



EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KIYASLAMA UYGULAMALARI: İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA KIYASLAMA YÖNTEMİNİN KULLANILMASINA İLİŞKİN NİTEL BİR ÇÖZÜMLEME

*Uğur KESKİN**

Öz

Kıyaslama yöntemi, son yıllarda iş dünyasında giderek artan bir şekilde benimsenmeye başlamıştır. Kurumlar, kıyaslama yöntemi aracılığıyla kendilerini; rakipleri, diğer sektördeki kurumlar ya da farklı piyasalardaki uygulamalar ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma doğrultusunda, örnek düzeydeki uygulamaları kendi bünyelerine uyarlamaktadırlar. Bu sayede, geliştirmeleri gereken yönlerini belirleyerek gerekli adımları atabilmektedirler. Bu çalıma, özel ilköğretim alanında Türkiye genelinde örgütlenmiş bulunan bir kurumun Eskişehir yerleşkesinde yürütülmüş olup, söz konusu kurum tarafından yürütülen kıyaslama uygulamaları araştırmaya konu edilmiştir. Nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı çalışmada, kıyaslama uygulamalarını yürürlüğe koyan kurum yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulguların, ilgili diğer kurum ve kuruluşlar açısından pratik katkılar sağlayabileceği öngörüsüyle hareket edilmiştir. Performans artırma yöntemlerinden olan kıyaslama uygulamaları sayesinde, kurumsal yapılandırmanın daha etkin bir hâle geleceği teorik öngörüsü belirlenen bu çalışmanın sonucunda, amaçlanan söz konusu destekleyici bulgulara belirgin ölçüde ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim bilimleri, kıyaslama, eğitim sektörü, ilköğretim kurumları.

*Doç.Dr. Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ugurkeskin@anadolu.edu.tr

BENCHMARKING PRACTICES IN EDUCATION SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS REGARDİNG THE USE OF BENCHMARKING METHOD IN PRIMARY SCHOOL INSTITUTIONS

Abstract

Benchmarking method has been increasingly applied in business world in recent years. Institutions compare themselves to their rivals, other institutions in other sectors or other practices in different markets through benchmarking method. They adapt emerging sample practices to their context according to the results of these comparisons. By doing this, they are able to take necessary steps to improve their operations and policies. This study, which was carried out at an institution offering special education at primary school level at Eskişehir campus, deals with benchmarking practices launched by this institution. For the purposes of data collection, a series of interviews were conducted with the directors of the institution since the study used qualitative research techniques. The findings from the study are expected to provide practical insights and contributions to other institutions and organizations as well. With the contribution of benchmarking practices which widely used for performance enhancement method, it's theorically determinated that instutional confugiration can be more effective. As a result of the research, the targeted findings have been achieved to a significant extent.

Keywords: *Management sciences, benchmarking, education sector, primary school institutions.*

1. GİRİŞ

Kıyaslama (Benchmarking), 1990'lı yıllarda yaygınlık kazanmış bir yönetimsel uygulama olarak ön plana çıkmaya başlamış olmakla birlikte, bu yöntemin uygulama alanına konulması oldukça eskilere dayanmaktadır. Kıyaslama konusundaki temel yaklaşımların büyük bir kısmı, bu alanın fikirsel anlamdaki atası olan M.Ö. 500'lü yıllarda yaşamış olan Sun Tzu'ya dayanmaktadır. *Savaş Sanatı* adlı eserinde Sun Tzu, ordular arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılarak savaşa girişilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Aksi takdirde yenilginin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymuştur (Sun Tzu, 1996: 39). Bu yaklaşımıyla Sun Tzu, modern yönetim bilimcilerden olan ve kıyaslama literatürünün kurucuları

olarak kabul edilen Joseph M. Juran ve Robert Camp'ın fikirsel anlamda öncülüğünü yapmıştır.

Kıyaslama, sürekli gelişimin önemi ve gereğine inanan kurumların, müşteri tatmini ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider kurumların gelişmiş uygulamalarını kendi kurumlarına uyarlamak amacıyla kullandıkları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir (Sarıkaya, 2003: 137). Kıyaslama, farklı kurumlardaki faaliyetlerin verimlilik ve kalite ölçütlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi şeklinde yürütülebileceği gibi, kurum içindeki farklı departmanlar arasında yapılacak bir mukayeseli üstünlüklerin belirlenmesi çalışması olarak da yürütülebilmektedir. Dolayısıyla kıyaslama, ihtiyaç duyulan performans ölçülerini, iç veya dış kaynaklardan alarak kurumsal performansını artırmayı amaçlayan bir yönetsel uygulama olma özelliği taşımaktadır (Genç ve Demirdöğen, 2000: 28).

Kıyaslama, başka birim veya kurumun bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp, geçebileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmak anlamını taşımaktadır (Akat ve Budak, 2002: 132). Kıyaslama, kurumsal süreçleri iyileştirmek amacıyla mümkünse dünya ölçeğindeki kurumların örnek düzeydeki uygulamalarını kurum bünyesine uyarlamayı amaçlamaktadır. Bu uyarlamanın, süreklilik arz eden ve sistematik bir süreç hâline getirilmesi durumunda, başarılı kurumsal uygulamalar, performanslar ve verimlilikler örnek alınmış olmaktadır. Kıyaslama, özünde “başkalarından öğrenmeyi” amaçlayan rasyonel bir kurumsal süreci ifade etmektedir.

Her ne kadar 1979 yılında resmi anlamda bir yönetim tekniği olarak anılmaya başlamış olsa da, kıyaslama aslında iş çevrelerinin yabancı olmadığı bir anlayıştır. Öteden beri işletmeler, ücret düzeylerini ve fiyatlarını sık sık

karşılaştırmaktadırlar. Rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme, insanoğlunda doğuştan var olan bir özelliktir (Yıldız ve Ardıç, 1997: 2). Örneğin, 1912’de mezbahada yaptığı gezide etlerin kesim sürecini izleyen Henry Ford, kıyaslama yaklaşımı ekseninde düşünmüş ve uygulamaya yönelik bir zihinsel kurgulama yapmış ve benzer bir sistemi kendi işletmesine uyarlayarak seri üretim hattını oluşturmuştur. Bu ve buna benzer örnekleri artırabilmek mümkündür. Ancak kıyaslama anlayışının sistematik bir hâle gelmesi ve uygulamaların en iyileri üzerinde odaklaşması, 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Dünyada faaliyet gösteren ve kıyaslama yönteminin mantığını benimseyerek uygulayan büyük şirketler arasında Xerox, AT&T, Motorola ve Toyota gibi şirketler yer almaktadır (Özalp, 2010: 333-335). Türkiye’de ise Eczacıbaşı Topluluğu, 1995 yılında başlatmış olduğu yeniden yapılanma çalışmaları doğrultusunda, topluluk kuruluşlarının süreçlerini ve performanslarını sistematik bir şekilde izlemek, ölçme sistemleri geliştirip standartlaştırarak, verimlilik ve etkinliği artırmayı amaçlamıştır. Kıyaslama konusunda ayrıca Brisa, Netaş, Sabancı (Benchsa), Arçelik, Tusaş Motor, Kordsa ve İpek Kağıt gibi işletmeler ön plana çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2013: 161-162).

Yeni Kurumsal Kuram, son yıllarda üzerinde en çok çalışılan örgüt kuramı olarak ön plana çıkmaktadır (Özen, 2007: 243). Yeni Kurumsal Kuramın çağdaş temsilcileri olan Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio ve Lynne G. Zucker gibi temsilcilerinin öncül yazarının Philip Selznick olduğu bilinmektedir. Selznick’in hocası Robert K. Merton, onun da hocasının ise Talcott Parsons’dır ve bu yazarlar yaklaşık olarak aynı çizgiyi takip etmektedirler. Bütün bu yazar silsilesinin takipçisi olduğu kişi ise, yukarıda “Weberyan” anlayışın isim babası olarak açıklanan klasik yönetim düşünürü Max Weber’den başkası değildir. Özen’e (2007: 329) göre, Weber’in ardılı olan Yeni Kurumsal Kuramın teorisyeni

olan çağdaş yazarlar, bilinçli bir süreç olan eşbenzerlik/izomorfizm mekanizmalarının teorik izahını yaparken ve uygulama örneklerini açıklarken kıyaslama ve toplam kalite yönetimi gibi yönetsel uygulamaların, söz konusu mekanizmalara işlerlik kazandırdığını ifade etmektedirler.

