

**ÖZEL BİR OKULUN KURULUŞ SÜRECİNDEKİ DENEYİMLER:  
BİR DURUM ÇALIŞMASI**



**Şükrü Orkun KABAĞLI**

**HAZİRAN 2018**

**ÖZEL BİR OKULUN KURULUŞ SÜRECİNDEKİ DENEYİMLER:  
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

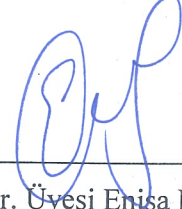
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şükrü Orkun KABAKLI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA  
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ  
ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

**HAZİRAN 2018**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



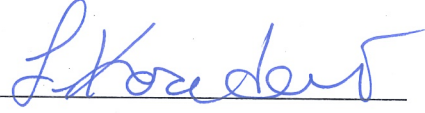
Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA  
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması,  
düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



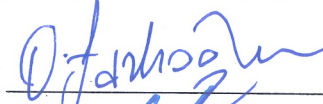
Prof. Dr. Şirin KARADENİZ ORAN  
Tez Danışmanı

#### Komite Üyeleri

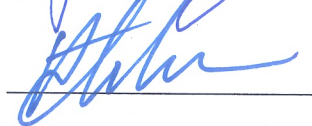
Prof. Dr. Şirin KARADENİZ ORAN (BU, EBE)



Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU (İKU, EBE)



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA (BAU, EBE)



**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Ad, Soyad : Şükrü Orkun Kabaklı

İmza : 

## ÖZ

### ÖZEL BİR OKULUN KURULUŞ SÜRECİNDEKİ DENEYİMLER: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Kabaklı, Şükrü Orkun

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Şirin Karadeniz Oran

Haziran 2018, 71 sayfa

Bu çalışma, bir özel okulun kuruluş sürecinde yaşanan deneyimleri belirlemek konusunu ele almaktadır. Araştırmanın evreni 2017-2018 öğretim yılında İstanbul'un Esenyurt, Beylikdüzü, Avcılar, Florya ve Başakşehir ilçelerinde bulunan özel okullardır. Örneklemi ise bu 5 özel okulda görevli 2 kurucu 4 kurucu müdür ve 10 yönetici olmak üzere toplam 16 kişidir. Nitel veri toplama tekniği ile yapılan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından önceden planlanmış sorular, yüz yüze sorularak alınan cevaplar halinde elde edilmiştir (Türnüklü, 2000).

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından konuda tecrübeli kişilerin görüşleri alınarak geliştirilmiş olan 5 sorulu görüşme formu kullanılmıştır. Sistematik bir süreç olan nitel veri analizinde ilk olarak veriler ayrıştırılır, çözümlenir ve düşünce ve görüşler birleştirilerek bir sentez yoluna gidilir. Bu çalışmada okul yöneticileri görüşmelerinde toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir.

Görüşmeler neticesinde katılımcıların düşüncelerinin okulun kurulması ve açılması aşamasında resmi prosedürlerin çok olduğu, denetlemeye gelen resmî kurumlar ve MEB Müfettişleri benzer kurumlar arasında farklı kararlar vererek onayın daha fazla gecikmesine neden olduğu sonucunda birleştiği görülmüştür. Bu durum özel okul açma düşüncesinde olan yatırımcılar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Okul, Özel Okul Kurucusu, Özel Okul Yöneticisi

## ABSTRACT

### EXPERIENCES DURING THE FOUNDING OF A PRIVATE SCHOOL: A CASE STUDY

Kabaklı, Şükrü Orkun

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Prof. Dr. Şirin Karadeniz Oran

June 2018, 71 pages

This study covers the challenges of founding a private school. The universe of this study is 5 private schools located in Esenyurt, Beylikdüzü, Avcılar, Florya and Başakşehir districts of Istanbul during 2017-2018 period. Sample group is 2 founders, 4 founder principals and 10 supervisors in charge of these schools. Qualitative data collection techniques were used, and semi-structured interviews were performed for this study. Data is gathered in the form of answers given to the pre-prepared questions asked in face-to-face interview. (Türnüklü, 2000)

As the data collection tool, questionnaire form with 5 questions was used which was developed by the researcher by taking the opinions of people who are familiar with the subject. In qualitative data analysis, which is a systematic process, the data are first decomposed and analyzed. Thoughts and opinions are merged into a synthesis. In this study, the data collected in the interviews of the school administrators were analyzed by descriptive analysis method.

In the interviews, it was observed that the participants have a consensus that official procedures in the establishment and opening of the school is plenty and different judgements given out by inspectors from government institutions and MEB for similar schools and delays the approval furthermore. This situation has a negative effect on the investors who are thinking about opening private schools.

**Keywords:** Private School, Private School Founder, Private School Manager

## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL .....	iii
ÖZ .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
Bölüm 1: Giriş .....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Çalışmanın Amacı .....	7
1.3. Araştırma Soruları .....	7
1.4. Çalışmanın Önemi .....	7
1.5. Tanımlar .....	8
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması .....	6
2.1. Özel Eğitim Kurumlarının (Özel Okullar) Tanımı .....	6
2.2. Özel Eğitim Kurumlarının Amaçları .....	6
2.3. Osmanlı ve Cumhuriyet Döneminde Özel Okulların Durumu .....	7
2.3.1. Osmanlı Döneminde Özel Okullar .....	7
2.3.1.1. Yabancı azınlık okulları .....	8
2.3.1.2. Amerikan hamisi özel okullar .....	10
2.3.1.3. İngiliz hamisi özel okullar .....	11
2.3.1.4. Fransız hamisi özel okullar .....	11
2.3.1.5. İtalyan hamisi özel okulları .....	12
2.3.1.6. Rus hamisi özel okullar .....	12
2.3.1.7. Alman okulları .....	12
2.3.1.8. Gayrimüslim okulları .....	12
2.3.1.9. Özel Türk okulları .....	12
2.4. Osmanlı Dönemi Özel Okullar Alanında Yapılan Düzenlemeler .....	14
2.4.1. Islahat fermanı .....	14
2.4.2. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi .....	14
2.4.3. Kanuni Esasi .....	15
2.5. Millî Mücadele Dönemi Özel Okulların durumu .....	16

2.5.1. Lozan Antlaşması'nda özel okullarla ilgili yapılan düzenlemeler.....	17
2.6. Cumhuriyet Döneminde Özel Okullarla İlgili Yapılan Düzenlemeler .....	17
2.7. Özel Okul Açma Şartları ve Özel Okul Türleri .....	20
2.8. Konu İle Alakalı Yapılmış Olan Araştırmalar .....	21
Bölüm 3: Yöntem.....	23
3.1. Araştırmanın Modeli .....	24
3.2. Çalışma Gurubu .....	24
3.3. Verilerin Toplanması .....	26
3.3.1. Veri toplama araçları.....	26
3.3.2. Veri toplama işlemleri.....	27
3.3.3. Verilerin analiz işlemleri.....	27
3.3.4. İnanlılık ve tutarlılık.....	27
Bölüm 4: Bulgular.....	29
4.1. Birinci Probleme İlişkin Bulgular .....	29
4.2. İkinci Probleme İlişkin Bulgular.....	33
4.3. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular.....	36
4.4. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular .....	40
4.5. Beşinci Probleme İlişkin Bulgular .....	44
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuç.....	49
5.1. Sonuçlar .....	49
5.1.1. Birinci Probleme İlişkin Sonuçlar.....	49
5.1.2. İkinci Probleme İlişkin Sonuçlar.....	50
5.1.3. Üçüncü Probleme İlişkin Sonuçlar.....	51
5.1.4. Dördüncü Probleme İlişkin Sonuçlar.....	52
5.1.5. Beşinci Probleme İlişkin Sonuçlar.....	53
5.2. Öneriler .....	55
KAYNAKÇA.....	59
EKLER.....	65



## TABLolar LİSTESİ

### TABLolar

Tablo 1	Maarif-i Umumiye Nizamnamesi Öncesi Anadolu ve İstanbul'da Açılmış Olan Katolik Özel Okulları .....	9
Tablo 2	Amerikalı Misyonerlerce Anadolu Kurulmuş Olan Okul Ve Öğrenci Sayıları .....	11
Tablo 3	1903 Öncesi İstanbul'da Türkler'in Açtığı Özel Okullar ve Öğrenci Sayıları .....	13
Tablo 4	Çalışma Grubu Hakkında Bilgiler .....	25
Tablo 5	Araştırmaya Konu Olan Özel Okullar .....	26
Tablo 6	Araştırma Problemi 1 .....	29
Tablo 7	Araştırma Problemi 2 .....	30
Tablo 8	Araştırma Problemi 3 .....	32
Tablo 9	Araştırma Problemi 4 .....	33
Tablo 10	Araştırma Problemi 5 .....	34
Tablo 11	Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Kuruluşu Aşamasında Yaşadıkları Problemler Hakkında Düşünceleri.....	35
Tablo 12	Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Kuruluşu Aşamasında Yaşadıkları Problemler Hakkında Düşünceleri.....	36
Tablo 13	Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Okul İkliminin Nasıl Oluşturulabileceği Hakkındaki Düşünceleri .....	37
Tablo 14	Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Okul İkliminin Nasıl Oluşturulabileceği Hakkındaki Düşünceleri .....	39
Tablo 15	Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Çalışma Şartları Öğretmenler Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri .....	40
Tablo 16	Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Çalışma Şartları Öğretmenler Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri .....	41
Tablo 17	Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Öğrenci Velileri Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri .....	43

Tablo 18 Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Öğrenci Velileri Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri.....	45
Tablo 19 Özel Okul Kurucuları ve Özel Okul Kurum Yöneticilerinin Personel Arayışı ve İş Teklifi Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar Hakkında Düşünceleri.....	46



## KISALTMALAR LİSTESİ

O.K	Okul Kurucusu
O.Y	Okul Yöneticisi
LYS	Lisans Yerleştirme Sınavı
Y.L	Yüksek Lisans
NCES	National Center for Educational Statistics (Eğitim İstatistikleri Ulusal Merkezi).
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü).
TED	Türk Eğitim Derneği
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

## Bölüm 1

### Giriş

Türkiye’de özel okulların kurulması Osmanlı dönemine kadar dayanmaktadır. 19. yüzyılda binlerce sayıda özel okul bulunmaktaydı. Azınlıklara ulus bilincinin yerleştirilmesi çabası ile kurulmaya başlanan özel okullar, devletin denetim zafiyeti sonucu azınlıkların isyan ve bağımsızlık hareketlerinde önemli rol oynamışlardır. Birinci Dünya savaşı ardından gündeme alınan “Mekatib-i Hususiye Talimatnamesi” ile yabancı okulların çoğu kapatılmıştı. Türkiye Devletinin denetimine Lozan Antlaşması sonrası alınabilmiş yabancı okullar çalışmalarına günümüze kadar devam etmiştir (Haydaroğlu, 1993). Türklerde özel okul faaliyetlerine Tanzimat dönemi ve öncesi rastlanmamıştır. İlk özel Türk okulunun hangisi olduğu konusunda çelişkili ifadeler vardır. Bu okulların sayısı yabancı okulların yanında hiç denecek kadar azdı. (Şimşek, 2014, s.213).

Eğitim, her ülkenin gelişim evresinin en önemli yapı taşlarından biri olmuştur. Bu süreci oluşturmada hararetli tartışmaların odağında bulunan eğitim, tüm düşünür ve bilge kişilerin cazibe odağıdır. Bunun nedeni eğitimin sadece çevrede yaşanıp bitenler yönünden farkındalıkla sınırlı kalmaması aynı zamanda bireyin doğrunun ve yanlışın arasındaki farkı anlaması, kendi için en iyi olanı anlayabilmesidir.

Günümüzde Millî Eğitim Bakanlığı alanında yapılan değişiklikler, özel okulların geleceğini yakından etkilemiş durumdadır. Dershanelerin özel okullara dönüşme aşamasının yaşandığı günümüzde bu sürecin verdiği stres okul kurucu ve yöneticilerini yıpratırken ilerleyen dönemde kurumlar arası rekabetin daha da artacağı beklenmektedir. Bu türdeki okulların kuruluş amacında kâr mantığı güdülmüş olsa da öncelikle bir eğitim kuruluşu olmaları bu rekabet ortamının eğitimde başarıya ulaşmış olma arzusunu ve hedeflerini daha ön planda tutmaları gerçeğini ortaya koymaktadır.

Eğitimin devlete olan yararı siyasi hükümetleri okulları yönetme ve okullara finansman sağlama rolünü üstlenmeye zorlarken bir yandan da aileleri ve öğrenciyi en iyi okulu seçme yönünde bir arayışa yöneltmektedir. Ülkemiz nüfusunun çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır. Bu gençlerin nitelikli olarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi büyük bir taşımaktadır. Ülkemizde eğitim misyonunu üstlenmiş olan Millî Eğitim

Bakanlığı'nın mevcut genç nüfusu daha üretken yetiştirme amacı doğrultusunda öğretim-eğitim hedefi vardır. Toplumun eğitim yönünde beklentisi ebeveynlerde kamuya ait olmayan kurumları kapsayan özel işletmelerde amacına ulaşabileceği düşüncesinin doğmasına sebep olmuştur (OECD, 2009).

Ülkemizde, devletin en çok önem vermesi gereken unsurlardan biri de kuşkusuz eğitimidir. Ancak ülkemizin imkânlarının yetersiz olması, nüfus artış hızının yüksekliği devletin eğitime yeterince kaynak ayıramaması, eğitim alanına özel sektör yatırımlarını da kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu çok yönlülük topluma bu ulvi hizmeti veren eğitim kurumlarında çeşitliliğe yol açmıştır. Bu değişiklikler devlet okulları öğrencilere bu yeterlilikleri kazandırmada gerçekten yeterli olabilir mi sorusunu beraberinde getirmiş ve özel okulların açılması ve ardından hızla yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Özel okulların açılması atanamamış ya da emekli olmuş öğretmenlere yeni istihdam olanakları sağlarken bu eğitim kurumlarının yaygınlaşması birtakım yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Özel okulların eğitim-öğretim süreçlerinde devlet okullarına göre daha farklı yaklaşım sunmaları, daha rekabet ve mükemmeliyet içeren politika anlayışla hareket etmeleri, özel okullarda görev yapan çalışan öğretmenlerin kurum kültürü ve çalışma koşulları yönünden kamu okullarından farklılık göstermelerini sağlamaktadır. Diğer bir yandan, ülkemizde nüfusun hızla artması ve ülkemize sığınan mültecilerin çokluğu gibi etkenler eğitim kalitesinde sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır. Devlet tarafından verilen eğitimin yeterli olmadığı durumlarda özel eğitim kurumları bu açığı kapatmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, bir özel okulun kuruluş sürecindeki deneyimlerini etraflıca araştırmak ve ortaya koymaktır. Literatürde özel Türk okulları üzerinde yapılan çalışmalar sayıca azdır. Bu çalışmanın sonuçlarının, konu hakkında daha sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

Giriş bölümünde problemin durumu, araştırma soruları, çalışmanın amacı, araştırmanın önemi ve tanımlar bulunmaktadır.

## **1.1. Problem Durumu**

Bu araştırma özel bir okulun kuruluş sürecine genel bir bakış açısı vermektedir. Bu çalışmada özel okul kurucuları ve yöneticilerinin özel bir okulun kuruluş sürecinde yaşadıkları deneyimler incelenmiştir.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir özel okulun kuruluş sürecindeki deneyimlerini etraflıca araştırmak ve ortaya koymaktır. Türkiye Devletinin özel okullar hakkındaki politik görüşleri ve özel okullar ile ilgili yaptığı kanuni düzenlemeler değerlendirilmiş ve yapılan kanuni düzenlemelerin uygulama şeklinin, özel okullar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre özel okulların kuruluş aşamasında yaşanan zorluklar nelerdir?
2. Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?
3. Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre özel okulların çalışma şartları öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?
4. Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?
5. Özel okul kurucuları ve yöneticilerinin personel arayışı ve iş teklifi sürecinde yaşadıkları zorluklar nelerdir ve bu konuda MEB'in desteği nedir?

