi, öğrencilik sorumluluğunu elden bırakmadan kendini geliştirmeye ve tecrübe edinmeye devam edecektir. Yeterince bilgi ve tecrübe sahibi olduktan sonra yönetici olarak görev yapan bir öğretmen, bu safhada da birikimlerini daha ileri taşımak için ihtiyacı olan

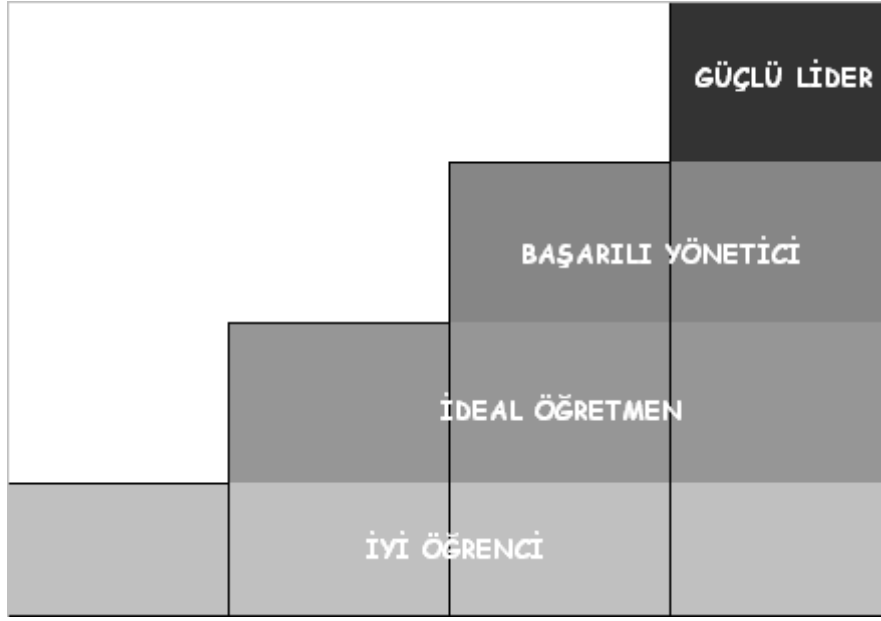
³⁰⁶ Yalçınkaya, a.g.m., s.22

³⁰⁷ Gül, a.g.e., s.72, 74

³⁰⁸ Özden, a.g.e., s.7

³⁰⁹ Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.80

sorumluluk bilincini taşımaktadır. İşte bir lider, basamakları çıktığı ama geride bırakmadığı bu süreç sonunda güçlü bir liderlik gösterme zemini yakalayabilecektir. Bu süreci şematik olarak aşağıdaki modelde görmek mümkündür (Şekil 6.1.).



Şekil 6.1.: Eğitimde Güçlü Liderlik Basamakları

Bu modelden yola çıkarak, eğitim kurumlarında yaşanan disiplinsizlik, huzursuzluk, uyuşmazlık gibi sorunların kaynağının, basamak atlayarak üst pozisyona geçen eğitici ya da yöneticilerin uygulamaları olduğunu söylemek mümkündür. İyi bir öğrenci olarak yetişmekle beraber, ideal bir öğretmen modelini atlayarak yönetici katına yükselen kişi, öğrenci ile arasında oluşan doğal uçurumu aşamayacak, gücünü sadece otoriteye dayayacaktır. Bu durum, örgüt içerisinde iletişimin kopması ile sonuçlanabilecektir. Bu basamaklara uygun olarak ideal öğretmenliğe geçen kişi ile öğrenci arasında iletişim sorunu yaşanmayacağı için disiplin de problem olmaktan çıkacaktır. Burada hassas nokta, ideal öğretmenin liderlik göstererek öğrenci ile iletişim kurma becerisini göstermesidir.³¹⁰Bu şemada üst basamakta yer alan güçlü liderin diğer basamakları atlaması, sistematik yanlılıkları beraberinde getirecektir.

Ülkelerin geleceğinin eğitim kurumlarının işlevlerindeki başarısına bağlı olduğu göz önüne alınırsa, eğitim sisteminde verimliliğin ancak insan unsuru ile sağlanacağı

³¹⁰Gemalmayan, a.g.m., i.t. 18.01.2011

görülebilmektedir.³¹¹ Özellikle eğitim kurumlarında yöneticilerin nesnelliklerini koruyabilmeleri ve dürüstlükten taviz vermemeleri önemlidir. Eğitim kurumlarında görevli personelin moral ve motivasyonunun sağlanması, ancak idareci konumundaki kişilerin başarabilecekleri bir konudur. Duyarlı yönetici, hem kendi gereksinimlerinin farkında olur, hem de karşısındaki personelin gereksinimlerini fark edebilecek empati yeteneğine sahiptir. Bu yeteneğini personelin sorunlarını gerektiğinde alışılmışın dışında yöntemler bularak çözerken kullanır ve personeli etkileme ve yönlendirme özelliklerini de ortaya koyar.³¹²