Bir danışmanlık firması, yeni bir yönetim modelini öğretebiliyorsa neden rakip firmaya de öğretmesin? Aynı şekilde kıyaslama yapıldığında, sektördeki en iyi firmayı örnek alarak birçok benzer firma oluşmasından başka bir sonucun elde edilmesi beklenmemelidir (Kırım, Arman, 2001: 5). Dolayısıyla, sadece kıyaslama literatüründe değil, Weberyan yaklaşım doğrultusunda ortaya çıkmış olan Yeni Kurumsal Kuram literatüründe de kurumların, birbirlerine benzeme eğilimi içerisinde oldukları ileri sürülmektedir ve bu görüşlerin temeli, yukarıda da açıklandığı üzere, hiç de yakın bir zamana dayanmamakta ve yazılı tarih anlamında milattan önce 500'lü yıllar ile tarihlenmektedir.

1.1. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama yönteminin uygulanması sürecinde, yönetimin ve operasyonel personelin uzun vadeli katılımına ve inancına ihtiyaç duymaktadır. Sadece danışmanlık şirketinin çabalarıyla kıyaslama sürecinin yürütülebilmesi mümkün değildir. Kıyaslama yöntemini uygulayan kurumun, kıyaslama uygulamalarına bizzat kendisi sahip çıkması ve ayrıntılı bir şekilde hayata geçirmesi gerekmektedir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 195). Kıyaslama sürecinin başlıca aşamaları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Hangi kurumsal unsurun kıyaslanacağıнын belirlenmesi: Sürecinin ilk ve en kilit aşamasını teşkil eden bu aşamada kıyaslama yöntemine konu olacak iş süreci, bilgi kaynakları ve bilgi toplama yöntemleri belirlenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 209). Kurumun ihtiyacına uygun analizlerin belirlendiği bu aşamada, üst yönetimin desteğini almış olan bir kıyaslama ekibinin, iş önceliklerini belirlemesi

gerekmektedir. Kıyaslama, kurumun herhangi bir süreci için değil, kritik süreçlerinin geliştirilmesi için kullanılması gerekmektedir.

Kıyaslama ekibinin oluşturulması: Bütün yönetsel süreçlerde olduğu gibi, kıyaslama sürecinin başarısı da büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ekipteki kişilerin niteliği, kıyaslama yöntemine verilen önemi yansıtmaktadır. İş yükünün dengelenmesi ve ekip üyelerin tecrübeleri gibi unsurların uygun bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Kıyaslama sürecinin sorumluluğunu yerine getirebilecek nitelikteki ekibin üye sayısı, faaliyet alanına ve kaynak durumuna göre değişebilmektedir.

Hangi kurumun örnek alınacağının belirlenmesi: Kıyaslama ortağı, sektör içindeki rakip kurum olabileceği gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren başka bir kurum belirleyebilmek de mümkün olmaktadır. Kıyaslama ortağının yanlış seçilmesi durumunda, düşük performansın hedef alınmış olması riski ortaya çıkmaktadır.

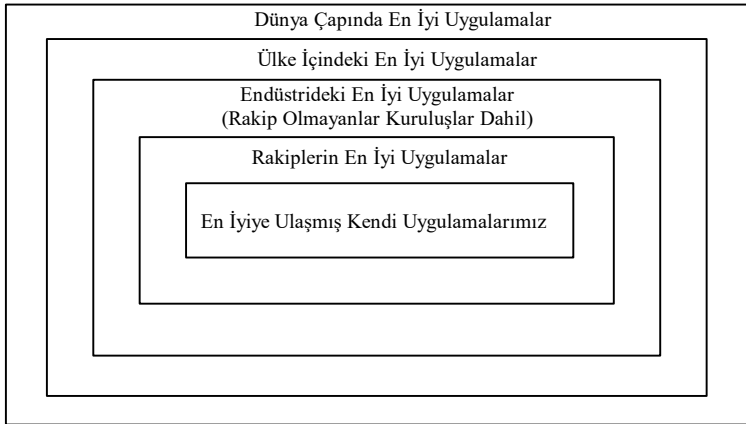
Kıyaslama verilerini toplama: Yürütülmesi zor bir aşama olmasına karşın, kurumlar arası kıyaslamalara aracılık yapan kuruluşların varlığı sayesinde bu güçlük belirli ölçülerde giderilebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kıyaslama örneği olarak belirlenen kurumun ilgili konularda elde ettiği sonuçlardan ziyade, bu sonuca götüren yöntem, teknik, süreç ve uygulamalar hakkındaki verilerin toplanması gereğidir (Koçel, 2013: 407).

Kıyaslama uygulamasına geçme: Kıyaslama yapılan kurumdaki en iyi uygulamaların adaptasyonunun gerçekleştirildiği (Aktan, 2005: 93) bu aşamada iyileştirmeye yönelik olarak hazırlanmış olan planlar uygulamaya geçirilmekte, elde edilen sonuçlar plan hedefleri ile karşılaştırılmaktadır (Koçel, 2013: 408). Çalışma tamamlandıktan sonra, çalışmayı özetleyen, elde edilen sonuçları ve dersleri açıklayan, gelecekteki çalışmalar için önerileri içeren bir rapor

hazırlanarak kıyaslama yapılan kuruma gönderilmesi, etik açıdan uygun bir yaklaşım olmaktadır.

1.2.. Kıyaslama Türleri

Kurumlar, kıyaslama uygulamalarından çeşitli şekillerde yararlanmaktadırlar. Bazıları kıyaslama yöntemini, genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken, bazıları ise en iyi iş süreçleri karşısında geri kalmamak amacıyla kullanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilden de anlaşılabilceği gibi asıl amaç, kuruluşların dış gelişmeleri gözlemleme ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmeleridir (Nemlioğlu, 1995: 5).



Şekil 1. Kıyaslanmanın Kullanım Alanları (Kaynak: Nemlioğlu, 1995: 5)

Kıyaslama türlerini belirleme bakımından, Şekil 1'deki gösterim, açıklayıcı bir nitelik taşımaktadır. Şekil 1'de belirlenen kıyaslama türlerinin her biri, aşağıdaki anlatımlarla kısaca izah edilmiştir.

İçsel kıyaslama: Kurumun kendi içindeki işlem ve süreçler arasında yapılan kıyaslama türünü ifade etmektedir (Akat, 2005: 89). Genellikle büyük ölçekli veya çok uluslu firmalarda, farklı birimlerdeki benzer fonksiyon ya da süreçlerin

karşılaştırılması ile uygulanmaktadır. Gerekli bilgiye kolay ulaşılabilmek olanağına sahip olunmakta ve bilgiler, gizlenme gereksinimi duyulmadan gönüllü olarak verilmektedir. Bu tür uygulamalar, “sağ elin yaptığını sol elin bilmesi” olarak ifade edilmektedir.

Rekabetçi Kıyaslama: Kurumsal performansın artırılması amacıyla, sektördeki rakip kurumların en iyi uygulamalarının belirlenerek kurumun değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kıyaslama türü, rakip kurumlardan elde edilmeye çalışılıyor olmasından dolayı bilgi paylaşımı ve işbirliği bakımından en çok zorlanılan kıyaslama türü olarak bilinmektedir. Kıyaslama sürecinde kendilerinden bilgi talep edilen kurumlar doğal olarak, üstün oldukları alanlardaki rekabet avantajını kaybetmemek için bilgi verme konusunda isteksiz ve ketum davranmaktadırlar.

Fonksiyonel Kıyaslama: Bir işlemi, içinde bulunulan endüstrinin daha geniş bir alanında benzerleriyle, örneğin, bakır çıkarılması tekniklerini kömür çıkarılması teknikleriyle karşılaştırma sürecidir. Fonksiyonel kıyaslama araştırması ve uygulaması nispeten kolay bir şekilde yürütülebilmekte ve işbirliği olanakları daha geniş olmaktadır (Yıldız ve Ardıç, 1997: 5). Kurumun piyasadaki doğrudan rakibi olmayan, bir başka konuda faaliyet gösteren, süreçleri iyi düzenlenmiş kurumların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilerek belirlenen örnek düzeydeki uygulamalar, organizasyona uyarlanabilmektedir.