## 1.4. Çalışmanın Önemi

1924 yılı sonrası başlayan cumhuriyet dönemi müfredat programları ve 1970'li yılların sonlarında eğitim alanında meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler ile ekonomik ve kültürel alanı etkisi altına almaya başlayan küreselleşme sonucunda bilgi toplumu oluşum sürecini başlatmıştır (Türkoğlu ve Sarı, 2006 s.328-366; Dinler ve Subaşı, 2003).

Ülkemizde genç nüfusun artışı sonucunda eğitime olan talep de artmaktadır (Çakar, Dilmaç ve Kulaksızoğlu, 1999). Özel okulların verdiği eğitimin kişisel getirisinin önemini algılandıkça insanlar aynı türden eğitim hizmetini alabilmek için, bütçelerini zorlamaktadır. Bu durum veli açısından tercih problemini, özel okullar yönünden ise rekabet problemini ortaya çıkarmaktadır. Özel okul tercihinde ebeveynlerin seçiciliği arttıkça özel okullar müşteri portföylerini geliştirmek ve

ekonomik açıdan daha fazla pay elde etmek için eğitimin yönetimi alanlarındaki taze bilgileri pratiğe yöneltmek amacıyla birtakım değişimler yaşamaktadır (Hesapçıoğlu ve Nohutçu, 1999). Bu açıdan bu araştırmanın Türkiye’de eğitim kalitesini arttırmak adına yeni okullar açmak isteyen eğitimcilere kılavuzluk edeceği düşünülmektedir.

Diğer yandan, ülkemizde devam eden işsizlik sıkıntısı öğretmenlik mesleğini de etkilemiştir. Eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmen adaylarının açıkta kalması, çalıştıkları resmi kurumda yaşadıkları olumsuz durumlar, bireysel beklentilerinin oluşmaması halinde yaşanan problemlili duruma çözüm arandığında özel okulların varlığı, işsizlik problemine ek bir çözüm imkânı sunmaktadır. Bu yönden özel okulların açılması eğitim çalışanlarının geleceği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, eğitim camiasında yaşanan tüm bu gelişme ve değişimler öğretmen ya da öğretmen adaylarının devlet okulları ile özel okullar arasında bir seçim yapmasını gerekli kılar. Bundan dolayı, bu araştırmanın eğitim çalışanlarının özel okullara yönelik tutumlarına ve bu tutumlarını neden olan etkenlere ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

## **1.5. Tanımlar**

**Okul Kurucusu;** Yönetim örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Okul yöneticisi, amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda kurumları yaşatmak ve etkili bir biçimde işlerliğini sürdürmesini sağlayan eğitim lideridir (Gürsel, 2012).

**Özel Türk Okulları;** Türkiye Cumhuriyeti uyruklu özel veya tüzel kişiler tarafından açılmış bu okullarda anaokulu, ilköğretim ve ortaöğretim seviyesinde resmi okullar statüsünde programlar uygulanan eğitim kurumlarıdır (Uygun, 2003).

**Özel Azınlık Okulları;** Osmanlı imparatorluğu döneminde Rum, Ermeni, Musevi azınlıklar tarafından kurulmuş olan ve Lozan antlaşması ile güvence altına alınan okullardır. Bu okullara kendi azınlığına mensup Türkiye Cumhuriyeti uyruklu anaokulu, ilköğretim ve ortaöğretim seviyesinde öğrenciler devam etmektedir (Akyüz, 2001).

**Özel Yabancı Okullar;** Osmanlı imparatorluğu döneminde Fransız, Alman, İtalyan, Avusturya ve Amerikalılar tarafından kurulmuş ve Lozan Antlaşmasına göre faaliyetine devam eden okullardır (İlkin, 1999).





## **Bölüm 2**

### **Alan Yazın Taraması**

#### **2.1. Özel Eğitim Kurumlarının (Özel Okullar) Tanımı**

Özel eğitim kurumları 8.2.2007 tarihli ve 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nda belirtilen özel öğretim kurumları yönetmeliği kapsamında belirtildiği gibi, özel eğitim kurumları Millî Eğitim Bakanlığı denetimi altında faaliyet gösteren ve ücret karşılığında eğitim-öğretim hizmetini veren yerli, yabancı veya tüzel kişiler tarafından açılmış olan eğitim verilen yerler olarak tanımlanabilir. Devlet okullarının uygulamakla zorunlu olduğu Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim ve öğretim programlarından aynı düzeyde özel okulların da uygulama zorunluluğu vardır (Uygun, 2003). Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı'nın hedef ve amaçları yönünde bu özel okul kurumları verecekleri eğitim-öğretimin kalitesini arttırmak için gelişimine katkı sağlayacak yatırımlar yapmak açısından kazanç elde edebilirler. Bu durum devlet okullarını özel okullardan ayıran en önemli kriterdir. Özel eğitim kurumları bilgiyi üretip sosyal toplumun ihtiyaçlarına göre şekillendirip pazarlayabilen örgütlerdir (Demirci, 2006).

Fert işletme odaklı çalışan özel okul yönetim kurulları, yöneticileri ve öğretmenleri en üst düzeyde veli, öğrenci memnuniyeti sağlama konusunda çalışmaktadırlar. Eğitim sisteminde meydana gelen hızlı değişime ayak uyduramayan özel okullar öğrenci kaybı yaşamakta ve yok olup gitmektedirler. Özel okulların eğitim hizmetinden yararlanmak isteyen öğrenci ve öğrenci velileri özel okulları niteliklerine göre değerlendirip okul seçiminde bu niteliklere göre karar vermektedirler. Etkili okul kavramı da bu değerler sonucu şekillenmektedir. (Şişman, 2002).

#### **2.2. Özel Eğitim Kurumlarının Amaçları**

Millî Eğitim Bakanlığı Kanun ve yönetmeliklerinde yer alan özel okulların amaçlarının çerçevesi şu şekilde belirlenmiştir (Izgar ve Gürsel, 2001).

- ✓ Özel Okullarda eğitim gören öğrencilerin yalnızca eğitimi için değil aynı zamanda beden, zihin, ahlak, ruh sağlığı ve duygusal bakımından dengeli ve gelişmiş bir kişiliğe sahip bir şekilde yetiştirilmelerinin sağlanması.
- ✓ Öğrencinin hür ve bilimsel muhakeme gücüne sahip olarak, insan hak ve hukukuna saygılı bireyler olarak yetiştirilmesi sağlamak.
- ✓ Öğrencilere içinde yaşadıkları topluma karşı sorumluluk bilincini kazandırmak ve yapıcı, yaratıcı, verimli bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamak.
- ✓ Okulun çevresine karşı bir kültür merkezi olmasını sağlamak, veliler ve başka okullarla iyi ilişkiler oluşturmak.
- ✓ Öğrencilere yeteneklerinin farkındalığını kazandırmak, modern tekniklerle geliştirmek, bu anlamda programlar ile yeni projeler üretmek.
- ✓ Öğrencilere Türkçeyi iyi kullanma becerisini sağlamak, sözlü ve yazılı olarak duygu ve düşüncelerini açık yüreklilikle ifade etme yeteneğini kazandırmak.
- ✓ Öğrencilere müzik, sahne becerileri, resim gibi güzel sanat dallarındaki yeteneklerini geliştirme imkanını tanımak.
- ✓ Öğrencilerin sosyal ve kültürel hizmetlerini de kapsayan eğitici çalışmaları gerçekleştirip, bu çalışmalara katılmalarını sağlamak.

### 2.3. Osmanlı ve Cumhuriyet Döneminde Özel Okulların Durumu

**2.3.1. Osmanlı Döneminde Özel Okullar.** Osmanlı devletinde asker ve sivil memurların bir kısmı devlet eliyle yetiştirilirken toplumun geri kalan kısmının eğitimi de vakıflara bırakılmıştı. İstanbul'un fethi ile başlayıp Tanzimat'ın ilanına kadar Müslüman ve diğer dinlere ait Osmanlı vatandaşlarının eğitim ve öğretim durumları zengin, varlıklı insanlar ve cemaat vakıflarına bırakılmıştır. Devlet politikası olarak Hıristiyan ve Musevi azınlıklara eğitim konusunda bir ayırım yapılmamış ve Müslümanlardan daha fazla imtiyazlar tanınmıştır. Osmanlı vatandaşı olan gayr-i Müslümlere okul açma izni verilmiş ve bu okulların işleyişine ile programlarına müdahale edilmemiştir. Osmanlı döneminde uzunca bir süre azınlıkların eğitim sistemine hiç karışmamış, onlar eğitim programlarını uygulamalarında başıboş bırakılmışlardır (Uygun, 2003). Ancak geçen zaman zarfında ortaya birtakım problemler çıkınca azınlık okulları yönünde yeni düzenlemeler yapma gereği duyulmuş ve Tanzimat dönemi sonrası eğitim kamu görevi olarak görülmüş ve bu

yönde uygulanmaya başlanmıştır. 19. yy. 2. Mahmut döneminden sonra Osmanlı Devleti'nde devlet okullarının yanında Rum, Yahudi ve Ermenilerin açtığı azınlık okulları, yabancı kuruluşlar tarafından açılan okulların yanında Müslümanlar tarafından açılan özel Türk okulları da yoğun bir şekilde eğitim faaliyetinde bulunmuşlardır (Vahapoğlu, 2005).

**2.3.1.1. Yabancı azınlık okulları.** Misyoner teşkilatları tarafından açılmış olan bu okullar emperyalist düşüncenin bir ürünü olarak doğmuştur. Yabancıların Osmanlı Devleti'nde özel okul açmalarıyla ilgili bir kanun yoktur. Bu haklar sadece padişah fermanıyla kendilerine verilmiştir (Koçak, 1985).

Yabancı okulların Osmanlı Devleti içinde yaygınlaşmasının temel amacı, batı devletlerine sunulan imtiyazlar ve Osmanlı Devleti'nin kontrol mekanizmasının çalışmamasıdır. Osmanlı Devleti'nin askeri ve stratejik açıdan güçlü olduğu zamanlarda problem olmayan bu durum, devletin gücünü kaybetmesinden sonra kontrolden çıkarak zararlı bir hale gelmeye başlamıştır. Yabancı Misyoner teşkilatları tarafından faaliyete geçirilen bu okullar, Katolik, Protestan ve Ortodoks okulları adıyla Osmanlı eğitim tarihinde yerlerini almıştır. Osmanlı Devleti'nde Katolik azınlığın açtıkları özel okulları Fransa ve Avusturya, Ortodoks özel okullarını Rusya, Protestan özel okullarını ise İngiltere ve ABD desteklemiştir (Akyüz, 2001). 1869 Maarif-i Umumiye Nizamnamesi'ne kadar bu okulların denetlenmemesi ve herhangi bir düzenlemenin yapılmaması okulların sayılarının hızla artmasına neden olmuştur (Üner, 1999). 1856 Islahat Fermanında alınan kararda yabancılar tarafından açılacak okullara ruhsat alma zorunluluğunun getirilmiş olması bu okulların artmasını biraz engellemiş olsa da bu fermanın hükmünün uygulanamadığı dikkat çekmektedir (Aydoğan, 1998).

Osmanlı Devleti bünyesinde açılan yabancı özel okullar kendi ülkelerinin kültürünü, siyasi ve ticari değerlerini yerleştirme yanında dini propaganda yapma amacını taşımaktaydılar. Bu okullar Osmanlı Döneminde Anadolu'nun en gidilmedik noktalarına kadar yayılmış durumdaydılar.

Anadolu'da ve İstanbul ilinde yabancı azınlıkların açmış olduğu özel okullar kurucu ve kuruldukları tarihler ile birlikte Tablo 1'de gösterilmiştir. (Vahapoğlu, 2005, s.98)

Tablo 1

*Maarif-i Umumiye Nizamnamesi Öncesi Anadolu ve İstanbul'da Açılmış Olan Katolik Özel Okulları*

ACILAN OKUL İSİMLERİ	AÇAN KURULUŞLAR	TARİH
Saint Antoine Okulu	Conventueller	1967
Conventuel Erkek Okulu	Conventueller	1808
Galata Saint- Benoit Fransız Okulu	Lazaristler	1583
Saint- Pulcheries Erkek Koleji	Cezvitler	1864
Saint Georges Fransız Okulu	Capucin	1745
Saint Georges Dil Oğlanları Okulu	Capucin	1629
Beyoğlu- Sain Louis Dil Oğlanları Okulu	Capucin	1629
Beyoğlu- Sain Louis Fransız Ruhban Okulu	Capucin	1626
Galata Saint- Benoit Lazariste Semineri	Lazaristler	1867
Povidence Kız Ortaokulu	Lazaristler	1839
Notre-Dame de la povidence Müessesesi	Lazaristler	1839
Taksim Saint Vincent de Paul Fransız Müessesesi	Lazaristler	1839
Saint Pulcherie Fransız Okulu	Cezvitler	1846
Bebek – Saint Joseph Fransız Müessesesi	Filles de la Chariteler	1853
Şişli Yatsız Kız İlkokulu	Filles de la Chariteler	1860
Şişli Çırac Okulu	Filles de la Chariteler	1860
Çukurbostan- Saint Joseph Fransız Müessesesi	Filles de la Chariteler	1841
Üsküdar Saint – Vincent Fransız Müessesesi	Filles de la Chariteler	1856
Beyoğlu Artigiana Müessesesi	Lazaristler	1838
Pangaltı Fransız Kız Okulu	Filles de la Chariteler	1856
Galata Saint- Piere Fransız Okulu	Frereler	1851
Kadıköy- Saint Joseph Fransız koleji	Frereler	1864
Taksim st.Jean Baptiste Fransız okulu	Frereler	1850
Pangaltı Notre Dame de Sion Fransız Kız Lisesi	Filles de la Chariteler	1856
Kadıköy Notre Dame de Sion Fransız Kız Lisesi	Notre Dame de Sion rahibeleri	1863
Feriköy Gürcü Katolik Semineri	Gürcü Katolik Papazlar	1861
Robert Kolej	Cyrus Hamlin	1863
İngiliz Kız Ortaokulu	Estelle Daizy Thompson	1857
Alman Lisesi		1868
Saint- Benoit Fransız Kız Ortaokulu	Filles de la Chariteler	

Vahapoğlu, 2005: s.106

**2.3.1.2. Amerikan hamisi özel okullar.** Osmanlı Devleti'nin A.B.D. ile olan ticari ilişkileri Amerikan okullarının diğer okullardan daha yaygın faaliyet göstermesine neden olmuştur. Bu özel okulların varlığı Amerika'nın bölgesel Protestan cemaatini oluşturma gayreti ile doğrudan ilgilidir. Müslüman cemaati, Rum ve Yahudi azınlıkları üzerinde etkisiz kalan Amerikalı misyonerler Ermeni azınlığına yönelmişlerdi. Öncelikle 1822 yılında Malta'da kurduğu matbaa ile eğitimde kullanılacak kitap ve yayınların basımını yapmış ardından, 1824 yılında Ermeni din adamlarını Protestanlığa geçirerek ilk misyoner okullarını açmayı başarmışlardı. (Kılıç, 2006)

Boston'da 1810'da "Congregationalist" tarafından kurulan "American Board of Commissioner for Foreign Missions" adına çalışan misyonerler tarafından yürütülen Osmanlı Devletindeki etkinliklerin hedefinde Protestan kilisesinin faaliyete geçirilmesi ve Protestan bir cemaatin oluşturulması amacı yatmaktaydı. Bu sebeple, Protestan cemaati çocukları için özel ilkokul, öğretmen yetiştirmek için de Özel Ortaöğretim kurumları açılmıştı. Osmanlı Devleti'nde açılmış olan Amerikan okullarının büyük bir çoğunluğu, Ermeni dilinde eğitim yapan, Ermeni toplumuna bağlı ancak misyonerlerce finans edilen ilkokul düzeyindeki okullardır. Okulların öğretmenleri de Amerikan misyoner okullarında yetiştirilmiştir. Ortaöğretim okulları ve yüksek öğrenim düzeyinde kabul gören Amerikan kolejlerin durumu ise daha farklıdır. Bu tip okulların yönetiminde bulunanlar Amerikalı misyonerleridir. Masrafları misyonerlerce karşılanan ders kitaplarının dili ise İngilizcedir. Okullardaki eğitim ilk ve orta öğrenim sonra normal ve ilahiyat olmak üzere ikiye ayrılmaktaydı. Bu kolejler paralı olmasına karşın oldukça fazla rağbet görmekteydi. Zamanla Ermenilerden başka, Rum, Yahudi ve Türkler de bu özel kolejlere ilgi göstermeye başlamıştır (Tekeli ve İlkin, 1999, s.115).