Eskiden bireylerin problem çözme, mantık kullanma ve eleştirel düşünme yeterliliklerine göre sınıflara ayrılarak buna uygun eğitim ortamlarında eğitim görmeleri benimsenirken, günümüzde geçerli olan eğitim ve psikoloji anlayışı, bireyin neler yapabileceği üzerine odaklanmaktadır.³¹³ Zaten, öğretmenin öğrenme ile yakın ve karşılıklı ilişki içerisinde olduğu ve planlı ve düzenli bir kararlar sürecini içerdiği kabulü, birey üzerinde yoğunlaşan eğitim sisteminin de kabulü anlamına gelmektedir.³¹⁴ Bu bağlamda, eğitim yönetimi süreçleri aşağıdaki başlıklarda ele alınabilir:

- Karar
- Planlama
- Örgütlenme
- İletişim
- Etkileme
- Koordinasyon
- Değerlendirme

6.3.4.1. Karar

Karar, birbirini izleyen evrelerden oluşan hem duygusal hem de bilişsel özellikler tarafından etkilenen bir süreçtir.³¹⁵ Eğitim kurumlarında ideal olan, alınan kararlara personelin katılımını sağlamak, bu mümkün görünmezse kendilerine alınacak

³¹¹Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.79-81

³¹²Gül, a.g.e., s.63

³¹³Talu, a.g.m., s.164

³¹⁴A. Murat Sünbül, Öğretmen Niteliği ve Geliştirilmesi, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 4, 1996, s.597

³¹⁵Alver, a.g.m., s.188

kararlarla ilgili görüşlerini aktarabileceği ortamlar yaratmak, en azından alınacak kararlar ilgili kendisini bilgilendirmek olmalıdır. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin beklentileri de bu yöndedir.³¹⁶ Okul merkezli yönetim anlayışında yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve çevre gruplarının karar alma sürecinde yer alması konularına odaklanılmıştır.³¹⁷

Karar verme süreci, karmaşıktan basite doğru bir yol izler.³¹⁸ Karar verme sürecinde kullanılan dört temel stratejiden bahsedilebilir:³¹⁹

- Bağımsız karar verme
- Mantıklı karar verme
- İçtepkisel karar verme
- Kararsızlık

Verilen kararın iyi ve etkili olabilmesi için gerekli olan özellikler ise şöyle sayılabilir:³²⁰

- Bilimsel olmalıdır.
- Örgütün amaçlarına uygun olmalıdır.
- Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- En kısa sürede verilmelidir.
- Hukuki ve yasal olmalıdır.

6.3.4.2. Planlama

Planlama, girdilerle ilgili bir süreci ifade etmektedir. Bu safhada belirlenmesi gereken, hedeflenen şeyin ne olduğu ve nasıl gerçekleştirileceğidir. Planlamada zamanlama çok önemlidir. Bu sürecin tamamlanması, uygulama safhasından çok önce gerçekleşmiş olmalıdır. İyi bir planlama, etraflıca bilinen bir konu hakkında etkili olacak bütün aktörlerin işbirliği sonucunda belirlenebilir. Bir örgüt için ele alındığında bu değer örgüt iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir eğitim kurumu bazında düşünüldüğünde, iyi planlamanın, öğretim döneminden önce bitirilmesi ve planlama

³¹⁶Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.81

³¹⁷Yalçınkaya, a.g.m., s.23

³¹⁸Aydın, a.g.e., s.127

³¹⁹Alver, a.g.m., s.189

³²⁰Aydoğan, a.g.e., s.45- 48

esnasında eğitici kadrolarının sürece iştirak etmeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Bir örgütün etkinliği ile planladığı hedeflere erişimi arasında doğru bir orantı bulunmaktadır.³²¹

6.3.4.3. Örgütlenme

Eğitim kurumları, klasik örgüt yapısı içerisinde kendine has bir örgüt kültürü içermektedir. Bu kültür olgusu, hiyerarşik yapının doğal kabulünü de özümseyen bir işbölümünü işaret etmektedir. Buna göre eğitici kadrolarla idari kadrolar arasında kesin bir işbölümü bulunmaktadır.