Türünün en iyi uygulamaları: Diğer uygulamalarda, kıyaslama ortağı tek bir kurum iken, bu tür kıyaslamada birden fazla ortak söz konusu olmaktadır. Burada en iyi olarak ifade edilen kurum, özellikle belli konularda iyi olan birçok kurumun bileşimini ifade etmektedir. Bu bileşim; ürün, hizmet, eğitim veya bunlara benzer diğer konuları içerebilmektedir (Budak ve Budak, 2013: 156).

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin ilköğretim alanında yer alan bir özel eğitim kurumunun yürütmekte olduğu kıyaslama uygulamalarına ilişkin verilere ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan ve yanıtları aranan araştırma sorularını, genelden özele doğru gidilerek ve aşağıda sıralandığı gibi birbirini tamamlayacak bir şekilde ortaya koyabilmek mümkündür:

- Eğitim kurumları neden klasik yapılanma biçiminin ötesine geçerek çağdaş yönetim yöntemlerini (kıyaslama gibi) kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar?
- Eğitim kurumlarının, kıyaslama yöntemini kullanmadaki amaçları nelerdir?
- Kıyaslama yöntemi, özel ilköğretim kurumlarının yapısal örgütlenme çabalarına ne şekilde hizmet edebilmektedir?
- Kıyaslama yöntemi, özel ilköğretim kurumlarında yönetsel bir araç olarak kullanım bakımından ne ölçüde başarılıdır?

Çoğunluğu yurt dışında yapılan kıyaslama yöntemine ilişkin bilimsel çalışmalar, ağırlıklı olarak kıyaslama yönteminin kâr amaçlı işletmelerdeki yürütülen uygulamalar ekseninde tasarlandığı görülmektedir. Bu araştırma ise, kâr amacının (birincil olumlu dışsallık) daha geri planda kaldığı eğitim sektöründe (ikincil olumlu dışsallık) yürütülerek daha özgün bulgulara ulaşmayı amaç edinmiştir.

Literatürde, kıyaslama yönteminin genel özelliklerini açıklayan yerli ve yabancı kaynaklardan keşfedici araştırma niteliğindeki birçok çalışmanın yanı sıra (Süral, 1996; Yıldız ve Ardic, 1997; Fisher, 1998; Bedük, 2002; Çatı, Kingir ve Mesci, 2007) kıyaslama yönetiminin, diğer örgütsel yöntemler ile birlikte kullanılması durumunda sağlayabileceği olumlu katkılara yönelik çok sayıda araştırma/inceleme bulunmasına (Kaya, 202: 151-153; Şimşek ve Nursoy, 2002:

38-41; Kaya, 2003a: 14-17; Kaya, 2003b: 38-41; Sarıkaya, 2003: 137-155; Doğan ve Demiral, 2008) ve kıyaslama yönteminin, çeşitli sektörlerdeki önemine ve uygulamalarına yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (Topaloğlu ve Sökmen, 2002; Dokuzer ve İnal, 2008; Eryılmaz, 2009; Demirkaya, 2009; Yalçinkaya ve Adiller, 2011), bu yöntemin, eğitim sektöründeki uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu eksikliğe rağmen, kıyaslama yönteminin, eğitim sektörüne anlamlı katkılar sunabilme potansiyelinin var olduğunu ve kurumsal performansın artırılarak rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç olarak kullanılabileceğine yönelik olarak yapılan derleme türü teorik çalışmalara (Gündüz ve Ural, 2001; Turhan, 2002; Kocabaş, 2004) erişebilmek mümkündür. Bu çalışmanın konusu olan ilköğretim alanındaki kıyaslama yöntemi uygulamalarına yönelik olarak nitel analizlerin yapıldığı çalışmalara ise Türkçe literatürde rastlanılmamaktadır. Kıyaslama literatüründe genelden özele doğru gidildiğinde, yukarıdaki anlatımlarda da açıklandığı üzere, kıyaslama yöntemi, eğitim alanında yeterli derecede araştırmaya konu edilmemiştir. Buna karşın kıyaslama yöntemi, eğitim alanında uygulamaya geçirilmesi durumunda, uygulayıcı kurumlar açısından anlamlı katkılar sağlayabilme potansiyeline sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla, teorik öngörü bakımından bu çalışmanın da, akademisyen ve uygulayıcılar açısından anlamlı katkılar sağlayabilme potansiyeline sahip bulunduğunu ifade edebilmek mümkün olmaktadır.

2. YÖNTEM

Türkiye genelinde ilköğretim alanında özel eğitim vermekte olan bir eğitim kurumunun Eskişehir ilindeki yerleşkesinde, yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulamasının yapıldığı bu nitel araştırmada, betimsel yöntem kullanılmıştır. Görüşme formundaki soruların hazırlanmasında, genel olarak kıyaslama yazınında daha önce geliştirilerek kullanılmış soru/ölçütler ile Yalçinkaya ve

Adiller (2011) tarafından yürütölen “Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmada kullanılan soru/ölçütlerden yararlanılmıştır. Araştırma verileri, betimsel analize tabi tutularak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, ilgili literatürdeki bilgiler ekseninde yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın verileri, birincil kaynak olarak kıyaslama süreçleri ile ilgili olarak çalışmaları yürütmüş olan eğitim müdürü, işletme müdürü ve muhasebe yöneticisi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden edinilmiştir. Nitel araştırmalarda sıkça kullanılmakta olan bir veri toplama yöntemi olarak mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verileri, değerlendirmeye tabi tutulmuş olup, elde edilen bulgular, ilgili literatürdeki bilgiler ekseninde yorumlanmıştır.

Bu araştırma, eğitim sektörü gibi paylaşımaya açık bir sektörde yürütöldüğü için ve eğitim sistemi içinde yer alan paydaşların büyük bir çoğunluğunun sistem geneline katkıda bulunabilecek her türlü çabaya pozitif yönde destek olmalarından dolayı bilgi edinme konusunda herhangi bir güçlükle karşılaşılmamıştır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında Nisan 2015 tarihinde yöneticiler ile yapılan ön görüşmede, kıyaslama yönteminin, kurumun kuruluş tarihi olan 2007 yılından itibaren sezgisel olarak yürütölmekte olduğı fakat kurumun, Türkiye genelindeki yirmi üçüncü yerleşkesi olan Eskişehir yerleşkesinin inşaa süreci de dâhil olmak üzere tüm süreçlerinde kıyaslama yönteminin, ilan edilmiş bir yönetim uygulaması olarak benimsendiğı belirlenmiştir. Benimsenmiş bir yönetim uygulaması olarak kıyaslama yönteminin, söz konusu eğitim kurumundaki uygulamalarına ilişkin daha kapsamlı verilere ulaşabilmek için ön görüşme tarihinden on sekiz ay sonrası olan Ekim 2016 tarihinde ikinci ve

üçüncü tur görüşmeler yapılmıştır. İkinci tur görüşmelerde, yarı yapılandırılmış soruların, ilköğretim kurumlarına uyarlanması çalışması yürütülmüş ve üçüncü tur görüşmelere yönelik son hazırlıklar yapılmıştır. Üçüncü tur görüşmelerden sonra, elde edilen bütün veriler, aşağıdaki aktarım biçimine dönüştürülmüştür. Aşağıdaki aktarımlar, görüşme sağlanan yöneticilerin ifadelerinden oluşmaktadır. Yöneticiler, kıyaslama faaliyetlerini ön hazırlıklı ve kurumsal bir nitelikte yürütmekte olmaları nedeniyle, yapmış oldukları açıklamalar, kıyaslama literatürü ile büyük ölçüde uyum ve tutarlılık arz etmektedir. Yöneticilerden aktarılan ifadeler içerik olarak herhangi bir değişikliğe uğratılmamış olup, yazı dilinde yer verilmeyen bazı konuşma unsurları dışarıda tutulmuştur. Dışarıda tutulan unsurlar, yazı dilinin akıcılığını engelleyen ve esasa ilişkin olmayan hususlardan oluşmaktadır. Görüşme formundaki sorulara verilen cevaplarda tam olarak anlaşılmayan yerler olduğunda “Bu durum nasıl gerçekleşti?” gibi tamamlayıcı (follow-up) sorular sorulmuştur.