Robert Koleji Osmanlı dönemi kurulan ilk Amerikan kolejidir. Osmanlılarda açılan diğer bir Amerikan okulu daha sonra adı Fırat Koleji olarak değiştirilecek olan Yeprad Kolejidir. Bab- 1 Ali Cemiyetince tanınan bu özel okulun mezunları sınavsız öğretmen olma hakkına sahipti. Ermeni isyanı sonrası bu okul kapatılmıştır. Bu okulların ardından Amerikalı misyonerler tarafından İstanbul, İzmir, Merzifon, Konya ve Mersin de çok sayıda özel okullar açılmış ancak çoğu Kurtuluş Savaşı sonrası yöneticileri isyancılara destek çıktığı için kapatılmışlardır.

Aşağıda Amerikalı misyonerlerin kurduğu okullarla ilgili bilgileri gösteren Tablo 2 verilmiştir.

Tablo 2  
*Amerikalı Misyonerlerce Anadolu'da Kurulmuş Olan Okul ve Öğrenci Sayıları*

	İlkokullar	Ortaokul- Liseler	İlahiyat Okulları	Kolejler	Genel Toplam
Okullar	378	33	3	3	417
Öğrenciler	14414	2600	22	520	17556

(Vahapoğlu, 2005: s.110)

**2.3.1.3. İngiliz hamisi özel okullar.** Osmanlı Döneminde Amerikan misyonerlerce Protestanlık yayılmaya başlanmış ve bunun sonucunda Osmanlı'da İngiliz okulların sayısı düşük kalmıştır. Buna rağmen, *The London Society Christianity Amongst Jews* adındaki kurum Yahudi azınlıklar içinde Protestanlık mezhebini yaymak için 1829 tarihinde İzmir, 1855 tarihinde İstanbul Ortaköy ve Balat'ta, 1864 tarihinde de Hasköy'de özel okulları faaliyete geçirmişlerdir. İngiliz Anglikan misyonerleri faaliyet bölgesi olarak Osmanlı hakimiyetinde bulunan ve Arapça dilinin konuşulduğu bölgeleri üstlenmişlerdi. Onların amacı ve gayreti sonucunda 1903 tarihinde Bağdat'ta 1 özel okul, Beyrut'ta 24 özel okul, Kudüs'te 2 özel okul ve Suriye'de 3 özel okulu açılmıştı.

**2.3.1.4. Fransız hamisi özel okullar.** Fransızlar da Osmanlı Devleti'nde misyonerlik amaçlı özel okul açmışlardır. Öncelikli amaç Roma ve Bizans kiliselerini birleştirmektir. Diğer ülkelerin Protestan faaliyetleri onları rekabete itmiştir. Onların faaliyetlerine karşı Fransızlar da anaokulu, lise, meslek okulları ve yetimhaneler kurmuşlardır. İstanbul da Fransızlar tarafından kurulan okullardan bazıları şunlardır; 1857 tarihinde Kuledibi Saint Piere, 1870 tarihinde Kadıköy Saint Joseph Koleji kurulmuş ve bu kolej 1903 yılında ticaret Enstitüsüne dönüştürülmüştür. 1886 tarihinde de Beyoğlu Saint Michel Koleji açılmıştır. Bu okullarda eğitim gören öğrenciler mezun olduktan sonra genellikle bankalar ve Duyun-u Umumiye de görev almaktaydılar. Fransızlar bu okullardan ayrı İzmir, Trabzon, Erzurum, Elâzığ, Diyarbakır, Suriye ve Filistin özel okullar açmışlardır. Bunların yanında Osmanlı Devleti'nin büyük kentlerinde Fransızca dil eğitimi veren Alliance Française adında üç yüzü aşkın özel dil okulları kurmuşlardır.

**2.3.1.5. İtalyan hamisi özel okulları.** Kilise misyonerleri tarafında ilk İtalyan özel okulu 1863 yılında Hatay'da açılmış 1870 yılı sonrası İstanbul merkezli Osmanlı Devleti'nin iç bölgelerine yayılmaya başlamışlardır. İtalyan özel okulları diğer ülkelerden farklı olarak Osmanlı toprağında eğitim sistemini kurarken doğrudan devlet girişimlerinden faydalanmıştır. İtalyan Devleti 1888 yılında İstanbul da İtalyan Lisesi ve Ticaret Okulunu kurmuşlardır. Açılan İtalyan Özel Okullarının eğitimcilerini de İtalya Eğitim Bakanlığı tarafından atanması yapılmaktaydı.

**2.3.1.6. Rus hamisi özel okullar.** Rus Devleti Ortodoks mezhebini yaymak için misyonerlik faaliyetlerini yürütmüş ve Osmanlı topraklarında çok sayıda okul açmıştır. 1903 yılında Filistin ve Suriye topraklarında faaliyet gösteren ve bu bölgede 155 özel okul açan Ruslar okullarda kendi dillerinde eğitim vermişlerdir.

**2.3.1.7. Alman okulları.** Luthera misyonerlerinin kurmuş olduğu Alman okulları daha Ortadoğu toprakları üzerinde etkili olmuştur. Almanca eğitim verilen okul ilk olarak İstanbul da Alman Lisesi adıyla açılmış zaman içinde Filistin ağırlığını sürdürerek çoğalma göstermiştir. Laik karakter sergileyen bu okullarda başta bürokrat çocukları olmak üzere yaygın şekilde Müslüman çocukları da eğitim görmüştür.

**2.3.1.8. Gayrimüslim okulları.** Osmanlı Devleti toprakları üzerinde açılmış olan gayrimüslim okulları daha çok cemaatlere bağlı kurulmuş olan özel okullardır. Osmanlı Devleti politikası gereği Müslüman olmayanların eğitim işleyişine karışmamıştır. Devletin bu tutumu azınlıkların milliyetçilik hareketlerinin başlaması ve bu okulların bu isyan hareketleriyle bağlantısının olduğunun anlaşılmasına kadar devam etmiştir. Ülkenin tüm bölgelerinde yer alan azınlıklar, ilkokuldan yüksek okula kadar her kademede okulları kendi yönetim anlayışları ile kurmuş ve Devletin herhangi bir müdahalesi olmadan kendileri yönetmişlerdir. Bundan dolayı öğretmen seçimi ve atamaları yönünde bağımsız hareket etmiş ilkokul düzeyi okullarda da okulların bağlı olduğu kilise papazları eğitimciler olarak görevlendirilmişlerdir (Tasdemirci, 1990).

**2.3.1.9. Özel Türk okulları.** Türklerde özel okulların açılmasına, 19.yy ikinci yarısı yabancı okullardan çok daha sonra başlanmış ve 1903 ardından hızlı bir artış

göstermiştir. 1903'e kadar açılan okul ve öğrenci sayıları Tablo 3'te gösterilmiştir (Ergin, 1974).

Tablo 3  
1903 Öncesi İstanbul'da Türkler'in Açtığı Özel Okullar ve Öğrenci Sayıları

OKULUN ADI	SEMT	DÜZEYİ	BÖLÜMÜ	SAYI
Mektebi Hamidi	Beşiktaş	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	225
Şems-ül Maarif Hamidi	Vezneciler	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	225
Afitabi Maarif	Beşiktaş	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	225
Darül Edep	Sultanahmet	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	225
Mektebi Osmani	Aksaray	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	119
Darül İlmi Vettalim	Şehzadebaşı	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	151
Bürhani Terakki Hamidi	Koska	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	154
Şemsül Mekatib	Fındıklı	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	87
Hadika-i Marifet	Kasımpaşa	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	87
Darülfeyzi Hamidi	Ayvansaray	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	314
Teşvikiye	Kasımpaşa	İptıda-i Rüşdiye	Kız	118
Meşriki Füyuzat	Mercan	İptıda-i	Erkek	101
Mizzni Terakki	Üsküdar	İptıda-i	Kız	11
Ravzai Terakki	Üsküdar	İptıda-i	Erkek	35
Halilei Mahmudiye	Kadıköy	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	671
Celalbey	Kadıköy	İptıda-i	Kız	34
Hadikatül	Eskialipaşa	İptıda-i	Erkek-Kız	34
Mektab-i Tefeyyüz	Gedikpaşa	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	311
Sahrayi Cedid	Göztepe	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	167
Rehberi Tahsil	Vefa	İptıda-i	Erkek-Kız	54
Şulei Terakki	Üsküdar	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	225
Darüttahsil	Mollagürani	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	172
Altuni zade	Tophanelioğlu	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	172
Darül İrfan	Kadıköy	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	99
Necmi Terakki	Kasımpaşa	İptıda-i Rüşdiye	Erkek-Kız	148
Kenzül Maarif	Kadıköy	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	165
Miratit Feyzi Hamidi	Üsküdar	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	100
Numune-i Tedris	Kadıköy	İptıda-i Rüşdiye	Erkek	69

Rumeli kentlerinin bazılarında bulunan azınlıklara bağlı özel okullara halkın yoğun ilgisi, Türkleri de bu bölgede özel okul açmaya itmiştir. Bu bölgede açılan Türk okullarından en önemlileri; Mekteb-i Terakki, Feyzi Sıbyan, Selimiye ve Feyziye adındaki okullardır.



## 2.4. Osmanlı Dönemi Özel Okullar Alanında Yapılan Düzenlemeler

Osmanlı Devleti'nin eğitim alanındaki düzenleme çalışmaları Tanzimat dönemi sonrasında başlamıştır. Araştırma konusu ile alakalı özel okullar düzeyinde ilk düzenlemeler ise gayrimüslimler için özel okul açmayı daha kolay hale getiren Islahat Fermanı ile gelmiştir. 1869 yılı içinde yayınlanmış olan “*Maarif-i Umumiye Nizamnamesi*” özel okullar alanında yapılan önemli bir çalışmadır. Bu Nizamname eğitim ve eğitimin yönetimi alanında oldukça önemli düzenlemeleri kapsamaktadır. İleri zamanlarda eğitimle ilgili yapılacak tüm düzenlemelerde Osmanlı Devleti bu nizamnameyi esas almıştır (Akyüz, 2001).

**2.4.1. Islahat fermanı.** 1856 Islahat Fermanı tüm azınlık cemaatlerinin okul açma ve geliştirme haklarını kayıt altına alıp yazılı hale getirilerek güçlendirmiştir. Bu okullarda uygulanacak eğitim sistemi ve öğretmen seçimleri padişah tarafından atanacak ve içinde gayrimüslimlerden de üyelerin bulunacağı maarif meclisinin kontrolünde ve denetiminde olacağı belirtilmiştir. Bu şekilde okulların denetimini devlete bırakılmış oluyordu (Kansu, 1932). Islahat Fermanının sağladığı imkanlardan yararlanan gayrimüslimler özel okulların açılmasına hız verilmişlerdir (Kodaman, 1980). Bu düzenlemeyle sayıları hızla artan yabancılara ve gayrimüslimlere ait okullarda devlet denetimi istenildiği gibi sağlanmamıştır.

**2.4.2. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi.** 1869 yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesine göre özel okulların açılış ve çalışma şartları belirlenmiştir. Bu nizamnamede belirtilen esaslar yerine getirilmediği takdirde okul açılmasına izin verilmeyeceği, açılmış olanların bu şartlara uymadıkları anlaşılırsa kapatılacağı üzerinde durulmuştur (Uygun, 2003). Bu nizamnamede özel okulların denetiminin devlet tarafından yapılacağı, kuruluş ve idaresinin ise kişi veya cemaatlere ait olduğu belirtilmiştir. Maarif- Umumiye Nizamnamesi özel okulların açılmasını ve açık olanların faaliyetlerini sürdürebilmelerini şu şartlara bağlamıştır (Düstur, 1991)

- 1) Okullarda görev yapacak olan öğretmenlerde “Maarif Nezareti” ya da “mahalli maarif” idaresinden alınmış diploma olması
- 2) Okullarda Osmanlı Devleti menfaatlerine ve toplum ahlakına aykırı ders işlenmemesi.

- 3) Okullarda okutulacak ders kitapları için ve ders programlarının “Maarif Nezareti” veya “mahalli maarif” idaresinden onay alınması
- 4) Okulların açılmasında İstanbul içinde “Maarif Nezareti”, taşrada ise “mahalli maarif idaresi” ve vali tarafından verilmiş olan “ruhsat-ı resmiye” evrakının bulundurulması.

Gayr-i Müslimlerin üyelerinin yarısını oluşturduğu İdari dairenin görevi, Osmanlı Devleti’nde eğitimle alakalı her türlü idari işlemlerin merkezden yürütülmesinin kontrol altında tutulmasıydı<sup>48</sup>. Bu düzenlemeler ile gayri Müslimler eğitimin yönetiminde de söz hakkı elde etmişlerdir. Bu nizamname hükümleriyle, yeni açılacak okullar için ruhsat alma şartı getirilmiş ve daha önceden açılmış ruhsatsız olarak faaliyetlerine devam eden okullar için ruhsat alma mecburiyeti getirilmişti. Özel okullarda görev alacak öğretmenlere daha önce almış oldukları diplomaların maarif idaresince tasdik edilmesi zorunluluğu getirilerek özellikle azınlıklar ve yabancı misyonlarca açılmış olan özel okullarının çalıştırdığı öğretmenler içinde zararlı faaliyetleri belirlenenlerin diplomaları tasdik edilmeyip, çalışma haklarından men edilerek okulların ıslah edilmesi amaçlanmıştır. Osmanlı Devletince Maarif-i umumiye Nizamnamesi ile alınmaya çalışılan tedbirlere rağmen yabancıların açtığı okul sayısında özellikle 1870–1890 yılları arasında azalma değil artış gösterdiği belirlenmiştir (Özbek, 2000). Bu dönemde yabancılara ait okul sayılarının; Fransız Okullarının 72, İngiliz Okullarının 83, Amerikan Okullarının 465, Avusturya Okullarının 7, Alman Okullarının 7, İtalyan Okullarının 24, Rus Okullarının Beyrut’ta 44, İran Okullarının 2, Yunan Okulların İzmir de 3 yükselmiştir.

**2.4.3. Kanuni Esasi.** Türk Tarihinin ilk yazılı anayasası hükmünde olan 1876 tarihli Kanuni Esasi ile Mecliste Müslüman ve Müslüman olmayan Gayri Müslim ayrımı yapılmadan toplumun nüfusuna göre Osmanlı Devleti’ni oluşturan toplumların eşit temsil edilmesi hükmü getirilmiştir. Bu Anayasa ile gayr-i Müslimler ilk kez yönetimde eşit olarak oldukça geniş haklar elde etmişlerdir. İlköğretim zorunlu olduğu hükme bağlanmıştır (Kanuni Esasi, m. 15). Kanuni Esaside alınan kararların yürürlüğe konması ile Osmanlı Devleti özel okulları denetimi altına almaya çalışmış olsa da Amerika, İngiltere ve Almanya devletlerinin müdahalesi sonucu gayrimüslim ve yabancılara ait özel okullarda denetimi sağlayamamıştır. 21 Mart 1887 de II. Abdülhamid’in emriyle “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi” ne bazı eklemeler

yapılarak bu nizamnamenin daha etkin olarak uygulanmasına çalışılmış ancak yine uygulamada başarı sağlanamamıştır.