Gerçekten de, eğitim kurumlarında yatay ve dikey hiyerarşinin nihai hedefi, eğitim kurumunun ortak amacının hayat bulmasıdır. Bunun gerçekleşmesi için kurum personelinin örgüt amaçlarına motive edilmelerini sağlayacak olan liderlik vasfına sahip olan yönetici olacaktır.³²² İyi bir örgüt yapısına sahip olan eğitim kurumlarında herkes kendi rolünü iyi oynama imkanı bulacaktır. Bu imkanı tanıyan, biraz da yönetim basamaklarının fazla olmamasıdır.³²³

6.3.4.4. İletişim

İletişim, örgüt yapısı içerisinde her safhada karşımıza çıkacak önemli bir unsurdur. Bir eğiticinin iletişim konusunda göstereceği duyarlılık ve beceri, örgütün sağlıklı bir yapıda hayat sürmesinin de garantisini oluşturacaktır. Bilhassa bireyler arasında gerçekleşen iletişimin doğrudan doğruya moral etkenini değiştirebileceğini unutmamak gerekmektedir. İletişimin sağlıklı gelişimi, örgütün yapısının ve iç dinamiklerinin iyileşmesi ile son bulacaktır. Demokratik liderlik vasıflarına sahip bir eğitici normal iletişim yollarının yanında gayri resmi iletişim unsurlarını da bilmeli ve kullanmalıdır. Bu unsurları şöyle sıralamak mümkündür:³²⁴

- Girişimi başkalarından önce ele almalıdır.
- Çevresindekilerin katılımını ve işbirliğini sağlamalıdır.
- Çevredeki liderlerin katılımını da sağlamalıdır.

³²¹ Aldemir, a.g.e., s.201-202

³²² Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.80, 81

³²³ Aydoğan, a.g.e., s.48

³²⁴ Kocabaş ve Yörük, a.g.m., s.234

- Katılanları güdülemelidir.
- Her türlü iletişim aracını kullanabilmelidir.

Eğitim kurumlarında öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan iletişim ağının diğer faydaları hakkında şunlar söylenebilir:³²⁵

- Örgütün amacı ile uygulamaların sonucu arasında kıyaslama yapılmasını sağlar.
- Yöneticinin vereceği kararlarda rehberlik eder.
- Örgütün geleceğe dair plan ve programlarının hazırlanmasına zemin oluşturur.
- Birçok fonksiyonun hayat bulmasında harita vazifesi görür.
- Çalışanların ilişkilerini düzenleyerek iş huzurunu ve iş tatminini sağlar.

6.3.4.5. Etkileme

Yönetim disiplinleri içerisinde daima önemli bir yer tutan motivasyon, insanları etkileme sanatı vasfıyla eğitim alanında kullanılabilir bir figürdür.³²⁶ Eğitimde verimliliğin sağlanması etkilemeden geçmektedir. Verimli olmanın şartı, yorgunluk, küskünlük, yılgınlık gibi duygularla başa çıkabilmektir. Burada temel alınan, kişilerin amaçlarına uygun davranışlar gösterirken ne tür bir beklenti içerisinde olduklarıdır. Bu beklentinin karşılanma potansiyeli, inisiyatif kullanan kişi için bir gücü temsil etmektedir. Örgütlerde bu güç yönetimin elindedir. Eğitim kurumlarında ise bu güç ve yetki, yöneticinin elindedir. Bunun yanı sıra, dış çevre ile doğrudan ve güçlü bir etkileşim içerisinde olduğu için, dış çevreden gelen etki de karar alma sürecini etkileyecektir.

Etkileme, formal, informal, amaçlı ya da kendiliğinden olabilir. Etkide amaç, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım edecek doğru kararları alma sürecine ulaşmaktır.

³²⁵ Aydoğan, a.g.e., s.51

³²⁶ Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.79, 80

6.3.4.6. Koordinasyon

Örgütte koordinasyon süreci, bütün süreçleri birbirine bağlayan köprüler olarak görülebilir. Bu süreç, maddi bilgi ve eylemlerle beraber, maddi olmayan bilgi ve eylemlerin koordine edilmesini içermektedir. Koordinasyon eksikliğinin sonucu, para, enerji ve zaman kaybı olarak örgütü hedeflerinden doğrudan uzaklaştıracaktır.³²⁷ Bu kayıp, örgütün bütün fonksiyonlarını etkileyerek toplam kalite sürecinde de kendini gösterecektir. Bu nedenle, modern kurumlar, sadece örgüt içerisinde hatta birimler arasında koordinasyon sağlamakla görevlendirilen istihdam alanları açmayı tercih etmektedirler.