Tablo 1. Özel İlköğretim Kurumu Açısından Kıyaslama Anlayışı

SORU/ÖLÇÜT
Mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılarak bulunması
Başka kurumların süreçlerinin gözlemlenerek kendi kurum yapısına göre uyarlanması
Süreçlerin kuruma uyarlanarak hayata geçirilmesi konusunda süreklilik sağlanması
Eğitim sektöründeki mevcut durumun algılanması
Başka bir kurumun uygulamalarının inceleyip aynen kopyalanması

Görüşme formunu cevaplandıran yöneticilerin Tablo 1’de yer alan sorulara ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Kurumsal olarak kıyaslama yöntemini benimsedikten sonra, mümkün olduğu ölçüde çok sayıda ve farklı niteliklere sahip kıyaslama ortağından elde edilecek veriye dayalı olarak faaliyet yürütülmüştür. Tek bir ilde, birçok farklı kıyaslama ortağının bulunabilmesi bakımından İstanbul ön plana çıktığı için, öncelikli olarak bu il seçilmiştir. Kıyaslama ortaklarının belirlenmesine yönelik yapılan

çalışmada; okulların ülke çapında başarılarının bilinir düzeyde olması, üstün başarı dereceleri elde ediyor olması öncelikli kriter olarak belirlenmiştir. Göz önünde bulundurulan diğer husus ise eğitimde teorinin yanı sıra uygulamaya ağırlık veren okulların belirlenmesi olmuştur. Kampüs niteliğinde olan, öğrenciyi farklı açılardan destekleyebilecek uygulama birimleri olan özel okullar araştırılmıştır.

Kıyaslama ortaklarının uygulamalarının, kuruma uyarlanmasında sorun yaşanmaması için kıyaslama yapmak için gidilen okullarda bütün süreçler bizzat yaşayarak gözlemlenmiştir. Gerek içsel kıyaslama kapsamında, gerekse dışsal kıyaslama amacıyla gidilen eğitim kurumlarında yaklaşık 3-5 günlük sürelerde kalınarak, veriler ayrıntılı bir şekilde elde edilmiştir. Örneğin sabah erken saatten itibaren okulun müdürleri ile birlikte okula gidilmiştir. Bu esnada güvenlik personeli hangi saatte göreve başlamaktadır, temizlik görevlileri hangi saatte işe başlamaktadır, servis araçları dersin başlamasından ne kadar zaman önce gelmektedir, öğrencilerin servis kullanma yüzdesi nedir gibi ayrıntılar, yerinde gözlemlenmiş ve kayıt altına alınmıştır. İstanbul dışındaki illerdeki kıyaslama çalışmalarında da her ilin kendi özel şartları göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin illere göre benimsenen ücret politikaları ve öğrenci servislerinin kullanım biçimleri ve trafik yoğunluklarındaki farklılıklar gibi nedenlerden dolayı farklılıkların ortaya çıkmakta olduğu belirlenmiştir.

Eğitim süreci, yaşayan bir sistem olduğu için kıyaslama çalışmaları sadece okulun kuruluş aşamasına yönelik bir çalışmadan ibaret olacak şekilde düşünülmemiştir. Zira eğitim sektöründe sürekli olarak bir değişim söz konusu olmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın müfredatı, sınav sistemi, mevzuatı değişmekte bu da değişimi, dolayısıyla da kıyaslamayı zorunlu kılmaktadır.

Mevcut durumun algılanması konusunda, özel ilköğretim okullarındaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin Türkiye'de kimler tarafından yürütülmekte olduğu,

amaçlarının ne olduğu ve hangi kalitede yapmakta oldukları, kıyaslama süreçleri aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu belirleme çabası sonucunda, Türkiye’de özel okul sektöründe tekelleşmenin var olduğu değerlendirilmesine ulaşılmıştır. Yüzde yüz oranında bütün özel okullar için bunu ileri sürmek doğru olmamakla birlikte, özel okul sektörünün, belirli dünya görüşleri ekseninde yapılandırılmakta olduğu değerlendirilmiştir. Kişi ve kuruluşların, kendi dünya görüşleri doğrultusunda bireyler yetiştirmeyi amaçladıkları için eğitim alanına girdikleri gözlemlenmiştir. Bir kısmının ise tamamen ticari saiklerle eğitim alanına girmiş oldukları belirlenmiştir. Diğer bir kısmının ise dış destekli olduğu ve kendilerine özgü birtakım hedeflere sahip oldukları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; milli ve manevi değerlere değer veren, tarihine ve kültürüne bağlı olan, milletine hizmet etme şuuru içinde olan donanımlı öğrenciler yetiştirme amacına yönelik bir eğitim anlayışı ön plana çıkarılmasının gerekliliği belirlenmiştir.

Tablo 2. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Yönteminin Kullanım Alanları

SORU/ÖLÇÜT
Derslerin yürütülmesi (M.E.B. ders müfredatlarının uygulanması)
Hafta sonu kurslarının yürütülmesi
Kurumun dışarıya tanıtımı
Halkla ilişkiler
Öğrenci velileri ile iletişim
Öğrenciler ile iletişim

Görüşme formunu yanıtlayan yöneticilerin Tablo 2’deki ölçütlere ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Milli Eğitim Bakanlığı müfredatı standart olmayıp, okullara, farklı uygulamalar konusunda serbestlik tanımaktadır. Seçmeli ders ve etüt konusunda okullar belirli bir esnekliğe sahip bulunmaktadır. Bu nedenle okulların olanakları ne ölçüde fazla olursa, seçmeli alanlarda öğrencileri o ölçüde iyi yetiştirebilmektedir.

Kıyaslamaya yönelik olarak yürütülen çalışmalar kapsamında, diğer kurumlarda hafta sonu kurs uygulamasına yönelik olarak bir faaliyet gözlemlenmemiştir. Buna karşın, kurum içi bir uygulama olarak, ders öğretmenlerinin ve okul yönetiminin tasarrufunda olacak şekilde hafta sonu ilave kurslar verilerek öğrencilerin çeşitli yönlerden daha da gelişmelerine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Birer eğitim kurumu olmalarına karşın, aynı zamanda ticari yönü de bulunan müessese olmaları yönüyle özel eğitim kurumlarının, gelir-gider dengesini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Eğitim hizmetleri çok iyi olsa bile kendini iyi tanıtamayan, reklamını yapamayan özel okullar yeterli öğrenci potansiyeline istenilen zamanda ulaşılamama sorunu yaşayabilmektedirler. İlk bir ya da iki yıllık süreç kritik olmaktadır çünkü özel okullar mali açıdan oldukça zayıflamış bir yapıyla eğitim öğretime başlamaktadırlar. Hedeflenen öğrenci sayısına ilk yıllardan itibaren ulaşamadığı için birçok özel okul birkaç yıl içinde el değiştirmektedir. Ücret politikaları, reklam ve tanıtım faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi gibi durumlar bu sonucu doğurmaktadır. Örneğin kurumun tanıtımına yönelik olarak reklam kitlerinin (kurum logolu çanta içinde tanıtıcı afişler, hediyelik eşyalar) hazırlanması gündeme getirilebilmektedir. Tanıtım afişleri hazırlanabilmekte, sosyal medya kullanılabilenekte, kurumun reklamı ve tanıtımını yapan filmler kurumun web sitesinde veya diğer sanal mecralarda yer alabilmektedir.

Halkla ilişkiler, aynı zamanda kurumdaki aynı adlı birimin yürütmekte olduğu faaliyetleri ifade etmektedir. Bir önceki soruda/ölçütte de açıklanan reklam yönü de olmasına karşın, asli olarak kurumsal iletişimi yürütülmektedir. Genel duyurular, medyanın takip edilmesi, reklamlar, veli istekleri, talep ve şikayetlerine yönelik faaliyetleri bu birim yürütmektedir. Bu faaliyetlerin hepsi kıyaslama mantığı gözetilerek yürütülmektedir. Örneğin erken kayıt dönemine

ilişkin bir duyuru yapılacak ise bu konuda medya yakından takip edilmekte ve öğrenci aileleri ile temasa geçilmektedir.

Öğrenci velileri ile iletişimin ne şekilde uygulanmakta olduğuna yönelik olarak yürütölen kıyaslama çalışmasında bu alandaki genel teamöl belirlenmiş ve uygulamaya geçirilmiştir. Mutlak bir şablon olmamakla birlikte veliler, öncelikle halkla ilişkiler birimine başvurmakta çözülemeyen hususlarda sırasıyla rehberlik servisine, müdür yardımcılara ve okul müdürüne yönlendirilmektedirler.