Bu nizamnameye eklenmesi istenilen hususlar şunlardı (Vahapoğlu, 2005);

- 1) Azınlık ve yabancı özel okullarda eğitim almak isteyen Osmanlı nüfusuna kayıtlı vatandaşlar öncelikle kendi okullarında dini eğitim aldıktan sonra bu okullara gidebileceklerdi.
- 2) Yabancı okullarda okutulacak ders kitapları Osmanlı Devleti'nin menfaatine aykırı öğretim içermemesi adına "Maarif Nezaretine" bildirilecektir.
- 3) Okul kıyafetleri memleket ahlakına ve adetlerine aykırı olmayacaktır.
- 4) Hükümetin okulları teftiş etmesi konusunda müfettişlere zorluk çıkartılmayacaktır.
- 5) Kurucu ve öğretmenlerin suç işlememiş olması gerekmektedir.

II. Abdülhamid hükmünde özel okullarla ilgili; *Rumeli-i Şarki'nin Nizamname-i Dâhilisi*, *Rumeli-i Şarki Vilayeti'nin Mebadi-i Tedris Hakkında Kanun*, *Vilayet-i Şahane Maarif Müdürlerinin Vezâifini Mübeyyin Talimatı*, *Maarif-i Umumiye Nezareti Teşkilatı Hakkında Nizamname*, *Mekatib-i Hususiye Talimatnamesi* şeklinde birçok düzenleme yapılmış ancak öncelikle yabancı ve gayrimüslim okullarını kontrol altında tutmayı amaçlayan bu düzenlemeler Osmanlı Devletinin içinde bulunduğu sıkıntılar yüzünden amacına ulaşmamıştır.

## **2.5. Millî Mücadele Dönemi Özel Okulların durumu**

I. Dünya savaşı sonrasında yayınlanan "Mekatib-i Hususiye Talimatnamesi" ile özel okulların açılma ve çalışma esası çok ayrıntılı olarak belirlenmişti. Birçok gayrimüslim ve yabancı özel okul belirlenen kurallara uymadığından ve devlet aleyhine faaliyetlere katıldığından İttihat Terakki hükümeti tarafından kapatılmıştı. Ancak Mondros Mütarekesinin imzalanmasının ardından Osmanlı topraklarının işgali ile birçok okul yeniden açılmıştı. Azınlıklar ve yabancı misyonerlerin desteklediği özel okullarda öğrenciler Osmanlı karşıtı duygularla yetiştirilmiş ve işgalle birlikte Osmanlı Devleti'ne karşı isyan çıkartmaları sağlanmıştı (TBMM Zabıt Ceridesi, 1973).

### **2.5.1. Lozan Antlaşması'nda özel okullarla ilgili yapılan düzenlemeler.**

Türkiye Lozan Antlaşmasında kabul ettiği hükümleri tanıyacağını ifade ederek aynı zamanda ülkede yaşayan azınlıklar ve yabancıların özel okul açma, bu okulu idare etme, kendi müfredatını belirleme, ulusal dillerini öğretme ve dini ritüelleri tertip etme konularında serbest olmalarını da kabul ettiğini taahhüt etmiş oluyordu. Bundan başka, Türk hükümetinin eğitim kurumlarına ayırdığı kesimden yabancı okullar da özel Türk okulları ile aynı oranda pay alacaklardı (Sezer, 1999). Buna karşın Türk hükümeti bu okullarda Türkçe dilini zorunlu kılabilirdi. Sonuç olarak Lozan Antlaşmasında Türkiye sadece 30 Ekim 1914'ten önce varlığı tanınmış olan Fransa, İtalya ve İngiltere'nin din, eğitim, sağlık ve yardım kuruluşlarını tanıdığını beyan etmiştir (Lozan Antlaşması, 1931, s.38)

Bu bilgilerden de anlaşıldığı gibi Osmanlı Devleti toprakları üzerinde açılan yabancı okullar devleti işgal etmek ve Osmanlıyı parçalamak isteyen yabancı güçlerin içerdeki gizli güçleri olduklarını söyleyebiliriz.

### **2.6. Cumhuriyet Döneminde Özel Okullarla İlgili Yapılan Düzenlemeler**

Cumhuriyetin ilanını sonrası 1925 yılı Meclisin açılış konuşmasında Atatürk Meclis-i Mebusandan devletin geleceği ile alakalı azami fedakârlık rica ederken, “erbabı yesardan olan vatandaşlarımıza da şahan-ı sahabet olan çocuklarımızı hususi teşebbüslerle okutup yetiştirmelerini ehemmiyetle tavsiye ederim.” Şeklinde konuşmasını bitirmiştir (MEB, 1995).

Özel okul açabilmek için 31 Ocak 1928 tarihinde Türk Eğitim Derneği (TED) kurulmuştur. Bu derneğin faaliyetleri sonucu ilk özel okul Ankara da açılmıştır. Bu durum “Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının ilkokulu Türk okullarında okumasını zorunlu kılan” yasa ile 1931 yılında yabancı okullar zor durumda kalmıştır. Bu durum birçok yabancı okulun ilkokul bölümünü kapatmasına sebebiyet vermiştir (Yılmazlar, 2007). 2-10 Aralık 1946 tarihli III. Millî Eğitim Şûrası kararlarında “devletin idaresi ve gözetimi altında, özel ve tüzel kişilerin ortaöğretim seviyesinde özel öğretim kurumları açmalarını özendirici tedbirlerin alınması” kararı alınmıştır (MEB, 1995). Ardından 1951 tarihinde Türk Özel Okulları Derneği kurulmuştur. 4-14 Şubat 1953 tarih aralığında Beşinci kez gerçekleşen Millî Eğitim Şûrası'nda özel eğitimle ilgili

özel anaokullarına destek vermek maksadıyla gelir kurumları vergisinden tamamen ya da bir süreliğine muaf edilmesi yönünde karar çıkmıştı (MEB, 1995).

1962 yılına kadar da özel öğretimle ilgili farklı bir karar çıkartılmamıştır. 1960 Ekonomik kalkınma hamleleriyle özel okul resmiyet kazanarak devlet desteği almaya başlamıştır. 5-15 Şubat 1962 tarihinde Yedinci Millî Eğitim Şûrası yapılmış ve alınan kararlar ardından 1965 tarihli 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu çıkarılmıştır (Aydoğan, 1998). Bu kanun özel öğretimin dağının yapısına bir disiplin getirilmiştir. Yedinci şura kararlarının ardından On dördüncü Millî Eğitim Şûrası'na kadar özel öğretimle ilgili bir karar alınmamıştı (Üner, 1999).

1968-1972'e kadar bir dönemi kapsayan İkinci Beş Yıl Kalkınma Planı kapsamında ilk defa özel okullar konusunda kararlar alındığı dikkat çekmektedir. Bu şurada alınan kararlar gereğince, özel statülü okullar ek kontenjan yaratıp, gelir durumu belirli bir durumda olan öğrencilere eğitim hakkı sağlayarak, devlet okulları üzerindeki yükü azaltması bakımından önemi üzerinde durulmuştur. Alınan kararlar gereği eğitimin kalitesinin bozulmasına müsaade edilmeyecek şekilde devamlı olarak bir izleme sistemi kurulacağı belirtilmiştir. Bu dönemde Yurt genelinde 99 özel okulun açıldığı kayıtlara geçmiştir (Aydoğan, 1998).

1972 / 1977 arası yılları içine alan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında, özel okul alanında kaynak sıkıntısı konusu açılmış, okul öncesi eğitim-öğretimi yönünde özel sektörün destekleneceği üzerinde durulmuştur. Başka bir ifadeyle bu kapsamda sadece ana okulu bahsi ele alınmıştır. Bu kalkınma döneminde 59 anaokulu, 14 ortaokul düzeyinde toplam 73 özel okul açıldı (MEB, 1995). 1979-1983 yılları arasında ele alınan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde, üçüncü dönemde ele alınan kararlar eleştirilmiştir. Bu döneme kadar özel okul sayısındaki hızlı artış eğitimin istenilen seviyede verimli olarak gelişmediğine delil olarak gösterilmiştir. Dördüncü Dönem Kalkınma planı çerçevesinde 29 anaokulu, 3 ilkokul, 10 ortaokul, 8 klasik lisenin açıldığı belirlenmiştir (MEB, 1995).

1984 tarih 625 sayılı "özel öğretim kurumları kanununda" değişiklik yapmak amacıyla, 3035 sayılı kanun yürürlüğe konmuştur. Kanun uygulamasında yaşanan sıkıntıların giderilmesi amacıyla 1985 tarih ve 3236 sayılı kanun ile birlikte Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği çıkarılmıştır (MEB, 1995). 1985-1989 yıllarını içine alan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı içeriğinde ise, özel okulların destekleneceği, bu sürede eğitimin kalitesi ve denetim sisteminin geliştirilmesi açısından gerekli çalışmaların yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu dönem kalkınma planı özel

okulların desteklenmesi ve teşvik edilmesi konusunun somut olarak ele alındığı bir düzenleme olmuştur. Bu kalkınma dönemi özel okulların teşviki ile ilgili somut ifadelerin yer aldığı dikkat çekmektedir. Bu dönemde toplam 227 özel okul açılmıştır (MEB, 1995).

1990 / 1994 yılları arasını ele alan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında, büyük şehirlere ihtiyaçlara göre daha öncelik verileceği, sınıf kapasitesinin özel okullar için en çok 30, resmi okullar için ise 40 olabileceği bildirilmiştir. Bu kalkınma planında da özel okul açmak isteyenlere destek verileceği belirtilmiştir. Bu dönemde devlet teşvikiyle toplamda 562 özel okul açılmıştır (MEB, 1995). 27 Eylül 1993 tarihli Üçüncü Millî Eğitim Şûrasında da özel öğretim kurumlarının açılmasına teşvik edilip destek verileceği belirtilmiştir (MEB, 1995).

1996 / 2000 yılları arasında bir dönemi içeren Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde, özel okul sektörünün eğitim alanındaki payın artırılması üzerinde durulup, bunun yönde “625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununda” yeni düzenlemeler yapılacağı bildirilmektedir (Aydoğan, 1998). 1996 yılı 13-20 Temmuz tarihleri içinde gerçekleştirilen On beşinci Millî Eğitim Şûrası kapsamında özel öğretim kurumları açısından, ortaöğretim özel öğretim-öğrenim kurumlarına destek verileceği, bu okulların mesleki program uygulamaları konusunda öğrencilerin özendirilmesi için çalışmalar yapılmasına karar verilmiştir (Kuzucu, 2006).

1997 yılına gelindiğinde Ülkemizde 1330 özel okulun bulunduğu kayıtlara geçmiştir.

Sonuç olarak;

1982 Anayasası sonrasında yapılmış olan düzenlemeler ile 1982 Anayasasını destekler nitelikte 1985’den sonra çıkartılan kanun, tüzük ve genelgelerle özel okulların devlet tarafından desteklenmesi sağlanmıştır. Lozan Antlaşması sonucu yabancı müteşebbislere açılmış olan özel okullar ve azınlık okullarına koyulmuş olan kısıtlayıcı tedbirler, 1985 sonrası eğitimde yapılan değişiklikler ve yürürlüğe giren 4771 sayılı kanun ile “devlet denetimi ve gözetimi kaidesi” esas olmak kaydıyla kaldırılmıştır. 1980’li yıllarda Türkiye toprakları üzerinde 300’e yakın özel okul varlığını sürdürmekteyken, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında bu sayı 1780 civarına yükseldiği görülmüştür (Uygun, 2003). 2013 yılında 4200’lerde olan özel okul sayısı 2015-2016 Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre 9571 olmuştur (MEB, 2017).

2017 yılı ve 2018 yılının ilk altı ayını kapsayan dönemde İstanbul bulunan özel okulların sayısı, devlet okulu sayısını geçtiği belirlenmiştir. Türkiye Özel Okullar Derneği verilerine göre; Türkiye genelinde toplam bin 777 tane yeni özel okul

açılırken bunun yaklaşık 350 tanesi İstanbul'da açıldığı görülmektedir. Bu verilere göre İstanbul'da özel okul sayısı 3 bin 64'e yükselirken, devlet okulu sayısı ise 3 bin 63'te kalmıştır. Anaokulu, ilköğretim, ortaokul ve liseyle birlikte İstanbul'daki özel ve devlet okulu sayısı ise 6 bin 127 olmuştur (<https://www.sozcu.com.tr/2017>)

## 2.7. Özel Okul Açma Şartları ve Özel Okul Türleri

Özel okul açma şartları Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği madde 5'te belirtilmiştir. Buna göre, yönetmeliğin ekinde yer alan özel okul açacak kişiler ve kuruluşlar için “Başvuru Formu” doldurularak, formda istenilen bilgi ve belgeler ile, kurum açılacak semtin bulunduğu ilçe milli eğitim müdürlüğüne başvurulmaktadır. Yine aynı yönetmeliğin madde 6 gereğince düzenlenen rapor ve belgeler incelenerek uygun bulunanlara bakanlıkça kurum açma izni ve işyeri açma ve çalışma ruhsatı düzenlenir (MEB, 2014).

Özel Okullara yönelik teşvikler, 19 Haziran 2012 tarih ve 28328 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 2012./3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 20.06.2012 tarih ve 28329 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” hükümleri kapsamında uygulanmaktadır. Teşvik Belgesi müracaatı, valilik uygun görüş yazısı ile Ekonomi Bakanlığına yapılması gerekmektedir (MEB, 2014).

Ülkemizdeki özel eğitim okulları türleri aşağıdadır (MEB, 2007; MEB, 2014).

- Okulöncesi
- İlkokul
- Ortaokul
- Genel lise
- Anadolu lisesi
- Fen lisesi
- Meslek ve teknik liseler
- Azınlık okulları (ilkokul, ortaokul ve lise)
- Yabancı okullar ile uluslararası okullar
- Özel eğitim okulları

**Özel Türk Okulları;** Bu okullar T.C vatandaşı olan ve özel ya da tüzel kişiler tarafından açılmış olan okullardır. Bu okullarda okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim

seviyesinde eğitim-öğretim yapılmaktadır. Devlet okullarda uygulanan programlar uygulanmaktadır.

**Özel Azınlık Okulları:** Osmanlı Devleti döneminde Rumlar, Museviler ve Ermeniler tarafından kurulmuşlardır. Bu okullar Lozan Antlaşması ile güvence altına alınmışlardır.

**Özel Yabancı Okullar;** Osmanlı Devleti döneminde Fransız, Alman, İtalyan, Avusturya ve Amerikalılar tarafından kurulmuş olan okullardır. Lozan Antlaşması şartlarına göre çalışmalarına devam eden okullardır. T.C vatandaşı ailelerin çocukları da bu okullarda eğitim görebilmektedir.

## **2.8. Konu İle Alakalı Yapılmış Olan Araştırmalar**

Alan yazında özel eğitim okul kurucu ve yöneticilerinin açtıkları okulun kuruluş sürecindeki deneyimleri hakkında görüşlerini belirlemeye ilişkin yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak konu ile ilişkisi olan birçok araştırmanın yapılmış olduğu dikkat çekmektedir (Ergin, 1993; Smedley, 1995; Fındıkçı, 1997; Heusman ve Goldring 2000; Nohutçu, 1999; Demir, 2000; Özkara, 2002; Parlar, 2006; Akhan, 2009; Çelikten, 2010). Bu çalışmaların neredeyse tamamının öğrenci velilerinin özel okulları neden tercih etmiş olduğu ile ilgilidir. Diğer araştırmalar ise özel okulların halkla ilişkiler ve eğitim pazarlaması ile ilgilidir.

Kürekçi (2002), özel okullarda verilen eğitim hizmetleri ve ilköğretim okulu velileri açısından yapmış olduğu alan araştırmasında; özel okul kurumlarının eğitim hizmeti durumlarını belirlemek amacıyla öğrenci velilerinin görüşlerinden faydalanmıştır. Bu çalışmada, velilerin özel okul algıları üzerinde görsel ürünler ve reklamların, eğitim fuarlarında kendilerini gösteren okulların okulun tanıtımı açısından etkili olduğu belirlenmiştir.