Örgütlerde koordinasyon sürecinin kontrollü bir şekilde işlemesi için gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- Görevsel bir yönetim yapısı
- Görevlerin ve ilişkilerin açıklandığı örgüt şeması
- Yazılı politika ve tüzükler
- Etkili bir iletişim ağı
- Koordinasyon biçimi ve uzman personel
- Yazılı plan ve programlar
- Yetkinin ilkeli kullanılması
- Düzenli raporlar ve tutulan kayıtlar
- Etkili bir denetim mekanizması

6.3.4.7. Değerlendirme

Değerlendirme, hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak ya da gerçekleşme derecelerini saptamak olarak tanımlanabilir. Her iki durumda da değerlendirmenin tarafsız olarak yapılması önem arz etmektedir. Zira değerlendirme, örgütün zayıf yanlarını ortaya çıkarıp, güçlü yanlarını tanıma imkanı sağlamaktadır. Eğitim kurumlarında işleyen teftiş mekanizması, bu anlamda geçerli ve etkili bir ölçüttür. Teftişin eğitim kurumlarında ele aldığı konu başlıkları şu şekilde sayılabilir:

³²⁷ Aydoğan, a.g.e., s.52-55

- Eğitim ve öğretim etkinliğinden beklentileri saptamak
- Öğretmene yardımcı olacak öğretim metotları geliştirmek
- Başarıyı etkileyen faktörleri tespit etmek
- Öğrenci performansının bilimsel yöntemlerle tespit edilmesi için rehberlik yapmak
- Mesleki yayınları izlemek ve tanıtmak
- Eğitim teknolojileri ile ilgili bilgi sahibi olmak ve eğitimcilere aktarmak
- Yasa dışı konuları tespit ve ihbar etmek
- Alınan kararları incelemek

6.3.5. Katılımcı Yönetim ve Okulun İyileştirilmesi

Öğrenme deneyimlerinin başarılı olması, katılımın gerçekleşmesine bağlıdır.³²⁸ Katılım diyalogu, diyalog da sağlıklı ilişkileri güçlendirecektir. Böylece hem örgüt iklimi, hem örgüt kültürü gelişme fırsatı bulabilecektir. Bu süreci başlatan ve sonuçlandıran, örgütün her kademesinde alınan kararların çalışanların katılımıyla alınmasıdır. Öğretmenin dersi nasıl işleyeceği hakkında vereceği kararı öğrencileriyle tartışması sınıfın motivasyonuna ve tatminine yol açacaktır. Aynı şekilde yönetici kadronun öğretmenin görüşlerine başvurması, ideal bir katılım mekanizmasını işletecektir. Alınan kararların her birinde çalışanlarının katkısı olan örgütler, daha dirençli ve değişime daha açık olurlar.

Devlet okullarında görev yapanlar, okulda alınan kararlarda kendi fikirlerinin önemsenmediğini ve bu sebeple motive olmakta zorlandıklarını belirtmektedirler.³²⁹ Özellikle yöneticinin personel tarafından bilgi ve tecrübeleriyle yeterli ve güven verici bulunmaması, önemli bir problem teşkil etmektedir. Bunun yanında eğitim kurumlarının fiziki yapıları ve coğrafi yerleri, eğitimin kalitesine doğrudan etki eden unsurların arasındadırlar. Bu etki, eğitim veren veya yönetici statüsündeki bireyin, sosyal ve psikolojik konumunu belirleyecek kadar önemli hale gelebilecektir. Türkiye’de gerek devlet okullarının bina edilmesinde, gerekse özel okulların mimari kaygı gütmeden imar edilen ya da başka bir amaçla yapılmışken bozulup okula dönüştürülen binalarında verilen eğitimin sonuçlarının olumsuz olabileceği değerlendirilmelidir. Buna paralel

³²⁸Töremen, a.g.e., s.91

³²⁹Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.87, 88

olarak, bir kampüs anlayışıyla uygun seçimlerle yerleştirilen eğitim yerleşkelerinin yönetici, öğretmen ve öğrenci açısından daha uygun sonuçları olacaktır. Nitekim çalışma ortamı, fiziki yapı ve örgütsel iklimin etkileri çalışmalarla ortaya konulmuştur.³³⁰Okulu oluşturan maddi ve maddi olmayan unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, bir okulun şu özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir.³³¹

- Belirli bir nüfusu ve açıklanmış bir siyasi yapısı vardır.
- Biz duygusunu geliştiren toplumsal bir bağ oluşturur.
- Kendine özgü bir kültüre sahiptir.
- İnfomal yapı içerisinde sosyal faaliyet alanlarına da sahiptir.

³³⁰Karaköse ve Kocabaş, a.g.m., s.87

³³¹ Tezcan, a.g.e., s.291-293

SONUÇ

Modern yönetim teknikleri, örgütleri belli bir başarı düzeyine ulaştırmaktadır. Bu itici güç, örgütlerin verdikleri hizmetin kalite yaklaşımları ile orantılı olarak kabul görmesi sonucunu doğurmaktadır. İşlevi dolayısıyla bir kamu hizmeti olan eğitim alanında faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarının bu anlayışla hareket etmeleri, aynı zamanda toplumsal bir beklentinin sonucudur. Buna göre özel öğretim kurumlarında görülmesi beklenen yapı şu konuları içermelidir:

- Özel sektörde faaliyet gösteren bir eğitim kurumunun modeli, öğrenci merkezli eğitim anlayışının unsurlarını içermelidir.
- Eğitim kurumları, sürekli kullanılan bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme mekanizmalarına sahip olarak öğrenen örgüt kategorisinde yer almalıdır.
- Eğitim kurumlarının yönetim kademesi, stratejik planlama yapabilen vizyona sahip yöneticilerden oluşmalıdır. Stratejik planlama ile ortaya konulan uzun vadeli amaçlar, toplumsal değişimlerinin hızını ve yönünü belirleyebilme gücü ile etkili olacaktır.
- İnsanı ve insan ilişkilerini odağına alan Toplam Kalite Yönetimi, özel öğretim kurumlarına iki yönlü bir fayda sağlayacaktır. Bir yönüyle maliyeti düşürürken, diğer yönüyle sonuç yerine süreci ön plana alarak verilen hizmetin kalitesini artıracaktır. Bu artı değer, bilgi toplumu olma yolunda hareketli bir kalabalığın da iç dinamiği olacaktır.
- Eğitim kurumlarının yönetici kademesi, liderlik vasıflarına sahip kişilerin himayesinde, topluma yön gösterecek, rehber olacak, geliştirecek, öngörü sahibi bir anlayışı temsil etmesi gerekmektedir. Bu özellik, örgütün ekonomik değerine de doğrudan etki edecektir.
- Modern yönetim teknikleri içerisinde insanı maliyet unsuru olarak gören anlayışın karşısında insanı aynı zamanda bir kaynak olarak değerlendiren insan kaynakları yönetimi, örgütlerin geleceklerini ve sağlıklı büyümelerini sağlayan bir unsurdur. İnsan kaynağını yönetemeyen bir eğitim kurumunun başarılı olması zor olacağı gibi, giderek zayıflaması kaçınılmaz olacaktır.

- Performans yönetimi, insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması sonucunu doğuran bir değerlendirme yöntemidir. Özellikle insan odaklı ve hizmet üreten örgütlerin bu yöntemle süreklilik arz eden bir kalite süreci sağlamaları mümkündür. Özel öğretim kurumlarının da bu yaklaşımda olması beklenmelidir.
- İtibar yönetimi, örgütün toplum nezdindeki kıymetinin somut göstergelere dönüşmesi sürecinde etkili bir yoldur. Toplumda beğeni ve güven tesisinin özel öğretim kurumlarına ekonomik dönütleri göz ardı edilmemelidir.

Esasında, modern yönetim tekniklerinin tamamı aynı ekseninde ve birbirleri ile etkileşim içerisindeki kavram ve eylemlerle ifade edilmektedir. Lider, öğrenen örgütün vazgeçilmez unsuru iken, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama iç içe geçmiş iki yöntemdir. Performans yönetimi, yukarıda sayılan bütün yöntemlerin bir unsuru olabileceken, itibar yönetimi örgütlerin nihai hedeflerinden biridir. Keza toplam kalite yönetimi ile bu yaklaşımın öngördüğü öğrenen insan modeli, bütün bir yönetim anlayışında görülmesi beklenen özelliklerdendir.

Özel öğretim kurumlarının kuruluş gayeleri, devlet eliyle verilen okul hizmetlerinin bir kesim için yeterli olmamasıdır. Bu durum, ekonomik anlamda sonuçlar doğurduğu gibi mali yönden de paradoksal bir tespit içermektedir. Şöyle ki, özel öğretim kurumlarına kamu tarafından yapılan katkılar, finansal performansı doğrudan etkileyecek güçte değildir. Milli Eğitim Bakanlığı'nca dört yılda bir toplanan Milli Eğitim Şurası, belirlenecek eğitim politikalarında etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, eğitimin özel kurumlar tarafından verilmesi, kamunun üzerindeki mali külfetin azalacağı anlamına gelmektedir. Bu anlayışla, özel öğretim kurumlarının sayısının artmasının, belirli bir standarda ulaşması için kamu tarafından beklenen desteğin artması anlamına da gelebilecektir.

Bu çerçevede, çalışmanın ortaya koyduğu genel tablonun umut vadeden fakat yeterli düzeyde ve hızda gelişim gösteremeyen bir sektörün norm değerlerinden biri olarak, özel öğretim kurumlarının yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler dile getirilebilir:

- 4 yılda bir toplanan Milli Eğitim Şurası, sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirildiği sağlıklı bir platform olarak değerlendirilmelidir.
- Özel okulların teşvik edilmesi, kamu ekonomisine yaratacağı istihdam ve katma değer ile toplumsal bir fayda sağlayacaktır. Bu açıdan, KDV indirimi, teşvik uygulaması ve yasal düzenleme gibi faktörlerin ele alınması yerinde olacaktır.
- Yurt dışındaki eğitim kurumları ile işbirliği içerisinde denklik konusunun çözülmesi önemlidir.
- Ar-Ge konusunda özel öğretim kurumları arasında cazibeli bir rekabet ortamı sağlanmalı ve bu yatırımlar teşvik edilmelidir.
- Özel öğretim kurumlarının denetiminde kalite yönetimi standartları gözetilmeli ve konuşlanan yer ve fiziki imkânların standartlar içerisinde kalması sağlanmalıdır.
- Devletin öğrenciyi kredi ile destekleme fonksiyonu, satın alma gücü arttıkça özel öğretim kurumlarının lehine işlemektedir. Bu görüş geliştirilerek daha çok öğrencinin özel öğretim kurumlarını tercih etmesi desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN A.(1999).İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara
- ADA Ş., ERCOŞKUN M.H. (2009).Okul Müdürlerinin Klasik ve Neo-klasik Yönetim Yaklaşımlarını Uygulama Biçimleri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 13,s.171-182
- AKGÖZ E. (2007). Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinin Rekabet Aracı Olarak İtibar Yönetimi, KhazarUniversityPress, s.158-180
- AKTAN C.C. (2008).Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 22, Sayı 4, s.4-21.
- AKYÜZ Y. (2008). Türk Eğitim Tarihi, M.Ö. 1000 – M.S. 2, Pegem Akademi, Ankara
- ALAZ A., TURAN İ. (2007).Özel Dershanelerde Coğrafya Öğretiminin Öğrenci Görüşleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi,Kastamonu Eğitim Dergisi,Cilt 15, No1,s.279-292
- ALDEMİR M.C. (1985). Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım, İzmir
- ALVER B. (2004).Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 10, s.185-205
- ARSLAN M.M., KILIÇ Ç. (2000). Bazı Avrupa Ülkelerinde ve Türkiye'de Zorunlu Eğitimde Yönlendirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:148, [Electronic Journal], <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/10.htm>
- AYDIN M. (1994). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara
- AYDOĞAN İ. (1998). Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi (Kayseri İli Örneği) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü, (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- AYPAY A., IŞIK H. (2004).Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3,s.349-363
- BAŞARAN İ.E. (2005). Eğitim Psikolojisi Gelişim, Öğrenme ve Ortam, 6.bs, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BAYSAL A.(2003). Sosyal Eşitsizliklerin Beslenmeye Etkisi, C. Ü. Tıp Fakültesi Dergisi,Cilt 25,Sayı 4, 2003 Özel Eki, s.66-72

- BENGİSU M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Journal of YasarUniversity, Cilt 2, Sayı 7, s.739-749
- BERBEROĞLU G. (2011).Türk Bakış Açısından Pisa Araştırma Sonuçları, Erişim: [http://www.konrad.org.tr/Egitimturk/07girayberberoglu.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011
- BERKMAN Ü. (1983). Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet, TODAİE Yayını, Ankara
- BİNGÖL D. (2003).İnsan Kaynakları Yönetimi. 5.bs,Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- BULUÇ B.(2011). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri, Erişim: [http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/YENTURK.DOC], Erişim tarihi: 18.01.2011
- CAN N.(2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 16, s.103-119
- ÇALIK T. (2003). Temel, Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, Sosyal Bilimler Dergisi,s.115-130
- ÇELİK Y. (2006).Özel Okulların Türk Eğitim Sistemine Ekonomik Katkılarının Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- ÇETİN M.(2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, Gazi Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı 18, s.31-58
- DAĞ F., ERKAN K. (2010). Bireyselleştirilmiş Öğretim Sistemler ve Yeni Yaklaşımlar, International Educational Technologies Conference (IETC 2010), Erişim: [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/fundadag/bildiri/fundadag28.09.2010_12.46.51bildiri.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011
- DEMİRBAĞ S.(2009). Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci, Eğitimde Stratejik Planlama, Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara, s.66-71
- DEMİRCİ M.K., TAŞKIN E., YUCA U. (2006).Öğrenen Örgüt/Pazarlama Yönelimli Öğrenen Okul Boyutlarının Analizi: Kütahya İli Özel Eğitim Kurumları Uygulaması, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 9, [Electronic Journal], http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/9.htm
- DEMİRTAŞ H., ÖZER N. (2007).Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.34-47