Öğrenci ile iletişimde; öğretmen, idare, rehberlik servisi ve zümreler aktif rol üstlenmektedir. Dolayısıyla öğrenci ile iletişim, sadece halkla ilişkiler birimi ile sınırlı kalmamaktadır. Eğitimde en önemli unsur öğrencidir ve günümüzde sıkıntılı öğrencilerin sayısı giderek artmaktadır çünkü toplumun yapısı hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Kuşak farklılıklarının ortaya çıkması, kültürel ve teknolojik alanda değişimler yaşanması gibi nedenlerden dolayı öğrencilerin hayata bakışları, ilgi alanları, saygı-sevgi anlayışları değişmektedir. Bu tür etmenler, öğrencilerin psikolojisi üzerinde etkili olduğu için öncelikle veli ve öğrenci profili ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Veli profillerini yansıtan veriler, kıyaslama ortaklarından alınarak, ne tür bir veli-öğrenci profili ile karşılaşılabilceğine dair ön kestirim yapılmaya çalışılmıştır. Örneğin anne babalarının ayrı yaşama oranları, çocuğunu özel okula gönderen ailelerin sosyal profili gibi birçok veri, kıyaslama ortaklarından talep edilmiş, edinilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öğrenci ile iletişimi örnek seviyede olan özel okullarda, temizlik çalışanları, güvenlik görevlileri ve servis şoförleri gibi tüm çalışanlarına seminerler verilmekte olduğu görölmüş ve bu uygulama kuruma uyarlanmıştır. Ayrıca sınıf içi öğrenci iletişimi kapsamında, sınıf yönetimi uygulamaları gözlemlenmiştir. Bazı okullarda öğrenciyi kırmama, gönlünü hoş tutma adına disiplin kurallarının esnetilerek zedelendiği görölmüştür. Dolayısıyla

bu konuda aşırı müsamaha ile aşırı katılık arasında bir dengenin gözetilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Yönteminin Kullanılma Nedenleri

SORU/ÖLÇÜT
Kurum ile rakip kurumlar arasındaki performans farkını ortaya koymak
Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak
Kurumun rekabet edebilme kapasitesini ortaya koymak
Ortaya çıkan teknoloji ve uygulamaları saptamak
Kurumsal süreçleri gözden geçirmek

Görüşme formu sorularının yöneltildiği yöneticilerin Tablo 3'te yer alan ölçütlere ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Eğitim kurumlarının performansı, öğrenciye vaat etmiş oldukları ile onlara verebildiklerinin karşılaştırılması olduğu görüşünden hareket edilerek, doğrudan rakip olarak kabul edilen okullar ile performans farkı olup olmadığı sürekli olarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu sayede kıyaslamanın sürekli olarak yürütülmesi amaçlanmaktadır. Sektörde, performansın karşılığı olarak genellikle akademik başarı akla gelmektedir fakat öğrencileri hayata daha iyi bir şekilde hazırlayabilmek için akademik başarının yanı sıra uygulamaya yönelik diğer alanlar da göz önünde bulundurulmaktadır.

Hedeflenen öğrenci sayısına ilk yıllarda ulaşamayan birçok özel okul, birkaç yıl içinde el değiştirmektedir. Bu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunun önemini vurgulamaktadır fakat eğitim, sadece bireyin kendisine değil, toplum geneline de fayda sağlamaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde etmek önemli olmakla birlikte, birincil önceliğe sahip bir husus olarak düşünülmemesi gerekmektedir.

Rekabet kapasitesi, elde bulunan imkânlar sayesinde ortaya çıkmaktadır. Yürütölen kıyaslama çalışmaları sonucunda yapılandırılan okulun yerleşim alanı, bilinçli bir tercih olarak özellikle çok geniş tutulmuştur. Bu sayede tesis zenginliği olarak rakipsiz bir konumun elde edilmesi amaçlanmıştır.

Eğitim teknolojileri ile ilgili her yıl fuarlar düzenlenmektedir. Her yıl Antalya'da Özel Okullar Birliği tarafından düzenlenen fuara katılım sağlamak suretiyle kıyaslama anlamında kurumun mevcut teknolojilere olan ihtiyacı belirlenmektedir. Sadece teknoloji ürünleri değil, sunulmakta olan eğitim materyali konusunda da kurumun varsa materyal ihtiyacı giderilmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal süreçler, eğitim yerleşkesinde ikiye ayrılmış bulunmaktadır ve iki farklı yönetici tarafından yürütölmektedir. Okulun eğitim alanındaki müdürü ile işletme alanındaki müdürünün görev alanları farklılaştırılmıştır. Eğitim süreçlerine ilişkin hususlar yukarıda açıklanmıştır. İşletme süreçleri alanında yürütölmekte olan başlıca alanlar; mali, muhasebe, servis, temizlik, yemek ve güvenlik alanlarından oluşmaktadır. Okulun yönetsel yapısının bu şekilde iki farklı yönetici tarafından yürütölmeye durumunda işleyişin daha etkin olduğu, yürütölen kıyaslama çalışmalarında belirlenerek söz konusu uygulama kuruma uyarlanmıştır.

Yukarıda açıklanan hususlara ilave olarak, Türkiye'de özel okul alanının duayenleri olarak kabul edilen kişi ve kurumlar belirlenerek okul yerleşkesine davet edilerek fikirlerine başvurulmuştur. Bu davet, hem okulun eğitime başlamasından önce hem de eğitim vermeye başlamasından sonra gerçekteştirilmiştir. Mevcut yapı ve işleyişe ilişkin, dışarıdan bakan bir göz olarak uygulamaları değerlendirmeleri istenmiş, alınan geri dönüşlere yönelik iyileştirici çalışmalar yapılmıştır.

Tablo 4. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Yönteminin Kullanım Alanları

SORU/ÖLÇÜT
İçsel Kıyaslama
Rekabetçi Kıyaslama
Fonksiyonel Kıyaslama
Sektör dışı Kıyaslama
Türünün en iyi uygulamaları
Süreç odaklı Kıyaslama
Performans odaklı Kıyaslama
Stratejik Kıyaslama
Küresel Kıyaslama

Yöneticilerin, Tablo 4'te yer alan ölçütlerdeki sorulara ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Tablo 4'te sıralanan ve literatüründe yer alan kıyaslama türleri olarak kurum tarafından yararlanılanlar sırasıyla şunlar olmuştur: İçsel kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, sektör dışı kıyaslama, türünün en iyi uygulamaları, süreç odaklı kıyaslama ve küresel kıyaslama.

Kurum tarafından uygulanmış olan kıyaslama türlerinin ne şekilde hayata geçirildiği, daha önceki anlatımlarda yöneticilerin görüşü olarak aktarılmıştır. Sektör dışı kıyaslama uygulamasının da belirli bir dönem için yürütülmüş olduğu, yöneticiler tarafından açıklanmıştır. Fakat bu uygulamanın, danışmanlık hizmeti almak biçiminde, kurumun kuruluş aşaması dönemine mahsus olmak üzere yürütülmüş olduğu belirtilmiştir. Bu danışmanlık hizmeti, farklı sektörlerde yer alan kurumların yönetsel açıdan teşkilatlanmalarının hangi şekillerde gerçekleştirilmekte olduğunun incelenmesine yönelik olarak yapılmış ve kuruma ne şekilde uyarlanabileceği konusu özelinde çalışılmıştır. Kuruluş dönemine mahsus olmak üzere uygulanmış olan bir diğer kıyaslama türü ise küresel kıyaslama olmuştur. Dünyada eğitim alanında Kanada ve Finlandiya ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle küresel kıyaslama kapsamında bir uygulama olarak

Finlandiya'daki uygulamalara yönelik araştırmalar yapılmıştır. Kurum yöneticileri ve çalışanlarla ortak bir şekilde yürütölen bu çalışmada, Finlandiya örneği, kuruma çok sınırlı ölçülerde uyarlanabilmiştir çünkü mevzuat ve müfredat içeriği bakımından çok büyük farklılıkların var olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Uygulamaları İçin Kullanılan Bilgi Kaynakları

SORU/ÖLÇÜT
Kıyaslama yapılan ilköğretim kurumu
Kıyaslama yapılan ilköğretim kurumunun öğrencileri
Kıyaslama yapılan ilköğretim kurumunun öğrenci velileri
Kıyaslama yapılan ilköğretim kurumunun yöneticileri
Kıyaslama yapılan ilköğretim kurumunun öğretmenleri ve çalışanları
Kendi eğitim kurumumuzdaki öğrenci velileri