Hsieh, (2000) bireylerin okul seçimi ile aile özellikleri, okul özellikler, veli inançları ve veli memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada ailelerin kararlarını etkileyen unsurlar incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ailenin eğitim durumu, gelir seviyesi ve eğitim başarısından duyduğu hoşnutluğun, özel okulların seçimleri üzerinde etkenler oldukları belirlenmiştir.

Başkaya, (2006) araştırmasında, halkla ilişkiler çalışmalarını özel okulların nasıl uygulandığı ve bu kurumlarının halkla ilişkiler çalışmalarına verdikleri önemin ne



düzeyde olduğunu araştırmıştır. Araştırma İstanbul da bulunan 52 özel ilkokul ve ortaöğretim okullarında çalışan kurucu, müdür, müdür yardımcısı ve halkla ilişkiler sorumlusuna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, özel okullarda halkla ilişkiler düzeylerinin tatmin edici olduğu, bunun yanında daha kısa süre hizmet veren özel okulların halkla ilişkiler çalışmalarına verdikleri önem, daha uzun süre hizmet veren özel okullara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Duygun, (2007) araştırmasında “eğitim hizmetlerinin planlamasında hizmet kalitesinin ölçümü” durumunu araştırılmış, bunun yanında özel okulların hedef kitle beklentisini görerek pazarlama sürecinin şekillendirilmesini de amaçlamıştır. Sonuç olarak, öğrencilerin genelde eğitim hizmetinden memnun olduğunu belirlemiştir. Eğitim hizmetinden beklentileri ise yüksek çıkmıştır. Öğrenciler için binanın fiziksel koşullarının çok önemli olmadığı, fakat binanın temizliğini çok önemsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Dikbaş, (2008) araştırmasında, özel okul velilerinin okullarından beklentilerini ve velilerin bu beklentilerinin yönünde tatmin olma düzeylerini incelemiştir. Özel okulların tercih edilmesinin en önemli nedeni, iyi düzeyde yabancı dil ve öğretmen kadrolarının iyi düzeyde olması olarak belirlenmiştir.

## Bölüm 3

### Yöntem

Bu çalışmada Nitel araştırma yöntemi ve teknikleri kullanılmıştır. Straus ve Corbinn (1997), yapmış olduğu çalışmalarında nitel çalışma tekniğini nicel çalışmalardan daha verimli olduğunu vurgulamakta ve verilerin elde edilmesi ile irdelenme sürecinde daha olumlu sonuçlar elde edildiğini belirtmektedir. Ayrıca Meriam ve Tisdell (2015), nitel araştırmaları birden fazla bilimsel soruları içinde bulunduran şemsiye bir çatı olarak nitelendirmekte ve nitel çalışmaların araştırılan problemi fazla kesintiye uğratmadan açıklama getiren çalışmalar olduğunu öne sürmektedirler. Onlara göre nitel araştırmalarda elde edilen sonuç daha belirleyicidir. Nitel çalışmalar yaşanmışlıkların ve konu ile alakalı görüşlerin daha detaylı aktarımına ve anlaşılabilirliğine olanak tanımaktadır. Sergie'ye göre nitel araştırmada katılımcıların kendi ifadesiyle konu ile alakalı algı ve düşüncelerine ulaşılması oldukça önemlidir (Sergie ve Bayyurt, 2015).

Bu çalışma iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmanın örnekleme, bir özel okulun kuruluş aşamasında yaşanan deneyimler konusunda tecrübeye sahip ve bir zincir markanın okulları bünyesinde çalışan kurucu ve yönetici konumunda 23 kişi ile iletişime geçilmiş, durum yönünden uygun olan 16 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu yönde araştırma için görüşme yapılan kurucular ve yöneticilerin okul kuruluş aşamasında yaşadıkları olumlu ve olumsuz algıları ile bu süreçte karşılaştıkları zorluklar incelenmiştir. Araştırmada, kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır.

Durum çalışması, Yıldırım ve Şimşek (2011)'e göre;

- a) Güncel bir konuyu kendi yaşam döngüsü içinde ele alan,
- b) Olgu ve içerik arasında sınırların kesin hatlarla belirgin olmadığı,
- c) Birden daha çok veri kaynağının olduğu durumda

kullanılan görgül bir araştırma tekniğidir. Durum araştırmaları birkaç hafta gibi kısa zaman aralığında sonuçlandırılabilir gibi bir iki yıl süren verimsel çalışmaya odaklı soru, gözlem, sesli kayıt, yazılı kaynak vb. belgelerle derinlikli betimleme yapmayı,

tematik örüntüler oluşturmayı ve yorumlar getirmeyi amaçlamaktadır (Sergie ve Bayyurt, 2015).

Durum çalışması niteliği taşıyan bu çalışmada temel olarak aşağıda yer alan basamaklar izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

- 1) Soruların belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- 2) Alt problemlerin geliştirilmesi,
- 3) Analiz kısmının belirlenmesi,
- 4) Çalışılacak durumun saptanması,
- 5) Katılımcıların seçimi,
- 6) Verilerin elde edilmesi ve elde edilen verinin örneklem ya da alt problemlerle ilişkilendirilmesi,
- 7) Verilerin analizi ve yorumlanması
- 8) Çalışmanın raporlanması,

Araştırmaya katılan kurucu ve okul yöneticilerinin görüşme kayıtları ile sonucu yukarda belirtilen aşamalar sırası ile çalışmada sunulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma özel okulların açılma ve kurulma safhasında yaşanan deneyimleri ortaya koymak ve tüm düzeyde açılacak olan özel okulların kuruluş aşamasında yaşananların girişimcilere rehber olabilmesi adına genel araştırma çeşitlerinden betimsel araştırma yöntemi, araştırma türü olarak ise nitel araştırma modelinde durum çalışması yöntemiyle yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin ana gayesi, “araştırmaya katılanların bakış açısını, iç dünyalarını ortaya çıkarma, ortamı katılımcıların gözlerinden görebilmektir” (Kuş, 2009, s.87). Diğer yönden katılımcılar bu yöntemle araştırılacak konuya ilişkin derinlemesine bilgi de edinilebilmektedir (Walsh ve Wigns, 2003, s.98). Verilerin elde edilmesi Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toparlanmıştır.

### **3.2. Çalışma Gurubu**

Bu çalışmada evrenden örneklem alma yöntemi kullanılmamış, araştırma çalışma gurubu üzerinde yürütülmüştür. Bu araştırmanın çalışma gurubu, özel okulların kuruluş aşamasında bulunarak deneyim kazanmış ve bir zincir markanın

okulları bünyesinde çalışan 2 okul kurucusu, 4 kurucu müdür ve 10 okul yöneticisi konumunda toplam 16 kişiden oluşmaktadır. Çalışma grubu ile ilgili bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

*Çalışma Grubu Hakkında Bilgiler*

Kurucular	Yöneticilik Tecrübesi	Branş	Yaş
O.K 1	35 yıl	Eğitim Bilimleri	66
O.K 2	39 yıl	Makine Mühendisi	62
O.K 3	4 yıl	Matematik	42
O.K 4	10 yıl	Felsefe	42
O.K 5	12 yıl	İşletme	34
O.K 6	8 yıl	Biyoloji	45
O.Y 1	4 yıl	Matematik	39
O.Y 2	12 yıl	Coğrafya	50
O.Y 3	6 yıl	Türkçe	30
O.Y 4	7 yıl	Coğrafya	38
O.Y 5	11 yıl	Felsefe	42
O.Y 6	4 yıl	Matematik	39
O.Y 7	4 yıl	Fizik	42
O.Y 8	3 yıl	Coğrafya	37
O.Y 9	1 yıl	Fizik	32
O.Y 10	5 yıl	Türkçe	35

Araştırma nitel araştırma tekniği çerçevesinde, örneklem (elverişlilik örnekleme) yöntemine uygun bir çalışma grubu seçilmiştir. Görüşülen okul kurucusu ve yöneticileri özel okul kuruluş sürecinde birebir bulunarak tecrübe kazanmış okul yöneticileridir. Katılımcıların kurumsal kimlikleri gizlilik ilkesine bağlı kalınarak belirtilmemiştir.

Araştırmaya konu olan özel okulların derslik sayısı, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısını gösteren Tablo 5 aşağıdadır.

Tablo 5  
*Araştırmaya Konu Olan Özel Okullar*

OKUL YERİ	Okul Sayısı	Derslik sayısı	Şube Sayısı	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı
				Erkek	Kız	Toplam	
AVCILAR	1	40	40	320	350	670	45
BAŞAKŞEHİR	1	35	35	211	245	456	32
BEYLİKDÜZÜ	1	40	40	335	295	630	47
ESENYURT	1	25	25	120	132	252	25
FLORYA (KÜÇÜKÇEKMECE)	1	40	40	270	300	570	41

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma, özel bir okulun kuruluş aşamasında yaşanan deneyim süreci üzerine yapılmıştır. Araştırma sürecinde veriler randevulu formel görüşme niteliğinde yapılmıştır. Çalışmada okul kurucuları, kurucu müdürler ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından önceden planlanmış sorular yüz yüze sorularak alınan cevaplar halinde sağlanmıştır (Türnüklü, 2000). Bu tekniği kolaylaştıran yöntem soruların önceden hazırlanmış olma durumudur (Yıldırım, 2008).

**3.3.1. Veri toplama araçları.** Araştırmanın Nitel boyutuna ilişkin verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış yönetici ve öğretmen görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme formu içeriğinde, araştırmacı tarafından tez danışmanı görüşleri alınarak hazırlanan, okul kurucuları ve okul yöneticilerinin okul kuruluş aşamasında yaşadıkları deneyimleri belirlemeye yönelik ucu açık 5 soru bulunmaktadır.

Görüşmede birinci grupta özel okul kurucuları (2 kurucu, 4 kurucu müdür), ikinci grupta özel okul yöneticileri (10 okul müdürü ve müdür yardımcıları) bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacının kendine ait bilgileri vardır. İkinci bölümde 5 adet yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme kısmı yer almaktadır.

**3.3.2. Veri toplama işlemleri.** Verileri toplamak için özel okul kurucuları ve yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler 15.01.2017 tarihi ile 15.03.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle kurucular ve yöneticilerden programlarına uygun saatlerde yüz yüze görüşme yapmak için randevu alınmıştır. Görüşmelerde sorular karşılıklı görüşme usulüyle yapılarak verilen cevaplar bire bir notlar alınarak derlenmiştir.

**3.3.3. Verilerin analiz işlemleri.** Nitel araştırma yönteminde veriler dört aşamada analiz edilmektedir.

- 1) Verilerin kodlaması,
- 2) Temaların belirlenmesi,
- 3) Kodların ve temaların Listelenmesi,
- 4) Bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Yukarda belirtilen tanımlamalar yönünde görüşme metinleri üzerinde analiz yapılmıştır. Metinler ayrıntılı olarak okunduktan sonra kodlanması yapılmıştır. Kodlanan veriler sınıflandırılarak temalar oluşturulmuştur. Kavramlar incelenmiş ve temalar birbirleriyle ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Katılımcıların en çok üstünde durdukları verilerden tema tabloları oluşturulmuş ve her bir katılımcının ilgili tema ile ilgili deneyimi yansıtılmıştır. Verilerin sunumunda, özel okulların kuruluş sürecinde kurucuların ve yöneticilerin karşılaştıkları zorluklara ilişkin hikayelere odaklanılmıştır.

Maxwell (1996), araştırılmak istenilen bir konuda, anlatan kişinin bakış açısı dikkate alınarak ilginç noktaların seçilip yansıtılmasını “kısa anekdot” olarak belirtmektedir. Araştırma verilerinin analiz sürecinde, kurucuların ve yöneticilerinin kendi ifadeleri dikkate alınarak titizlikle incelenmiştir. Elde edilen verilerden çıkarılan anlamlar analizleri sonrası bir rapor haline getirilmiştir. Son olarak oluşturulan ana temalar belirlenen alt temalar ve çok sayıda alıntılar ile desteklenerek yorumlanmıştır.

**3.3.4. İnanırcılık ve tutarlılık.** Bir araştırmanın önemi, o araştırmanın literatüre eklediği bilgi ve yaşanan sorunların çözülmesine getirdiği katkı ile ölçülür,

ayrıca yapılan araştırmanın bilimsel nitelik taşıması için çalışma sürecinin sonucunun açık, tutarlı ve diğer araştırmacılarca doğrulanabilir olması gerekmektedir. Bunlar gerçekleşmezse araştırmanın inanılabilirliği yeterli olmaz. (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu çalışmada, araştırmanın inandırıcılık ve tutarlılığı konusunda belirtilen tüm süreçler göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Araştırmacı, görüşmeler sırasında yansıtıcı dinleme yöntemi kullanarak, tarafsız olmaya çalışmıştır. Görüşme sorularının açık uçlu olmasına özen gösterilmiş ve yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerde okul kurucuları ve yöneticileri içten bir sohbet içinde okulların kuruluş sürecinde yaşadıkları deneyimlerini aktarmışlardır. “Araştırmacının önyargılarından ve varsayımlarından arındırılmış verilere ulaşma ve bu verilerin doğasına uygun bir analiz yaklaşımı benimseyerek anlamlı sonuçlara ulaşması önemlidir” (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda araştırmacı görüşme süresince yönlendirici olmamaya özen göstermiştir.

Yanlılık durumu nitel araştırmalarda gerçekleşmesi olası bir sorundur. Bu durumda araştırmacının kendisi veya araştırmaya katılan bireyin veri toplama sürecinde bizzat bulunması kontrol olanağını vermiş olsa da bu durum hatalı bir sonuç da ortaya çıkarabilir. Görüşülen kişinin vermiş olduğu yanıt araştırmacı tarafından yanlış anlaşılabilir veya bireyin söylediklerini kendince yorum katarak yazabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu sebeple araştırmacı görüşmelerin tamamını kâğıda aktarmış ve görüşmecilerden onay aldıktan sonra değerlendirmeye başlamıştır. Görüşmeler, görüşmecilerin kurumlarına gidilerek kendi odalarında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda verilerin elde edilmesi, incelenmesi ve raporlanması konusunda geçerliye uygun yaklaşım benimsenmiştir.

Araştırmacı görüşmelere başlamadan önce ve ayrıca görüşmeler sürerken de kurucuların izniyle gözlemci olarak okulların kuruluş ve işleyiş sürecinde bulunmuştur ve yaşananları kendisi de deneyimlemiştir. Yönetici toplantılarına, öğretmen toplantılarına ve veli toplantılarına katılmış, öğrenci kayıtları ve iş sözleşmeleri sırasında görüşmelerde gözlemci olarak bulunmuştur. Yaşanabilecek problemleri yerinde görebilmek amacıyla okulların inşaatını ve bu süreçte yaşanan sorunları gözlemlemiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular

Özel okulların kurulması sürecinde yaşanan deneyimlerin incelenmesine ait içerik çözümlenmesinde çalışmanın alt problemleri doğrultusunda beş tema ortaya çıkmıştır.