- DERE M. (2008). Türkiye’de Azınlık Okulları (1945-2007), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sosyal Bilgiler Öğretimi Programı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- DİNÇER Ö. (1998).Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,Timaş Matbaası, İstanbul
- EREŞ F.(2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, s.21-29
- ERGÜN M. (2011). Medreseden Mektebe Osmanlı Eğitim Sistemindeki Değişme, Erişim: [<http://www.egitim.aku.edu.tr/ergun3.htm>] Erişim tarihi: 20.05.2011
- EROL O. (2007). Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluşu Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilimleri Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- ELÇİN M.(2006). Tam Öğrenme Modeli, EBB 626 Öğrenme Süreçleri, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, Haziran 2006, Erişim: [http://www.medinfo.hacettepe.edu.tr/tebad/egitim/donembirdersler/tam_ogrenme.doc], Erişim tarihi:13.03.2011
- EUROPEAN COMMISSION (2011). Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi 2010-2011, Education, Audiovisual&CultureExecutiveAgency, TR
- FINDIKÇI İ. (2003).İnsan Kaynakları Yönetimi5. bs. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- GEDİKOĞLU T. (2005).Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s.66-80
- GEMALMAYAN A.C. (2011).Okulda Kaliteli Eğitim – W.Galsser, Erişim: [<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eky/aceylanbas.doc>], Erişim tarihi: 18.01.2011
- GEYLAN R., BİLGİN L., TAŞÇI D., KAĞNICIOĞLU D., BENLİGİRAY S., TONUS H.Z.(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- GÖKÜŞ E.(2007). “Kaliteli Okul” Kavramının Öğretmenler ve Yöneticiler Tarafından Algılanması (Mersin İli Erdemli İlçesi Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
- GÖNEN S., ÇELİK M. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s.41-46

- GÜÇLÜ N. (2003).Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, s. 61-85
- GÜÇLÜ N., SOTIROFSKI K. (2006). Bilgi Yönetimi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, s.351-371
- GÜL İ. (2009).Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- GÜLAÇTI F., ÖZEN Y. (2006).Genel Lise ve İmam Hatip Lisesi Son Sınıf Öğrencilerinin Meslekleri Prestij Yönünden Algılamaları ve Algılamalarını Etkileyen Bazı Faktörler, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.49-68
- GÜNDÜZ B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s.152-166.
- GÜZELCİK URAL E. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı 2, s.83-93
- IZGAR H., GÜRSEL M.(2001). Eğitim Bilimlerinin Gelişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- KARACA E.(2008). Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, s.61-77
- KARAKÖSE T., KOCABAŞ İ. (2005).Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve devlet okulu örneği), Gazi Üniversitesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s.79-93
- KARAMAN N. (2009).Eğitim Yönetimi Uygulamalarına Nasıl Stratejik Yaklaşabiliriz?, Eğitimde Stratejik Planlama, Milli Eğitim Bakanlığı, Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara, s.86-93
- KARATEPE S. (2008).İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 23, s.77-97
- KAVCAR C.(2002). Cumhuriyet Döneminde Dal Öğretmeni Yetiştirme, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,Cilt.35, Sayı.1-2, s.1-14
- KEÇECİOĞLU T., İLİÇ D.(2011). Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Faculty of Business andEconomics, Volume 10/11, Fall 2008 – 2009, (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>, Erişim Tarihi: 18.01.2011)

- KEÇECİOĞLU T., AYYILDIZ ÜNNÜ N.A. (2009).İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 4, s.1171-1192
- KEÇECİOĞLU T. (2009).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, s.159-171
- KOCABAŞ İ., YÖRÜK S. (2001). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, s.225-234
- KOÇEL T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul
- KORKMAZ İ. (2007). Öğrenci Merkezli Ders Uygulamalarına İlişkin Öğrenci Görüşleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, s.393-402
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU R. (2007). İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Bir Örnek Olay İncelemesi, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.6-33
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009).2010 Yılı Bütçe Raporu, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Milli Eğitim Bakanlığı (2011a).2011 Yılı Bütçe Raporu, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Milli Eğitim Bakanlığı (2011b). Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2010-2011, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Milli Eğitim Bakanlığı (2010).Faaliyet Raporu 2009, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- OKÇABOL R. (2005). Türkiye Eğitim Sistemi, Ütopya Yayınları, Ankara
- ÖKSÜZ B., UZUNOĞLU E. (2008).Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Temmuz Sayısı, s.111-123
- ÖNEREN M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s.163-178
- ÖZDEMİR M. (2007). Eğitimde Yeniden Yapılanma Siyasaları “müfredat laboratuvar okulu”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s.102-116.
- ÖZDEMİR S. (2002).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.253-270