Görüşme formunu cevaplandıran yöneticilerin Tablo 5'teki sorulara ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Kıyaslama ortağı olarak yerinde gözlemlene yapılan ilköğretim okullarında, öğrenci davranışları yakından gözlemlenmektedir. Örneğin öğrencilerin sabah okula mutlu bir şekilde gelip gelmedikleri, okul girişinde bizzat gözlemlenmektedir. Örneğin, aynı eğitim kurumuna ait örneğin A şubesine gelen öğrenciler mutsuz, heyecansız ve uykulu bir şekilde gelmekte iken B şubesinde çok heyecanlı ve istekli oldukları gözlemlenmiş, aynı kurumun, farklı illerdeki okulları arasında bile ortaya çıkabilen bu tür farklılıkların nedenleri araştırılmış ve yürütölmekte olan aktivitelerdeki farklılıkların, söz konusu öğrenci psikolojisine yansdığı sonucuna ulaşılmış, gerekli dersler çıkarılarak edinilen kazanımlar kuruma uyarlanmıştır. Aynı şekilde, kıyaslama ortağı olan kurumlardaki öğretmen ve çalışanların mutlu olup olmadıkları gözlemlenmiştir. Benzer türden gözlemlere ilave olarak; kıyaslama ortağı olan eğitim kurumlarındaki öğrenci velileri, yöneticiler, öğretmenler ve çalışanlar ile de

karşılıklı görüşmeler yapılmış ve edinilen kazanımlar, kuruma uyarlanmıştır. Çoklu kaynaktan bilgi edinilmesinin şu tür faydaları olmaktadır: Örneğin yöneticiler, yürütmekte oldukları uygulamaların öğrenciye yönelik olumlu yönlerini ifade etmekte, tek yönlü bir vurgulama ile yönlendirici bir yaklaşım sergileyebilmektedirler. Oysa yöneticiye ilave olarak, kıyaslama ortağı olan okulun öğrenci velileri ile görüşmeler yapıldığında, söz konusu uygulamanın olumsuz yönleri de belirlenebilmektedir.

Yürütülmekte olan kıyaslama uygulamalarına kaynaklık teşkil etmesi bakımından, halihazırda çocukları, kurumda eğitimine devam etmekte olan veliler ile yürütülen ilişkiler, kıyaslama mantığı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Öğrenci velileri bazı konularda duygusal olsalar da, diğer birçok durumda rasyonel birtakım geliştirme önerilerinde bulunabilmektedirler. Kurumu ziyarete gelerek uygulamaları yerinde gören kişi veya gruplar çoğunlukla kurumun iyi yönlerini dile getirirken, daha uzun süreli olarak süreçleri gözlemleyebilme olanağına sahip olan öğrenci velileri, işleyişe ilişkin aksaklıkları ve geliştirilmesi gereken alanları daha objektif bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Sonuç olarak kıyaslama uygulamalarında, ilgili bütün paydaşlardan elde edilen verilerden faydalanılmaktadır.

Tablo 6. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Ortağı Seçim Kriterleri

SORU/ÖLÇÜT
Kıyaslama yapılan alandaki performans/başarı
Bilgi paylaşımına açıklık
Tartışmaya açıklık
Alanında en iyi kurum olmak

Görüşme formu sorularının yöneltildiği yöneticilerin Tablo 6'daki ölçütlere yönelik görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Özel sektör olmasına karşın, diğer alanlarda rastlanılmayacak ölçüde şeffaf ve bilgi aktarmaya ilişkin mahremiyet/kısıtlama olmayan alan olarak eğitim sektörü ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımına açıklık ve tartışmaya açıklık konularında herhangi bir sorunla karşılaşılmamaktadır. Kıyaslama ortağı seçim kriterlerine ilişkin başarı ve alanında en iyi olmak konuları ise daha önceki anlatımlara ilişkin tablo ölçütlerinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 7. Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Uygulamalarındaki Kritik Başarı Faktörleri

SORU/ÖLÇÜT
Kıyaslama ekibi için yetkin temsilcilerin seçilmesi
Üst yönetim desteği
Çalışanlara kıyaslama faaliyetlerinin tam olarak iletilmesi
Sonuçtan çok sürece odaklanma

Görüşme formu sorularının yöneltildiği yöneticilerin Tablo 7’de yer alan ölçütlere ilişkin görüşleri sırasıyla aşağıda aktarılmıştır:

Kıyaslamanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, kıyaslama ekibinde yer alan kişilerin, kendi alanında yeterince yetkin ve ehil olması zaten gerekmektedir. Mesleki açıdan bu tür özellikleri ile ön plana çıkan kıyaslama ekibi, özel ilköğretim kurumlarının üst yönetimi olan yönetim kurulu tarafından takdir edilmekte ve seçilmektedir. Kıyaslama faaliyeti sürecindeki bütün kurumlar arası bağlantıyı sağlamak üzere yürütölen koordinasyon faaliyetleri, yolluk, harcırah ve diğer giderleri de karşıladığı için üst yönetimin desteğini bu konuda yadsımak mümkün olmamaktadır. Kıyaslama uygulamaları süreklilik arz eden ve süreç odaklı bir çalışma olduğu için bu anlayışın tüm çalışanlara benimsetilmesi sağlanmaktadır. Kurumun kuruluş sürecindeki kıyaslama ekibi, yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Kurumsal faaliyetlerin (eğitim ve öğretim) başlaması sonrasında ise kıyaslama ekibinin belirlenerek çalışmalarının

yürütülmesi, daha alt düzeydeki yöneticilerin inisiyatifinde olacak şekilde gerçekleştirilmektedir.

Araştırma kapsamında, Tablo 1’de yer alan ve “Özel İlköğretim Kurumu Açısından Kıyaslama Anlayışı”na yönelik olarak edinilen bulgularda şu unsurların ön plana çıktığı belirlenmiştir:

Eğitim kalitesinin artırılabilmesi için örneğin dil eğitimi konusunda iddialı bir kurum olarak başarılı olmak ve bunu sürdürülebilir kılabilmek için kıyaslama yöntemi etkin bir araç olarak kullanılmak istenilmektedir. Tamamlanan her eğitim öğretim yılının sonunda kıyaslama ortakları ile görüşmeler sağlanarak bu konuda süreklilik elde edilmeye çalışılmaktadır.

Kıyaslamanın temel mantığı kopyalamak değil, uyarlamak olmasına karşın; güvenlik hizmetleri ve personel çalıştırma prensipleri, personelin işe alım kriterleri gibi bazı evrensel denilebilecek konularda kıyaslama ortaklarında görülen örnek düzeydeki uygulamaların birebir kopyalandığını ifade edebilmek mümkün olmaktadır. Ayrıca eğitim materyali konusunda kurumsal düzeyde çok ayrıntılı bir kıyaslama gerçekleştirildiği, en uygun olanlar belirlendikten sonra bu materyal temin edildiği belirlenmiştir. Akıllı tahtalar, öğrenci sandalyeleri, ders masaları, yemek masaları gibi yaşamsal alandaki bütün ayrıntıların en ergonomik olanları belirlenerek tedarik edildiği belirlenmiştir.

Tablo 2’de yer alan “Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Yönteminin Kullanım Alanları”na yönelik olarak edinilen bulgularda şu hususlara dikkat edilmekte olduğu belirlenmiştir:

Çocuğunu özel okula gönderen veliler, çocuğunun akademik başarısı, sosyal faaliyetleri, yemek yeme davranışları gibi çok değişik durumlarını yakından takip etmektedirler. Örneğin bazı illerdeki velilerin ağırlıklı olarak öğrencinin

akademik başarısına yönelik konuları öncelemekte, diğer hususları ise daha geri planda düşünebilmektedirler. Buna karşın; öğrencinin akademik, sosyal ve beceri gelişiminin dengeli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla; milli, manevi, akademik, sanatsal ve sportif anlamda öğrencilerin bütüncül olarak gelişmesi ve bu alanların dengeli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü özel ilköğretim okulunda da bu hususlara yönelik çalışmalar yapılmakta olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında, Tablo 3'teki "Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Yönteminin Kullanılma Nedenleri"ne yönelik olarak edinilen bulgularda, aşağıdaki hususlar üzerinde durulduğu belirlenmiştir:

Hedefledikleri öğrenci sayısına ilk yıllarda ulaşamayan birçok özel okulun, birkaç yıl içinde el değiştirmesine ilişkin durum, Örgütsel Ekoloji Kuramında "gençlik sendromu" olarak kavramlaştırılmıştır. Bu yaklaşıma göre, işletmeler kuruluş aşamasında kaynaklarını büyük ölçüde harcamakta ve bu şekilde sektöre girmektedirler. Bundan dolayı, eğer özellikle ilk yıllarda hızlı bir şekilde "öğrenme eğrisi"nin de katkısıyla giderek azalmakta olan maliyetlerin, belirli bir kritik noktanın altına taşınamaması durumunda iflas etme noktasına gelinebilmektedir. Kıyaslanmanın katkı sağlayıcı bir sonucu olarak rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde edilmek istenmektedir fakat "eğitim" süreci, ekonomi biliminde "olumlu dışsallık" olarak ifade edilen bir etkiye de sahip bulunmakta ve sadece bireyin kendisine değil, toplum geneline de fayda sağlamaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde etmek önemli olmakla birlikte, birincil önceliğe sahip olarak görülmemektedir.