#### 4.1. Birinci Probleme İlişkin Bulgular

Birinci araştırma sorusu olan “Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre, özel okulların kuruluşu aşamasında yaşanan zorlukların neler olduğu” sorusu kurucular ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı gruba sorulmuştur. Birinci problem ve bulgular alt temalar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

#### *Araştırma Problemi 1*

<b>1. Problem</b>	<b>Tema 1</b>
1.1. Özel okul kurucularının, özel okulların kuruluşu aşamasında yaşadıkları zorluklar hakkında düşünceleri	1.1.1. Resmi prosedürlerin çok olması
	1.1.2. MEB’den onay alınma aşaması süresinin uzunluğu
	1.1.3. Okullarda istenilen fiziksel şartlarda tutarsız uygulamalar
	1.1.4. Okul için uygun arazi bulma sıkıntısı
	1.1.5. Yüklenici firmaların taahhütlerini yerine getirmemeleri
	1.1.6. Reklam ve tanıtımdaki zorluklar
1.2. Özel okul yöneticilerinin, özel okulların kuruluşu aşamasında yaşadıkları zorluklar hakkında düşünceleri	1.2.1. Resmi mevzuatların çok olması
	1.2.2. Resmi onayın proje üzerinden verilmesi gerektiği
	1.2.3. Standartların herkes için eşit uygulanmaması ve çelişmesi



## 1. SORU; Özel okulların kuruluşu aşamasında yaşanan zorluklar nelerdir?

a) Kurucuların birinci soruya verdiği cevaplardan bulguların alt temalar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7  
*Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Kuruluşu Aşamasında Yaşadıkları Zorluklar Hakkında Düşünceleri*

Tema	n = 6
Resmi prosedürlerin çok olması	6
MEB’den onay alma süresinin uzunluğu	5
Okullarda istenilen fiziksel şartlarda tutarsız uygulamalar	4
Okul için uygun arazi bulma sıkıntısı	3
Yüklenici firmaların taahhütlerini yerine getirmemeleri	3
Reklam ve tanıtımdaki zorluklar	2

“Özel okulların kuruluşu aşamasında yaşadığınız zorluklar nelerdir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucularının verdikleri cevapların genel olarak okulların kuruluş aşamasında “resmi prosedürlerin çok olması” başlığı altında birleştiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan okul kurucularının çoğunluğu, MEB’den onay alma süresinin uzun olduğunu ve özel okulların kuruluşu aşamasında MEB tarafından istenilen fiziksel şartların, okul binasına gelen müfettişlerin tutumlarına göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kurucuların yarısı okul için uygun arazi bulma sıkıntısı yaşadığını ve yüklenici firmaların taahhütlerini yerine getirmemeleri konusunda sıkıntı yaşadığını belirtmişlerdir. İki kurucu reklam ve tanıtım konusunda sıkıntı yaşadığı düşüncesindedir.

Kendisiyle görüşme yapılan bir okul yöneticisi şunları söylemektedir, “Devlet dairelerin özel okulların açılış aşamasında uygulamış olduğu prosedürlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Standartların herkes için eşit uygulanması ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Kuruluş aşamasında standartlar yönergesi değişebiliyor. Ayrıca okul açıldığı sene öğrenciyi okula çekmek konusunda sıkıntılar yaşanıyor” (O.K. [1]).

Araştırmaya katılan başka bir okul kurucusu şunları ifade etmiştir, “Benim öncelikle okul kurmada en çok zorlandığım konu uygun bir arsa bulamamak olmuştur. Üzerinde binayı oturtacak arsa bulduğumda bahçesine yer kalmıyordu. Çevrede

*bulunan arsa sahipleri okul kurulacağını duyunca fiyatlar astronomik rakamlara çıkıyordu. Bu konuda belediye okul kurucularına destek olmalı ve yer göstermeli” (O.K. [4]).*

*Diğer bir okul kurucusu ise, “Okul kurma aşamasında yaşanan maddi zorlukların yanında resmi uygulamaların karmaşık ve çok olması neredeyse bu yatırımı yapmaktan vaz geçme noktasına getirmektedir. Devletin bir kuruluşunun onay verdiği bir konuyu devletin diğer bir kurumu kabul etmemektedir. Yapılacak işler belli iken kurumlar kendince başka bir anlam çıkarmakta ve buna göre davranmaktadır. Bu karmaşa içinde süreç uzamakta ve çoğu kez tıkanmaktadır. Bu konuda yeni düzenlemeler yapmak gerekmektedir” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir (O.K. [3]).*

*Diğer bir kurucu şunları söylemiştir. “Resmi mevzuatlar çok uzun. İstek ve talepler bitmiyor. Resmi onay proje üzerinden verilse ve okulun da proje üzerinde verdiği sözleri yerine getirip getirmediği buna göre kontrol edilse işlemler daha hızlı ve sorunsuz yürür” (O.K. [5]).*

*Başka bir okul kurucusu konu hakkında şunları ifade etmiştir. “Okulun yapım aşamasında binanın kanalizasyon ve su atık sistemi hattında, uydu sisteminde, elektrik tesisatı ve asansör sisteminde problemlerle karşılaştım. Yüklenici firma anlaşma şartlarına uygun hareket etmedi binada sorunlar bitmiyor” (O.K. [6]).*

*Diğer bir kurucu şunları söylemiştir. “Özel okul kurmak önemli ölçüde bina yatırımı gerektiriyor ve özellikle de büyük kentlerde arsa oldukça azalmış olduğu için bina yapımı oldukça pahalıya mal oluyor. Kaliteli kadro kurmak diğer bir zorluk. Bürokratik işlemler diğer bir zorluk ama son yıllarda işlemler biraz daha kolaylaştı. Okulun açılmasını izleyen dönemde iyi bir tanıtım yapmak gerekiyor. Özellikle büyük kentlerde tanıtım da zorluklar içermektedir” (O.K. [2])*

**b) Yöneticilerin birinci soruya verdiği cevaplardan bulguların alt temaları Tablo 8’de gösterilmiştir.**

Tablo 8  
*Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Kuruluşu Aşamasında Yaşadıkları Problemler Hakkında Düşünceleri*

<b>Alt Tema</b>	<b>n = 10</b>
Resmi prosedürlerin çok olması	5
Resmi onayın proje üzerinden verilmesi gerektiği	7
Standartların herkes için eşit uygulanmaması ve çelişmeleri	9

“Özel okulların kuruluşu aşamasında yaşadığınız zorluklar nelerdir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul yöneticilerinin verdikleri cevapların genel olarak okul kurucularıyla aynı yönde olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı standartların herkes için eşit uygulanmadığını ve çelişkilerin olduğunu, yarısından fazlası resmi onayın okulların projesi üzerinden verilmesi gerektiğini ve yarısı da resmi prosedürlerin çok olduğunu belirtmişlerdir. Görüşülen yöneticilerin yarısı resmi prosedürlerin fazlalığına dikkat çekmişlerdir.

Araştırmaya katılan bir okul yöneticisi düşüncelerini şu kelimelerle ifade etmiştir, “*Özel okul kurulma aşamasında onay alma aşamasının gereğinden fazla uzun sürmesi, yerine getirilmesi istenilen fiziksel şartların bazılarının amaca uygun olmaması ve resmi prosedürlerin esnek olmaması problem yaratmaktadır*” (O.Y [10]).

Araştırmaya katılan başka bir okul yöneticisi düşüncelerini şu kelimelerle ifade etmiştir, “*Özel okul açmak oldukça zahmetli ve maliyetli bir süreçtir. Bu süreçte uzman danışmanlardan destek almak her zaman avantajlıdır. İlk olarak okulun seviyesi, bölgesi ve türüne karar verilmelidir. Bir kurumun farklı bir şubesi mi yeni bir oluşum mu yoksa yeni bir markamı ona karar verilmelidir. Hayalden düşünceye ve eyleme geçme aşaması olduğundan okulun hedefleri belirlenmelidir*” (O.Y [8]).

Bir başka yönetici şunları demiştir, “*Resmi prosedürler çok fazla. Bir kurumun kabul ettiği bir şeyi başka bir kurumun kabul etmemesi çelişkiler yaşanmasına sebep oluyor*” (O.Y[3]).

Bir başka yönetici şunları demiştir, “*İtfaiye okulun kuruluş sürecinde kontrole geldi ve verdikleri talimatlar doğrultusunda iyileştirmeleri yaptık. Daha sonra denetlemeye gelenler ise öncekilerden farklı şeyler istedi.*” (O.Y [2]).

## 4.2. İkinci Probleme İlişkin Bulgular

İkinci araştırma sorusu olan “Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre, özel okulların okul ikliminin nasıl oluşturulabileceği” sorusu kurucular ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı gruba sorulmuştur. İkinci problem ve bulguların alt temaları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

### *Araştırma Problemi 2*

<b>2. Problem</b>	<b>Tema 2</b>
2.1. Özel okul kurucularının, özel okulların okul ikliminin nasıl oluşturulabileceği hakkındaki düşünceleri;	2.1.1. Lider özellikli yöneticilerin atanması
	2.1.2. Paydaş odaklı vizyon, misyon ve hedeflerin iyi belirlenmesi
	2.1.3. Paydaşların taleplerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması
	2.1.4. Okulun ekonomik yapısıyla çalışana güven vermesi
	2.1.5. Okulun itibarı konusunda çalışanların farkındalığı artırılması
	2.1.6. Yenilikçi fikirlere ve kişisel gelişime açık olunması
2.2. Özel okul yöneticilerinin, özel okulların okul ikliminin nasıl oluşturulabileceği hakkındaki düşünceleri;	2.2.1. Eğitim ve yönetim süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması
	2.2.2. Okul yönetiminin şeffaf olması
	2.2.3. Yönetimin rekabet ortamına açık ve dayanıklı olması
	2.2.4. Okulun sergilediği duruşuyla çalışanlarına ve velilere güven vermesi
	2.2.5. Yeniliğe ve gelişime açık olunması. Başarının teşvik edilmesi

## 2. SORU; Özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?

a) Kurucuların ikinci soruya verdiği cevaplardan bulguların alt temalar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

*Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Okul İkliminin Nasıl Oluşturabileceği Hakkındaki Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n = 6</b>
Lider özellikli yöneticilerin atanması	5
Paydaş odaklı vizyon, misyon ve hedeflerin iyi belirlenmesi	4
Paydaşların taleplerinin, ihtiyaç ve beklentileri karşılanması	4
Okulun ekonomik yapısıyla çalışana güven vermesi	6
Okulun itibarı konusunda çalışanların farkındalığı artırılması	6
Yenilikçi fikirlere ve kişisel gelişime açık olunması	5

“Özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen kurucuların tamamının düşüncelerinin okulun ekonomik yapısıyla çalışana güven vermesi gerektiği ve okulun itibarı konusunda çalışanların farkındalığının artması gerektiği üzerinde odaklandığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası lider özellikli yöneticilerin atanması gerektiği, yenilikçi fikirlere ve kişisel gelişime açık olunması gerektiği, paydaşların taleplerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerektiği ve paydaş odaklı vizyon, misyon ve hedeflerin iyi belirlenmesi gerektiği şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bir okul kurucusu düşüncelerini şu kelimelerle ifade etmiştir, “*Profesyonel yönetim anlayışı ile çalışanların çalışma alanları, yetkileri ve sorumluluk sınırlarının net olarak çizilmesi önemlidir*” (O.K [6]).

Başka bir okul kurucusu ise şunları söylemiştir, “*Özel okulda performansı artırmak için lider özellikli yöneticiler görev almalıdır. Öğretmenler ve diğer çalışanlar kendini güvende hissetmelidir. Kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirebilmeleri için maksimum düzeyde faaliyet gösterecekleri bir yapı oluşturmalıdır*” (O.K [4]).

Diğer bir okul kurucusu ise, “*Özel okul çalışanların moral motivasyonlarını yükseltecek kurum içi faaliyetlerin yapılması gereklidir. Okulun fiziki ve donanım şartları ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlenmelidir. Okul yöneticilerinin*

*çalışanlarına karşı adaletli ve hoş görülü bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir* (O.K [5]).

Kendisiyle görüşme yapılan başka bir okul kurucusu ise, *“Okulun itibar politikasının çalışanlarca çok iyi algılanması gerekmektedir. Okulun tüm çalışanları yani tüm paydaşlar okulun itibar sürecinin etkililiğini ve verimliliğini arttırma konusunda iş birliği içinde çalışmalıdır”* şeklinde konuşmuştur (O.K [1]).

Diğer bir katılımcı ise şunları söylemiştir. *“Okulun okul ikliminin oluşması açısından, çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmesi, bu okulda çalışmaktan memnun olmaları, okulu her konuda güvenilir bir kurum olarak algulamaları ve okulu kendi yönünden çalışılabilir olarak kabullenmeleri bu anlamda önemlidir”* (O.K [3]).

**b) Yöneticilerin ikinci soruya verdiği cevaplardan bulgularan alt temalar Tablo 11’de gösterilmiştir.**

Tablo 11  
*Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Okul İkliminin Nasıl Oluşturulabileceği Hakkındaki Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n = 10</b>
Eğitim ve yönetim süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması	7
Okul yönetiminin şeffaf olması	9
Yönetimin rekabet ortamına açık ve dayanıklı olması	6
Okulun sergilediği duruşuyla çalışanlarına ve velilere güven vermesi	9
Yeniliğe ve gelişime açık olunması. Başarının teşvik edilmesi	10

“Özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul yöneticilerinin tamamının “Yeniliğe ve gelişime açık olunmalı, başarı teşvik edilmeli” düşüncelerinde birleştikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu okulun yönetiminin şeffaf olması gerektiğini ve okulun sergilediği duruşuyla çalışanlarına ve velilere güven vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yarısından fazlasının düşünceleri, eğitim ve yönetim süreçlerine çalışanların katılması gerektiği ve yönetimin rekabet ortamına açık ve dayanıklı olması gerektiği üzerinde toplanmıştır.

Kendisi ile görüşme yapılan bir yönetici konu hakkında şunları söylemiştir, *“Okulun tüm çalışanlarının denkları arasında fark yaratması ve güvenilir olarak*

*algılanması topluma ve çevresine karşı duyarlı olmasına bağlıdır. Okul yönetimi sorumluluk bilinciyle topluma ve çalışanına karşı şeffaf davranmalı”. (O.Y [8]).*

Araştırmaya katılan başka bir yönetici ise, “*Toplum gözünde olumlu bir duruşa sahip olmak çalışanların moral ve motivasyonunun daha çok artmasını sağlar, öğrenci velilerinin devamlılığını sağlar ve diğer özel okullar arasında rekabet üstünlüğü kazandırır. Bu durum okulun finans yönünden güçlü olmasına imkân vermesi açısından da önem arz etmektedir”* düşüncelerini bu ifadeleriyle dile getirmiştir. (O.Y [3]).

Bir başka yönetici şunları demiştir, “*Okul ekonomik olarak çalışanlara ve velilere güven vermelidir, daha fazla başarı elde etmeleri için onları teşvik etmelidir. Öğretmenler değişime ve yeniliğe açık olmalıdır. Okul yönetimi kararları çalışanlarla beraber alırsa çalışanlar kendilerini kurumun sahibi gibi hissederler ve kurumu ilerletmek için daha fazla gayret gösterirler”* (O.Y [5]).

#### **4.3. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular**

Üçüncü araştırma sorusu olan “*Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre, özel okulların çalışma şartlarının öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebileceği”* sorusu kurucular ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı gruba sorulmuştur. Üçüncü problem ve bulgular alt temalar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

##### *Araştırma Problemi 3*

<b>3. Problem</b>	<b>Tema 3</b>
3.1.Özel okul kurucularının, özel okulların çalışma şartlarının öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebileceği hakkında düşünceleri;	3.1.1. Öğretmenlerin iş doyumunda mutlu olmaları
	3.1.2. Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak tutumlar sergilemeleri
	3.1.3. Kurum yöneticilerinin çalışanlara adaletli davranmaları
	3.1.4. Öğretmenlerin kendi branşları, beceri ve yetenekleri yönünde görevlendirilmeleri
	3.1.5. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak hizmet içi eğitimlere önem verilmesi

Tablo 12

<b>3. Problem</b>	<b>Tema 3</b>
3.2. Özel okul yöneticilerinin, özel okulların çalışma şartlarının öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebileceği hakkında düşünceleri;	3.2.1. Öğretmenlerin kendilerini okul mekanına ait hissetmeleri 3.2.2. Okul atmosferine ben algısı değil biz algısının hâkim olması 3.2.3. Kaliteli bir okul ortamı için tüm paydaşların işe dahil olmaları 3.2.4. Başarının ödüllendirilmesi

**3. SORU; Özel okullarda çalışma şartları, öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?**

a) Kurucuların üçüncü soruya verdiği cevaplardan bulgularan alt temalar Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13

*Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Çalışma Şartlarının Öğretmenler Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n = 6</b>
Öğretmenlerin iş doyumunu noktasında mutlu olmaları	6
Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak tutumlar sergilemeleri	5
Kurum yöneticilerinin çalışanlara adaletli davranmaları	5
Öğretmenlerin kendi branşları ve yetenekleri yönünde görevlendirilmeleri	4
Öğretmenlerin gelişimini sağlayacak hizmet içi eğitimlere önem verilmesi	3

“Özel okullarda çalışma şartları, öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucularının tamamının görüşlerinin “Öğretmenlerin iş doyumunu noktasında mutlu olmaları” düşüncesinde toplandığı görülmektedir. Ayrıca, kurucuların çoğunluğu kurum yöneticilerinin çalışanlarına adaletli davranmaları gerektiğini, yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak tutumlar sergilemeleri gerektiğini ve öğretmenlerin kendi branşları ve yetenekleri yönünde görevlendirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.