- ÖZDEN Y. (2010). Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm 8.Baskı, Pegem Akademi, Ankara
- ÖZGÜR G. (2002).Örgütsel Davranış, ODTÜ İşletme Topluluğu, Global, Sayı 13, s.34-35
- ÖZOĞLU S.Ç. (2007).Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No.203, Ankara
- PARLAR H. (2006). Velilerin Özel Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Özel Okulların Durumu: Kahramanmaraş Örneği, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- PEHLİVANOĞLU J. (2007). Performans Planlaması, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yönetim Bilimler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- REYES D.J. (1991). Öğretim Modelleri "Model Karmaşası Üzerine Bazı Açıklamalar", Çeviren: Gültekin, Mehmet, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, s.649-654
- SABUNCUOĞLU Z. (1988). Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikler, 5.Baskı,Teknografik Matbaacılık, İstanbul
- SABUNCUOĞLU Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SEL V.G. (2004). Dünyada ve Türkiye’de Karşılaştırmalı Eğitim: Kavram, Kapsam ve Eğilimler, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, EğitimFakültesi, Malatya
- SEVİÇİN A. (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s.183-197
- SEVER S. (1994). Türkçe Öğretiminde Uygulanan Tam Öğrenme Kuramı İlkelerinin, Öğrencilerin Okuduğunu Anlama ve Yazılı Anlatım Becerilerindeki Erişmeye Etkisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı 27, s.121-171.
- SÜNBÜL A.M. (1996). Öğretmen Niteliği ve Geliştirilmesi, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 4, s.597-608
- ŞAHİN M.,KOÇ U. (2009). Türkiye’deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.95-112
- ŞENGÜL T. (2005).Geleneksel ve Çağdaş Eğitim Anlayışında İlgili ve Disiplin, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi,Sayı 166.

- ŞİMŞEK O. (2008). Öğrenmeye Farklı Bir Bakış, Eğitim Bülteni Eğitim Dergisi, Ekim Kasım Aralık 2008, s.40-43
- ŞİŞMAN M. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 3.Baskı, Pegem Akademi, Ankara
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2001). Sağlık Hizmetleri Yönetimi Eğitimi Referans Notları, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı (2011).18. Millî Eğitim Şûrası Kararları, Erişim: [http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/duyurular/ekler/Sûra_kararlarin_tamami.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011
- Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü (2011). Öğrenci Merkezli Eğitim Nedir?,Erişim [http://talimterbiye.mebnet.net/ogrenci%20merkezli%20egitim/ogrencimerkezliegitim.html], Erişimtarihi: 13.03.2011
- TALU N. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, s.164-172
- TAŞPINAR M.,ATICI B. (2002). Öğretim Model, Strateji, Yöntem ve Becerileri/Teknikleri: Kavramsal Boyut, Eğitim Araştırmaları, Sayı 8, s.207–215
- TEZCAN M. (1985).Eğitim Sosyolojisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sayı 150, Ankara
- TOPÇU F. (2007).Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi İle Yabancı Okullarının Bu Sistem Üzerindeki Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- TÖREMEN F. (1999).Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi
- TUNA Ö., ÇAKIRER M.A. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II, 2008), s:257-272
- TÜİK, Erişim: [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=14&ust_id=5], Erişim tarihi: 29.05.2011
- TÜRKOĞLU H., GÜÇLÜ N. (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s.137-161

- ULUSOY Ş. (2005).Robert Koleji ve Yabancı Okullara Yönelik Atatürk Döneminde Yapılan Düzenlemeler, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Yakınçağ Tarihi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- UYGUN S. (2003).Türkiye’de Dünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (gelişim ve etkileri), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,Cilt 36, Sayı 1-2, s.107-120
- UYARGİL C., ADAL Z., ATAAY İ.D., ACAR A.C., ÖZÇELİK A.O., SADULLAH Ö., DÜNDAR G., TÜZÜNER L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- ÜNAL A., GÜRSEL M.(2007).İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, s.463-481
- ÜSDİKEN B., ÇETİN D., (1999). Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımı, Ammeİdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 4, s.47-65
- www.meb.gov.tr (1996) XV. Milli Eğitim Şurası, 13-17 Mayıs 1996, Erişim: [http://ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/15_sura.pdf], Erişim tarihi: 18.01.2011
- YALÇINKAYA M.(2004). Okul Merkezli Yönetim, Ege Eğitim Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, s.21-34
- YILDIRIM C. (2010).Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 18, No 2, s.567-586
- YILMAZ K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 8,[Electronic Journal], http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/KursadY.htm
- YÜKSEL S. (2010). Öğrencilerin Ölçme ve Değerlendirme Konularındaki Başarılarında Tam Öğrenme Yaklaşımı ve Aktif Öğretim Yöntemlerinin Etki Derecelerinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 26, s.1-11
- ZAMAN F. (2004). Türk Milli Eğitim Teşkilatında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Analizi ve Keçiborlu (Isparta) İlçesinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1975 yılında Karaman’da doğmuştur. 1998 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilimleri Eğitimi Bölümü Matematik Öğretmenliği Programından mezun olmuştur. Uzun yıllar yurt dışında ticaretle uğraştıktan sonra, Türkiye’de çeşitli özel eğitim kurumlarında Matematik Öğretmenliği ve AB proje danışmanlığı görevlerini sürdürmüştür. 2010 yılında TRT’ye sınavla muhabir olarak giren araştırmacı, hâlen TRT’de uluslararası haber ve spor yayınları biriminde habercilik hayatını yürütmektedir. Evli ve iki çocuk babası olan araştırmacı İngilizce ve Rusça bilmektedir.