Araştırma kapsamında, Tablo 5'te yer alan "Özel İlköğretim Kurumunda Kıyaslama Uygulamaları İçin Kullanılan Bilgi Kaynakları"na yönelik olarak edinilen bulgularda aşağıdaki hususların öncelikli olarak göz önünde bulundurulmakta olduğu belirlenmiştir:

Bilgi kaynağı olarak, kıyaslama ortakları olarak her bir kurumun bizzat kendisi ön plana çıkmaktadır. Kişilerden bağımsız olarak ortaya çıkan kurumsal yapı, kimlik, duruş ve işleyiş gibi unsurları göz önünde bulundurulmaktadır. Bunun yanı sıra örneğin kıyaslama ortağının, özel ilköğretim kurumları açısından önem teşkil eden hijyen kurallarına uygun davranıp davranmadığı, yemek ve servis kalitesinin yeterliliği, kurumun söylemleri ile eylemlerinin tutarlı olup olmadığı, kurumun söylemleri ile kurumsal yapının birbiriyle uyuşup uyuşmadığı gibi hususlar kıyaslama uygulamalarında göz önünde bulundurulmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan Tablo 4, Tablo 6 ve Tablo 7'deki hususlara ilişkin analizler, edinilen bulguların içerisinde net bir şekilde ele alındığı için bu bölümde ayrıca izah edilmemiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, ilköğretim kurumları alanında uygulamaya konulan kıyaslama uygulamaları ele alınmıştır. Edinilen bulgular doğrultusunda, özelde ilköğretim kurumlarında, genel anlamda ise eğitim sektöründeki diğer kurumlarda da uygulanabilme potansiyeline dikkat çekilmeye ve literatürde belirlenmiş bulunan hususlar, araştırmanın yürütüldüğü eğitim sektörü açısından işlevsel bilgiler hâline getirmeye çalışılmıştır. Bu sayede ilköğretim kurumlarında veya ilgili diğer kurumlar tarafından hâlihazırdaki uygulamalar bakımından bilimsel esaslara dayanmaktan ziyade, sezgilere dayanılarak yürütülen kıyaslama çalışmalarının, bilimsel esaslara dayandırılması ve uygulama etkinliğini azaltan sorunları giderecek önerilerde bulunmak hedeflenmiştir.

Bilim alanlarında yapılan teorik çalışmaların, pratik yaşama katkı sunacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Yöneticilerin de, yönetsel alanda ortaya atılan yeni düşünceleri uygulamaya geçirmek konusunda yarırcı ve bilimsel davranmaları beklenmektedir. Yöneticilerin, uygulamaya dönük beklentilerini karşılayabilme

niteliğine sahip olan bu alışma, Türkiye’deki ilköğretim kurumları açısından anlamlı katkılar sağlayabilecek pratik bulgular sunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, edinilen bulgular doğrultusunda, halihazırdaki uygulamaları yeniden gözden geçirme ve kıyaslama yöntemi sayesinde edinilebilecek geliştirici çabaların hayata geçirilmesi yönünde katkı sağlamayı öngörmektedir.

Düşünel temeline inildiğinde kıyaslama yöntemi, “iradeci” bir anlayışı temsil etmektedir. İradeci anlayışta, kurumun içsel süreçleri elbette ki önemsenmektedir, fakat çevresel koşulların da belirlenmeye çalışılarak buna uygun konumlanma ve uyum faaliyetlerini ifade eden “dışsal süreçler” çok daha ön plana çıkarılmaktadır. Stratejik yönetim literatüründe, kaynaklara dayalı ekol (içsel süreçler) ile konumlandırıcı ekol (dışsal süreçler) şeklinde ortaya çıkan düalist bir ayırım söz konusudur. Sun Tzu tarafından düşünel temellerinin atıldığı, Michael E. Porter tarafından ise bilimsel altyapısının oluşturulduğu konumlandırıcı ekol, bu araştırmanın yürütüldüğu ilköğretim kurumunun, dışsal süreçleri öncelemesi yönündeki yaklaşımı ile önemli ölçüde örtüşmektedir. Dolayısıyla, konumlandırıcı ekolün görüşüne yakın bir görüşten yola çıkararak; kurumsal performans artırma yöntemlerinden olan kıyaslama yöntemi sayesinde, kurumsal yapılandırmanın daha etkin bir hâle geleceği ve kurumsal performansa olumlu katkıların sağlanabileceği teorik öngörüsü belirlenmiş (diğer koşullar sabit kalmak şartıyla), bu öngörüü destekleyecek bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, amaçlanan söz konusu destekleyici bulgulara belirgin ölçüde ulaşılmıştır.

Weber, rasyonelleşme sürecinin adı ister kapitalist, ister komünist olsun, benimsedikleri bürokratik yönetim şekilleri nedeniyle bütün sanayi toplumlarının giderek daha fazla birbirlerine benzemelerini sağlayacağına inanmıştır. Weberyan anlayışta “Yakınsama Tezi” (Convergence Thesis) olarak ifade edilen bu yaklaşıma göre, ideolojik farklılıklarına bakılmaksızın bütün

sanayi toplumlarının, teknik ve idari hünerleri nedeniyle kendilerine yetki verilen bir yöneticiler, teknokratlar ve devlet memurları sınıfı tarafından yönetilmektedir (Heywood, 2006: 508). Bu denli büyük ve farklı düşünce sistemlerinin bile kullanılan ortak bazı yönetimsel araçlar nedeniyle zaman içinde birbirlerine benzeme (eşbenzerlik/izomorfizm) eğiliminde oldukları ileri s r lebildiğine göre, görece daha küçük olan özel ve kamu kurumlarının rekabet faktörü ve kıyaslama (benchmarking) gibi uygulamalar da göz önüne alındığında giderek birbirlerine benzeme eğiliminde olduklarını ifade etmek, teorik açıdan izahı mümkün olan bir durum olarak belirmektedir. Bu araştırmada, söz konusu teorik izahları destekler nitelikler taşıyan sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, eğitim sektörünün genelinden, özel ilköğretim kurumları özeline indirgenecek biçimde yapılandırılmış olan araştırma sorularına hem dolaylı hem de doğrudan yanıtlar teşkil eden bulgulara ulaşılmıştır. Genel nitelik taşıyan ilk  c araştırma sorusuna yanıt teşkil eden unsurlara, çalışmanın literatür kısmında ve ayrıca araştırma kısmında yer verilmiştir. Bu çalışmanın asıl ağırlık noktasında yer alan ve “Kıyaslama yöntemi, özel ilköğretim kurumlarında yönetsel bir araç olarak kullanım bakımından ne  l de başarılıdır?” şeklindeki dördüncü ve son araştırma sorusunun cevabı ise, araştırma bulguları içinde sıkça ifade edilen ve ima edilen yönetici görüşlerinden de kolaylıkla anlaşılmaktadır. “Başarı” kavramı göreceli bir nitelik taşımasına karşın, bu çalışmada araştırmaya konu edilen özel ilköğretim kurumundaki kıyaslama uygulamalarının başarılı bir yönetimsel araç olarak kullanılmakta olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