Kurucuların yarısı, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kendisi ile görüşme yapılan bir okul kurucusu konu hakkında şunları söylemiştir, *“Devlet ya da özel okullarda etkin eğitimin sağlanması öğretmenlerin moral ve motivasyonunun yüksek olmasıyla yakından ilişkilidir. Okul yöneticilerinin öğretmenler için rol model olmaları ve personellerine çalışabilecekleri rahat ortamlar oluşturmaları gerekir. Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin nitelikleri iyi anlaşılırsa motive edilmeleri de o kadar iyi olur”* (O.K [4]).

Kendisi ile görüşme yapılan başka bir okul kurucusu ise şunları söylemiştir.” *Kurumda çalışan öğretmenler eğer bu kurumda çalışmaktan haz duyuyor ve mutlu oluyorsa iş doyumunu açısından da olumlu bir hava içindedir. İş doyumunu, çalışanların işinden elde ettiği maddi kazancı, yanında çalıştığı iş arkadaşlarına karşı olan memnuniyeti ifade eder ve kişinin üst düzey bir performans göstermesini sağlar. İşinde mutlu olan öğretmen bildiklerini içtenlikle öğrenciye aktarırken temsil etme yeteneğini de içgüdüsel olarak harekete geçirir”*. (O.K[3]).

Görüşme yapılan diğer bir okul kurucusu ise, *“Özel okullarda öğretmenler işçi statüsünde çalışmaktadır. Sözleşmeli mantıkla öğretmenler belirli bir ücrete anlaşmakta, stopaj ve sigortaları tamamen kurumun üstüne kalmaktadır. Bu durum öğretmenin alacağı ücreti olumsuz etkilemektedir. Devlette çalışan bir öğretmenin “nasıl olsa hak sahibiyim kimse beni atamaz” mantığına karşın, özel sektördeki öğretmen performans düşüklüğü durumunda yeni sözleşmenin yapılmayacağını düşünerek sürekli gerilim içinde yaşar, ancak özel sektörün hizmet içi eğitimde devletten çok daha önde olduğu ve öğretmenini yetiştirdiği gerçeği inkâr edilemez. Devletin özel sektörde çalışan öğretmene memur-işçi arası bir statü vermesi zorunludur”* şeklinde görüşlerini dile getirmiştir (O.K [1]).

Diğer bir okul kurucusu şunları söylemiştir. *“Özel öğretim kurumlarının çalışma şartları ile ilgili kanuni düzenlemeler yapılmalıdır. Özellikle çocuğunu özel okula gönderen aileler devletin önemli bir yükünü almış oluyor. Bakanlığın, bu maliyeti özel okullara teşvik olarak ödemesi özel okulların önünü açacaktır. Şu an devlet bu konuda önemli bir çalışma yapıyor ve yaklaşık 325,000 kişiye teşvik uygulaması var. Bu teşvikin bütün öğrencilere uygulanması gerekir. Ayrıca devlet özel okullara uygulanan yüzde 8’lik KDV oranını kaldırmalı ya da en azından yüzde 1’e indirmesi yararlı*

olacaktır. Bir diğer konu devlet okullarında çalışan öğretmenlere verilen özlük haklarının özel okullarda çalışan öğretmenlere de tanınmasına yönelik tedbirlerin alınmasıdır” (O.K [2]).

b) Yöneticilerin üçüncü soruya verdiği cevaplardan bulguların alt temaları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14

*Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Çalışma Şartlarının Öğretmenler Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n = 10</b>
Öğretmenlerin kendilerini okul mekanına ait hissetmeleri	9
Okul atmosferine ben algısı değil biz algısının hâkim olması	10
Kaliteli bir okul ortamı için tüm paydaşların işe dahil olmaları	9
Başarının ödüllendirilmesi	7

“Özel okulların çalışma şartları öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” şeklindeki soru karşısında kendileriyle görüşülen okul yöneticilerinin görüşlerinin tamamının “okul atmosferine ben algısı değil biz algısı hâkim olmalı” düşüncesinde birleştiği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun kaliteli bir okul ortamı için tüm paydaşların işe dahil olmaları gerektiği, öğretmenlerin kendilerini okul mekanına ait hissetmeleri gerektiği ve başarının ödüllendirilmesi gerektiği düşüncelerinde birleştiği belirlenmiştir.

Kendisiyle görüşme yapılan bir okul yöneticisi şunları söylemiştir. “*Özgür bir şekilde düşüncelerini dile getiren ve yenilikçi yaklaşım sergileyen öğretmen işinde uzmanlaşır. İşini seven ve işinde uzman olan öğretmen daha girişken, neşeli ve kendisine ulaşılabilen bir tavır sergiler. İş doyumuna ulaşmış öğretmenin okula aidiyet duygusu artar*” (O.Y [1]).

Araştırmaya katılan diğer bir yönetici ise sözlerini şöyle ifade etmiştir. “*Özel okulların çalışma şartları öğretmenler açısından daha iyi hale getirilmesi için öğretmenin okulu evi gibi benimsemesi gerekir. Okul kurucusu, yöneticisi, öğretmeni ve müstahdemleriyle bir paydada buluşmak ve tüm paydaşların eğitim sürecine dahil edildiği bir atmosferin oluşturulması gerekmektedir. Birkaç maddeyle sıralayacak olursam*

- İçten ve destekleyici bir okul ortamı oluşturulmalıdır.
- Öğretmenler sadece kendi branşlarına yönelik görevlendirilmelidir.
- Motive edilmeli.
- Yenilikçiliğe ve geliştirmeye özendirilmeli.” şeklinde bu konu

hakkındaki düşüncelerini ortaya koymuştur (O.Y [3]).

Başka bir katılımcı, “okulun başarısı için özveriyle çalışan, öğrencileri tarafından sevilen, veliler tarafından taktir gören ve çabasını öğrenciyi hedefine ulaşması yönünde perçinleyen öğretmenler mutlak surette ödüllendirilmelidir. Denkleri arasından yetiştirdiği öğrenci kalitesiyle sıyrılıp çıkmayı başaran öğretmen kurumun yüzü olma özelliğini taşır. Bu da onu denklelerinden farklı tutulması gereken bir konuma taşır. Rol model olan bu öğretmenlerin ödüllendirilmesi diğer öğretmenlerin farkındalığı üzerinde etkili olacaktır”. (O.Y [5]).

#### 4.4. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü araştırma sorusu olan “Özel okul kurucularına ve yöneticilerine göre, özel okulların öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebileceği” sorusu kurucular ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı gruba sorulmuştur. Dördüncü problem ve bulgular alt temalar Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15

#### Araştırma Problemi 4

4. Problem	Tema 4
4.1. Özel okul kurucularının, özel okulların öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebileceği hakkında düşünceleri;	4.1.1. Okulda alınacak kararlara velilerin katılımının sağlanması 4.1.2. Veliler ile okul arasında bir güven ortamı oluşturulması 4.1.3. Okulun yapmayı planladığı etkinliklerin velilerin uygun olduğu zamanlar göz önüne alınarak planlanması 4.1.4. Devlet teşviğinin tüm öğrencileri kapsamı

Tablo 15

<b>4. Problem</b>	<b>Tema 4</b>
4.2. Özel okul yöneticilerinin, özel okulların öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebileceği hakkında düşünceleri;	4.2.1. Veli ve öğrencinin birlikte öğrendiği bir okul ortamının oluşturulması 4.2.2. Velilerin beklentilerinin anketlerle ölçülmesi 4.2.3. Velilerde okulun güvenli okul olduğu algısının oluşturulması 4.2.4. Velilerin katılacağı sosyal aktivitelere önem verilmesi

#### **4. SORU; Özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?**

a) Kurucuların dördüncü soruya verdikleri cevaplardan bulgularan alt temalar Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16

*Özel Okul Kurucularının, Özel Okulların Öğrenci Velileri Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n = 6</b>
Okulda alınacak kararlara velilerin katılımının sağlanması	4
Veliler ile okul arasında bir güven ortamı oluşturulması	5
Okulun yapmayı planladığı etkinliklerin velilerin uygun olduğu zamanlar göz önüne alınarak planlanması	6
Devletin özel okullar için verdiği teşviğin tüm öğrencileri kapsamaması	5

“Özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucularının tamamının görüşlerinin “okulun yapmayı planladığı etkinliklerin velilerin uygun olduğu zamanlar göz önüne alınarak planlanması” düşüncesinde toplandığı görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çoğunun veliler ile okul arasında bir güven ortamı oluşturulması gerektiği, okulda alınacak kararlara velilerin katılımının sağlanmasının gerektiği ve devletin özel okullar için

verdiği teşviğin bütün öğrencileri kapsayacak şekilde genişletilerek özel okulların ve velilerin maddi yükünü hafifletmesi gerektiği konularında fikir birliğinde oldukları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan okul kurucularından birisi yapılan yüz yüze görüşmede şunları söylemiştir, “Öğrencilerin okula yönelik tutumları velilerin okula bakış açıları değişmektedir. Aileler çocuklarına karşı kendini sorumlu hissettiği için çocukların okuldaki başarısı ve arkadaşlarına karşı tutumları yönünden bilgilendirilmeleri okul veli ilişkisi açısından oldukça önemlidir” (O.K [3]).

Başka bir kurucu ise şunları ifade etmektedir, “Özel okullar zaten artık veliler açısından cazip. Devletimizin çok doğru bir hamleyle öğrenciye verdiği eğitim öğrenim desteği sayesinde, öğrencisini özel okula göndermekte kararsız olan binlerce veli tercihini bu yönde kullanmış oldu. Bu nedenle devletimize ne kadar teşekkür etsek azdır ama yetmez; bu teşvik çapı genişletilmeli ki daha çok veli özel okullardan faydalansın ve devletin yükü azalsın. Ayrıca veliler ve öğrencilerin birlikte etkinliklere katılması özel okulları cazip hale getirecek başka bir unsur” (O.K [5]).

Diğer bir kurucu şunları demiştir, “Özel okulların kaliteli olması gerekir. Yani öğrencisini devlet okulu yerine, özel okula gönderecek bir velinin birinci arayışı kalitedir ve özellikle özel okul seçen velilerin 7 tane temel unsuru gözettiklerini düşünüyorum. Birincisi akademik başarı, ikincisi sanat ve spor faaliyetlerindeki başarı, üçüncüsü yabancı dil başarısı, dördüncüsü okulun kazandırdığı kişilik değerleri, beşincisi okul ortamının güvenli olması, altıncısı yemek ve servis gibi hizmetlerin daha sağlıklı veriliyor olması, yedincisi özel okulların önemli bir bölümünde gördüğümüz lobi gücüdür, yani mezuniyetten sonra da gurur duyacağı bir okul olması. İşte bu unsurlar geliştirildiği takdirde veli öğrencisini özel okullara daha rahat gönderecektir. Tabi okulların ücret politikası olarak ulaşılabilir olması da önemlidir, yani ailenin gücünün yetmesi lazım. Mesela anne baba çalışan bir ailenin çocuğuna diyelim ki ayırabileceği para şu anki Türkiye şartlarında 2000 TL'dir. Bu 2000 TL'yi ayırdığı zaman çocuğunu gönderebilir, ama bu 4000TL'ye çıktığında ailenin ona gücü yetmez. Dolayısıyla özel okulların daha geniş bir kesime ulaşabilmesi için ücret politikalarının da doğru düzgün işletilmesi lazım. Ayrıca devletin verdiği teşvik kurumun maddi yükünü hafifleterek öğretmenler için daha cazip hale getirdiği gibi, öğrenci velileri açısından da daha cazip hale getiriyor.” (O.K [2]).

Diğer bir kurucu şunları demiştir, “*Özel okulların veli gözünde cazip hale gelmesinin yolu kitlesel başarıdan geçer. Öğrenciyi yalnızca derse boğmaktan kaçınıp, bazen velilerle de beraber sosyalleşmelerini sağlayacak faaliyetlerde de bulunulması gerekir. Böylece yalnız ders ve sınav başarısı değil, yaşam başarısı da getirecektir*” (O.K [1]).

Başka bir kurucu ise şunları ifade etmektedir, “*Okul ile veli arasında sağlıklı iletişim bağları kurmak önemlidir. Veli toplantıları tertip etmek, velilere haftalık ve aylık öğrencileri hakkında raporlarla bilgilendirmek gerekmektedir*” (O.K [6]).

Diğer bir kurucu ise, “*Velilerin okul hakkında algılarını anlamak verilen eğitimin başarısını anlamak adına ipuçları verir. Okul ortamına kapalı olan veliler kendilerini okuldan uzak tutarlar. Bu yönden öğrencinin anne ve babasını okulda yapılacak olan etkinliklere katılımının sağlanması oldukça önemlidir,*” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir (O.K [4]).

**b)** Yöneticilerin dördüncü soruya verdikleri cevaplardan bulgulan alt temalar Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17  
*Özel Okul Yöneticilerinin, Özel Okulların Öğrenci Velileri Açısından Nasıl Cazip Hale Getirilebileceği Hakkında Düşünceleri*

<b>Tema</b>	<b>n =</b>
	<b>10</b>
Veli ve öğrencinin birlikte öğrendiği bir okul ortamının oluşturulması	8
Velilerin beklentilerinin anketler ile ölçülmesi	7
Velilerde okulun güvenli okul olduğu algısının oluşturulması	9
Velilerin katılacağı sosyal aktivitelere önem verilmesi	7

“Özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul yöneticilerinin görüşlerinin genel olarak birbirine çok yakın olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu velilerde okulun güvenli okul olduğu algısının oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin büyük oranda, veli ve öğrencinin birlikte öğrendiği bir okul ortamının

oluşturulması gerektiği, velilerin beklentilerinin anketler ile ölçülmesi gerektiği ve velilerin katılacağı sosyal aktivitelere önem verilmesi gerektiği konularında düşüncelerinde birleştikleri belirlenmiştir.

Konu hakkında kendisiyle görüşülen bir okul yöneticisi şunları söylemiştir, *“Okul, öğrenci velileriyle sürekli iletişim halinde olmalıdır. Uygulamalar şeffaf ve anlaşılır bir biçimde velilerle paylaşılmalıdır. Velinin okuldan beklentileri iyi anlaşılmalı ve öğrencinin eğitimsel gelişimi hakkında veli sık sık bilgilendirilmelidir.”* (O.Y [8]).

Bir diğer yönetici şunları söylemiştir, *“Veli öğrencisini okula gönderirken onun güvende olacağına dair garanti almak ister. Burada birçok farklı unsur söz konusu. Servis hizmetinin kalitesi, okul ve bina hijyeni, okulun mimari yapısı, okul çalışanlarının ilgisi bunlardan birkaçı.”* (O.Y [5]).

Bir diğer yönetici şunları söylemiştir, *“Okul ile veli arasında sağlıklı iletişim bağları kurmak gerekir. Bunun için veli toplantıları tertip etmek, velilere öğrencileri hakkında haftalık ve aylık raporlarla bilgilendirmek gerekmektedir. Öğrencinin başarısı dışında güvenliği ve sosyal gelişimine yönelik olanaklar da veli açısından oldukça önemli”* (O.Y [3]).