İşletme tarihçisi Alfred Chandler, dört büyük Amerikan işletmesi üzerinde çalışmış ve işletmelerin büyüme süreçlerini araştırmıştır. Dört büyük işletmenin de benzer şekillerde büyüdüklerini gözlemleyen Chandler, ikinci bir araştırma daha yürüterek bu defa yirmi büyük Amerikan işletmesinin büyüme sürecini araştırmıştır. Bu araştırma da birincisini teyit eden sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre, küçük birer işletme olarak kurulan işletmeler ilk aşamada ölçek büyütme

yani “büyüme stratejisi”ni benimsemektedirler. İkinci aşamada ise “ürün çeşitlendirme stratejisi”ne yönelerek müşteri hedef kitlesini genişletmeyi amaçlamaktadırlar. Üçüncü aşamada ise “bölgeselleşme stratejisi”ni seçerek A,B,C bölgelerinde kurmuş oldukları işletmelerin birbirleri ile düzeyli bir rekabet içinde bulunmalarını ve içsel kıyaslama yapabilmelerine zemin hazırlamaktadırlar. Bu araştırma, “Strateji mi yapıyı takip eder yoksa yapı mı stratejiyi takip eder?” sorusu açısından önemli bulgulara ulaşmıştır. Zira yukarıdaki anlatımlarda da açıkça görüldüğü üzere, işletmelerin büyümeleri sürecinde strateji üç kere değişmekte, işletmenin yapısı da bu değişen stratejiye uyumlandırılmaktadır. Bu çalışmanın yürütüldüğü kurum özelinde düşünüldüğünde, kurumsal yapının ilk oluştuğu yıllarda sadece anaokulu seviyesinde eğitim verilmekteyken, bu alanda yeterince ölçek büyütüldüğüne kanaat getirildikten sonra, edinilmiş tecrübelerden de yararlanmak suretiyle ikinci aşama olan çeşitlendirme stratejisine geçilmiştir. Bu strateji gereğince, anaokulu eğitiminin yanı sıra ilköğretim seviyesinde de eğitim vermeye başlanmıştır. Bu araştırmanın yürütüldüğü tarihler açısından yorumlandığında, içinde bulunulan üçüncü aşamada ise ülke genelinde ellinin üzerinde ilköğretim okulunda eğitim hizmetine geçilmiş bulunmaktadır. Bu aşamanın belirgin özelliği olan bölgeselleşme stratejisinde, kurumun farklı illerdeki yerleşkeleri arasında içsel bir rekabet ve kıyaslama uygulamalarının yürütülmesi öngörülmektedir. Kıyaslama uygulamalarının başlangıç noktası olarak ön plana çıkan kurumun Eskişehir yerleşkesinde yürütülen faaliyetler, hem kurumun diğer illerdeki yerleşkelerine örnek teşkil etmekte, hem de konu ile ilgili tüm kişi ve kurumlara veri sağlamak konusunda -kıyaslama uygulamalarında eşine sık rastlanmayacak ölçüde- cömert davranmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, kıyaslama literatürünün yanı sıra, Yeni Kurumsal Kuram ve Stratejik Yönetim gibi yönetim bilimlerinin diğer alanları açısından da konu çerçevesi içinde kalınarak tartışılmıştır. Kurumlarda

yönetimsel performans artırma yöntemi olarak kullanılmakta olan kıyaslama yönteminin bu tür farklı açılardan ele almasının, konuya olan bakış açılarını genişletmeye ve eğitim sektörüne katkı sağlamaya yönelik bir çaba olarak düşünülmesi daha uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. & Budak G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bedük, A. (2002). *Benchmarking*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Budak, G. & Budak G. (2013). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Çatı, K., Kınır S. & Mesci, M. (2007). "Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21): 147-171.
- Dalay, İ., Coşkun R., & Altunışık R. (Ed.) (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Demirkaya, Y. (2008). "Yerel Yönetimlerde Bir Politika Transfer Aracı Olarak Benchmarking." *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1): 159-179.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking." *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 1-22.
- Dokuzer B. & İnal, M. E. (2008). "Örnek Edinmenin İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanırlığının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma: Niğde Örneği." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 371-401.
- Eryılmaz, B. (2009). "Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma." *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1): 41-79.
- Genç N. & Demirdöğen O. (2000.) *Yönetim el kitabı*. İstanbul: Birey.Yayıncılık, İstanbul.

- Gündüz, H. B. & Ural, A. (2001). "Benchmarking Yönteminin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği." *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 45-52.
- Heywood, A. (2006). *Siyaset. Çev., Bekir Berat Özipek*. Ankara: Librete.
- Kaya, Ç. (2002). *Uygurluğın koridorlarından çağdaş yönetime*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, E. Ü. (2003a). "Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı." *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 1 (3): 14-17.
- Kaya, E. Ü. (2003b). "TKY ve Kıyaslama Yaklaşımları Arasındaki Bağlantı." *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 1 (3): 38-41.
- Kırım, A. (2001). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kocabaş, İ. (2004). "Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi." *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29 (132): 3-9.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kostakoğlu, F, Keskin, U. & Büyük K. (2016), "Eskişehir Şeker Fabrikasının Özelleştirilmesine Yönelik Porter'ın Elmas Modeli Analizi." *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13: 50-61.
- Nemlioğlu, S. (1995). *Benchmarking (Kıyaslama)*. İstanbul: Arçelik.
- Özen, Ş. (2007). *Örgüt kuramları*. Ankara: İmge.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Nisan.
- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam kalite yönetimi*. Sakarya: Sakarya.
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta.
- Sun Tzu (1996). *Savaş Sanatı*, Çev., Sibel Özbudun ve Zeynep Ataman. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Süral, P. (1996). "Benchmarking", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2).
- Şimşek M. & Nursoy M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat.

- Topaloğlu, M. & Sökmen A. (2002). “Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, 2: 51-77.
- Turhan, M. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama (Benchmarking)*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yalçınkaya, A. & Adiller L. (2011). “Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama”, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Haziran, Saraybosna.
- Yıldız, G. & Ardıç K. (1997). “Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Aralık, Sakarya.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Benchmarking method started to be adopted and become popular as of 1990s; especially by profit-seeking business enterprises. In order to keep up with changing conditions and increasing competition in markets, state-run institutions and non-profit organizations felt the need to adapt benchmarking or similar new management methods to their organizational structures. As a result of these practices, benchmarking as a new (in fact an old one) management method has become a popular issue again in the agenda of such institutions, with some small changes though. Being as old as the concept “competition”, benchmarking has always existed where there is a winner and loser since losers compare themselves to winners in order to strengthen their positions and eliminate their weaknesses.

In a broader sense, this study is about the applications of Benchmarking method in education sector. Specifically speaking, it is conducted in the campus of an institution offering special education in the field of primary education in Eskişehir, Turkey. This institution has opened its 23rd school across Turkey in Eskişehir. The main reason for choosing the campus in Eskişehir -where benchmarking method has been applied first time- for this study is to compare the campuses opened beforehand and later on by this institution.

Methodology

In this qualitative study, which was conducted in the school of an institution offering special education in the field of primary education across Turkey, semi-structured interviews and descriptive method was used. For the preparation of questions and items in the interviews the followings were used: the previously prepared questions/criteria in Benchmarking literature and the questions/criteria used in the study by Yalçınkaya and Adiller (2011) titled "Benchmarking in Airline Companies: An Application in Airline Companies Operating in Turkey". The data obtained from the study were examined through descriptive analysis method. The findings were interpreted within the framework of the information provided in the related literature.

Findings (Results)

The data needed to interpret research questions that guide the processes of the study were obtained from the semi-structured interviews conducted with the administrators as the primary source who carried out the practices of benchmarking processes in the institution. The research data were examined and the findings obtained were interpreted within the framework of the information provided in the related literature. Within the scope of the study, the administrators were interviewed in April 2015. The findings revealed that Benchmarking method has been intuitively applied in the institution as of 2007, when the institution was established; however, it was decided to adopt Benchmarking method in all phases in principle, including the building phase, in Eskişehir campus -the 23rd one in Turkey-. All the data obtained from the interviews were listed as determinants, explained and discussed accordingly.

Conclusion and Discussion

This study deals with Benchmarking applications in the field of primary education. It also aims to emphasize the potential of using this method in the field of education in general terms and in the field of primary education is specific terms on the basis of the findings obtained. In addition, the issues specified in the literature were aimed to be turned into practical applications to be used in the population of this study. Bu doing this, it will be possible to base Benchmarking applications on a scientific ground, which have been done intuitively so far, and the solutions to eliminate the problems hindering effective applications will be provided.

The findings obtained in this study were interpreted not only within the framework of Benchmarking literature but also other fields of management sciences such as New Institutional Theory, Organizational Ecology and

Strategical Management. Used as a method to increase management performance in institutions, benchmarking method has been discussed from different perspectives, which can be considered an attempt to expand point of views regarding the issue and to have more comprehensive contributions to education sector accordingly.