Bir diğer yönetici şunları demiştir, *“Öğrenciler dışında velilere yönelik eğitici ya da sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi veliyi okula çekecek bir unsur. Tabii gerçekleştirilecek sosyal faaliyetler öğretmenlerin kontrolünde gerçekleşmeli ve tehlike arz edecek her şeyin önüne geçilmeli”* (O.Y [1])

#### **4.5. Beşinci Probleme İlişkin Bulgular**

Beşinci araştırma sorusu olan “Özel okul kurucularının ve yöneticilerinin, personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştıkları zorlukların neler olduğu ve MEB’den ne kadar destek alındığı” sorusu kurucular ve yöneticiler gruplara ayrılmadan sorulmuştur. Beşinci problem ve bulgular alt temalar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18

*Araştırma Problemi 5*

<b>5. Problem</b>	<b>Tema 5</b>
5.1. Özel okul kurucuları ve yöneticilerinin personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve MEB'den ne kadar destek alındığı;	<p>5.1.1. Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin az bulunması</p> <p>5.1.2. Nitelikli öğretmenin zor bulunması</p> <p>5.1.3. Formasyon eğitimi alan herkesin öğretmenlik yapabileceği düşüncesinde olması</p> <p>5.1.4. Bazı öğretmenlerin eğitimden çok maaş ve izin konularına odaklanmaları</p> <p>5.1.5. İşe başvuran öğretmenlerin çoğunun eski kurumlarında kısa süreli çalışmış olmaları ve sık yer değiştirme alışkanlıkları olması</p> <p>5.1.6. MEB ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün personel alımı konusunda herhangi bir destek vermemeleri</p> <p>5.1.7. İlçe okul müdürlerinin özel okullara yönlendirdikleri ücretli öğretmenlerin değerlendirilmesi</p>

**5. SORU; Özel Okul kurucularının ve yöneticilerinin personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştıkları zorluklar nelerdir ve MEB ve il müdürlüklerinden destek alınıyor mu?**

Kurucuların ve yöneticilerin beşinci soruya verdikleri cevaplardan bulguların alt temalar Tablo 19'da gösterilmiştir.



Tablo 19

*Özel Okul Kurucuları ve Yöneticilerinin Personel Arayışı ve İş Teklifi Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar Hakkında Düşünceleri ve MEB'den Alınan Destek*

<b>Tema</b>	<b>n = 16</b>
Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin az bulunması	12
Nitelikli öğretmenin zor bulunması	14
Bazı öğretmenlerin eğitimden çok maaş ve izin konularına odaklanmaları	11
Formasyon eğitimi alan herkesin öğretmenlik yapabileceği düşüncesinde olması	15
İşe başvuran öğretmenlerin çoğunun eski kurumlarında kısa süreli çalışmış olmaları ve sık yer değiştirme alışkanlıkları olması	11
MEB ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü personel alımı konusunda herhangi bir destek vermemeleri	16
İlçe okul müdürlerinin özel okullara yönlendirdikleri ücretli öğretmenlerin değerlendirilmesi	13

“Personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen kurucular ve okul yöneticilerinin tamamı MEB ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün personel alımı konusunda herhangi bir destek vermediklerini belirtmişlerdir. Görüşülenlerin çoğunluğu nitelikli öğretmenin zor bulunduğunu, formasyon eğitimi alan herkesin öğretmenlik yapabileceği düşüncesinde olduğunu ve ilçe okul müdürlüklerinin özel okullara yönlendirdiği ücretli öğretmenlerin değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Görüşülenlerin yarısından fazlası, liderlik özelliğine sahip yöneticilerin az bulunduğu, bazı öğretmenlerin eğitimden çok maaş ve izin konularına odaklandığı, işe başvuran öğretmenlerin çoğunun eski kurumlarında kısa süreli çalışmış oldukları ve sık yer değiştirme alışkanlıkları olması nedeniyle güvenilir bir görüntü vermedikleri düşüncesinde oldukları belirlenmiştir.

Kendisiyle görüşülen bir okul kurucusu şunları söylemiştir. “*Son yaşanan 15 Temmuz sonrası türlü sebeplerden dolayı kamu okullarından ilişkisi kesilmiş birçok okul yöneticisi ve öğretmen toplum içinde işsiz olarak dolaşmaktadır. Bu yüzden personel alımında daha önceden de kendisini tanıdığımız, sağlam referansları olan özel kurum tecrübesi olan çalışanları tercih etmekteyiz. Belirlenen hedeflere peşinden takip ettirmesini bilen lider bir yönetim ve onun oluşturduğu kadroyla yola çıkmayı doğru buluyorum. Bulduğumuz dönemde görev verecek nitelikli yönetici ve öğretmen bulmak oldukça zor. Veliler bizim çocuklarını başarıya götüreceğimize inanıyor, biz de bu inançla eğitim verme gayreti içindeyiz. Nitelikli öğretmenlerle*

*çalışmak zorundayız. Özel okul piyasası birini bırakıp diğeriyle yoluna devam eden öğretmenlerle dolup taşıyor. Dışarıdan vizyon sahibi, güçlü bir arka plana sahip eğitimci bulmakta zorlanıyoruz” (O.K [3]).*

*Bir diğerkurucu şunları demiştir, “Öğretmenler özel sektörde çok çalışmalarını gerektiğini bildikleri için daha çok devlet okullarını tercih etmekte, özel sektörde çalışırken bile KPSS’ye girerek devlete geçmenin yollarını aramakta, bu durum da özel okulların yıl içinde öğretmensiz kalmalarına neden olmaktadır. Bunu yapan öğretmenler özel okulları bir istasyon olarak gördüklerinden kendilerini geliştirme yönünde yetersiz kalmaktadır. Özel okullar yeterince yararlanamadıkları yeni mezun olmuş öğretmenlere en az bir yıl staj yaptırmakta, sigorta ve maaş yükünü çekmektedir. MEB’in özel okullara verdiği bir destek yoktur. Milli eğitime başvurmuş ve kura bekleyen öğretmenler özel okullarla paylaşırsa, bu durum Türk milli eğitimine, eğitim ordusu açısından katkı sağlayabilir.” (O.K [1]).*

*Bir diğerkurucu şunları demiştir, “Özel okullarda eleman alırken öncelikle yetişmiş eleman almak gerekiyor, ancak başvuruların önemli bir bölümünü yeni mezunlar oluşturduğu için bunlara bir staj süresi tanımak gerekiyor, bu da zaman gerektiriyor. Diyelim ki bir matematik öğretmeni ancak iki üç yıl alıp yetiştirdiğiniz takdirde öğrencinin karşısına çıkarabiliyorsunuz. En önemli zorluk bu. İkincisi de özellikle bazı okulların etik çerçevelerin dışına çıkarak hazır eleman temini için sizin yetiştirdiğiniz öğretmenleri birtakım vaatlerle alması da önemli bir sorun ve zorluktur. Bunların yanı sıra özellikle genç arkadaşlarımızın bir bölümünün hayatı kolay görmesi, fazla gayret ve emek sarf etmeden çok iyi yerlere geleceğini düşünmesi de önümüzdeki engellerden biridir. Türkiye’de milli eğitim müdürlükleri ve bakanlığımız özel öğretim kurumlarında çalışacak elemanlarla ilgili doğrudan bir müdahalede bulunmuyorlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin haftada 10 saate kadar özel okullarda da ders verebilmesine izin var. Bu anlamda bakanlığımız özellikle dersi boş olan öğretmenleri özel okullara bildirmek konusunda özel okullarla birlikte hareket edebilir ve öğretmen israfı da önlenmiş olur” (O.K [2]).*

*Araştırmaya katılan kuruculardan birisi kendisiyle yapılan görüşmede şunları söylemiştir. “Millî Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü özel okullara personel alımı konusunda herhangi bir destek vermemektedir. Özel okullar personel alımı ve seçiminde kendi inisiyatiflerini kullanmaktadır. Bu tutum bir yönüyle iyidir.*

*Çünkü personel alımında kamu havuzunu kullanmak özel okulları siyasi hamlelere daha açık bir konuma getirecektir. Kayırmacılık, torpil özel okulların başarısına gölge düşürebilir. Diğer yandan Kamu okullarında görev almak için ücretli öğretmen olmak için müracaat eden öğretmen adaylarından oluşan havuzun özel okul yönetimleriyle paylaşılmasının bizim için büyük bir kolaylık sağlayacağını düşünüyorum” (O.K [4]).*

*Başka bir okul yöneticisi ise şunları dile getirmiştir. “Bize çalışmak için başvuran öğretmenlerin çoğu yeni mezun ya da birkaç yıl tecrübesi olan eğitimciler arasından gelmektedir. Eski ve konusunda iyi olan eğitimciler zaten dolgun ücret alarak özel kurumda çalışmalarına devam etmektedir. Şu an özel eğitim sektörü, futbol pazarı gibi hareket etmektedir. İyi öğretmeni transfer eden kurum başarısını yukarı taşıırken veli potansiyelini de arttırmaktadır. Hızla artan özel eğitim sektöründe kaliteli eğitimci bulmak oldukça zor hale gelmiştir” (O.Y [9]).*

## **Bölüm 5**

### **Tartışma ve Sonuç**

Özel okulun kuruluş ve yönetimi sürecinde yaşanan deneyimlerle ilgili alan yazında yapılan incelemelerde bu çalışmaların çoğunda karşılaşılan sorunlar üzerinde durulduğu dikkat çekmektedir. Bazı çalışmaların okulların kuruluş aşamasında yaşadıkları ekonomik sıkıntıları ön plana çıkardıkları (Demirtaş ve Ateş, 2015; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012; Çelikten, 2004), diğer bir kısmının fiziksel şartların yetersizliğini ortaya koyduğu (Demirtaş, 2007; Sarıca, 2006), diğer bir kısmının bürokratik yoğunluğun ortaya çıkardığı problemlere dikkat çektiği (Aslanargun, 2012; Murphy, 1990; Griffin, 1993), bazı araştırmaların personel kaynağının yönetimi ile ilgili sorunları göz önüne koyduğu (Turan, 2007; Bıyık, 2014; Çınkır, 2010), bazı çalışmaların ise öğrenci kaynağı bazlı sıkıntılardan kaynaklanan sorunlar ile alakalı olduğu görülmektedir (Çınkır, 2010; Turan, 2007).

#### **5.1. Sonuçlar**

**5.1.1. Birinci Probleme İlişkin Sonuçlar.** “Özel okulların kuruluşu aşamasında yaşanan sorunlar nelerdir?” sorusu karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucuları ve yöneticilerinin verdikleri cevapların genel olarak okulların kuruluş aşamasında “resmi prosedürlerin çok olduğu” başlığı altında birleştiği belirlenmiştir.

“Kamuoyunun özel okullar konusunda daha fazla bilinçlendirilmesi ve devlet üst kademelerinin bu bilinçle hareket etmesi, prosedürlerin sadeleştirilerek özel okul yatırımcılarının teşviklerle özendirilmesi sağlanmalıdır” (TÖDER, 2015). Raporla göre de özel okulların kurulum aşamasında prosedürlerin azaltılması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu sonuç araştırma katılımcılarının düşüncelerini destekler niteliktedir.

Ayrıca, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu yapacakları okul için uygun arazi bulma sıkıntısı yaşadıklarına dikkat çekmektedir.

“Bir özel okulun yapım aşamasında hem çevrenin hem de kullanılacak olan arsanın uygun şartlarda olması gerekmektedir. Kurucular şehir planlarını inceleyerek kendilerine okul arsası aramaktadırlar. Çoğunlukla bulunan küçük parsel sahipleri bir

araya getirilerek çözüme gitme yolu denenmektedir. Sonuç fahiş fiyatlar olarak yatırımcının karşısına çıkmaktadır. Diğer bir sıkıntı ise ülkemizde eğitimin genel olarak devlet eliyle yapılması arzusunun kaliteli eğitime geçişi engellemesidir. Eğitim yatırımcılarının yapmış oldukları büyük maliyetleri birkaç yıl içinde karşılayamaz hale gelmesi onları tüketmekte ve yeni yatırımcıların gözünü korkmaktadır” (TOBB, 2014). Bu rapor sonuçları da araştırmaya katılan kurucular ve yöneticilerin bu konu hakkında düşünceleriyle benzerlik göstermektedir.

**5.1.2. İkinci Probleme İlişkin Sonuçlar.** “Özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?” şeklindeki soru karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucuları ve yöneticilerinin görüşlerinin genel olarak okulun ekonomik yapısıyla çalışana güven vermesi ve yeniliğe ve gelişime açık olunması gerektiği konusunda fikir birliğinde oldukları görülmüştür.

Argüden, (2003) kitabında şunları yazmıştır; “Eğer amaç ürün ve hizmetlerin itibarlarının toplamından daha büyük bir kurumsal itibar ise, o zaman konumlandırmayı etkileyen diğer faktörlerin öngörülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla, kurumların itibar değerlerini artırabilmeleri, finansal sorumluluklarına paralel olarak üstlendikleri sorumluluklarla doğru orantılıdır”.

Toplumun gönlünde güvenilir olumlu bir kurumsal yapıya aynı zamanda itibara sahip olmak kuruma finans anlamında kazanç sağlamaktadır. Olumlu duruşa sahip olan kurumların çalışanları yüksek performans göstermekte ve kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. Okul ile velilerin ilişkisi devamlılık kazanmakta ve kurum kendi alanında rekabet üstünlüğü sağlayarak her zaman güven verici bir görünüm sergilemektedir (Yılmaz, 2015, s.3). Kendileriyle görüşme yapılan okul kurucuları ve yöneticilerinin düşünceleri bu çalışma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Kurumsal kimlik okulun toplum içinde tanınırlık ve itibar açısından oldukça önemlidir. Kurumsal itibarı etkileyen pek çok etken bulunmaktadır. Genel olarak; okulun kimliği, okulun felsefesi, kurumsal iletişimi ve davranışı, dizaynı, kültürü, imajı ve kurumsal markası olarak sıralanabilir (Dörtok, 2004, s.63).

Ülkemizde özel okulların hem orta öğrenim hem de yüksek okullar seviyesinde arttığı ve kurumsallaşmaya giderek şubeleştiği görülmektedir. Özel eğitim konusunda yürütülen politik çalışmalar ve eğitimin kalitesinin yukarıya çekilmesi hususunda yapılan yeni düzenlemeler özel eğitim öğretim kuruluşları atmosferini yoğun

rekabetlerin yaşandığı bir sektör haline getirmiştir. Yıllar boyunca devam eden dershanecilik sektörünün sonlandırılması birçok yeni özel eğitim öğretim kuruluşunun açılmasına imkân vermiştir. Eğitim alanında yaşanan bu gelişim kurumlar arası rekabetti de artırmıştır. Okul çalışanlarının kurumun güvenilirliğini ve itibar durumunu nasıl algıladığının önemi ve bu süreçlerin doğru yönetimi okul kurumu adına öncelikli bir durum haline gelmiştir (Dölek, 2011). Bu çalışma verileri kendileriyle görüşme yapılan okul kurucularının düşünceleri ile aynı yöndedir.

Araştırmanın katılımcıları kendileriyle yapılan görüşmelerde, okulun çalışma şartlarının iyileştirilmesi sürecinde eğitim öğretim çalışanların ve öğrencilerin beklentilerini karşılayacak şekilde yapılması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Onlara göre, veliler ve öğrenciler okul yönetimi tarafından verilen hizmetler konusunda şeffaf bir biçimde bilgilendirilmeleri oldukça önem taşımaktadır.

Özbay ve Selvi (2014, s.20), okul çalışanlarının algılarına etki eden en önemli etkenin hizmetin kalitesi olduğunu belirtmiştir. Okulun çalışma şartlarının iyileştirilmesi sürecinde eğitim öğretim çalışanların ve öğrencilerin beklentilerini karşılayacak şekilde yapılmalıdır. Veliler ve öğrenciler okul tarafından verilen hizmetler, bu hizmetin detayları ve yararlanma koşulu şartları yönünden şeffaf bir biçimde bilgilendirilmelidir. Eğitimin ve öğretimin niteliğini arttırmak ve geliştirmek açısından öğrencilerin öğrenme kapasiteleri objektif bir tutumla ölçülerek değerlendirilmelidir. Araştırmaya katılan kurucu ve yöneticilerin düşünceleri de aynı doğrultuda birleşmektedir.

**5.1.3. Üçüncü Probleme İlişkin Sonuçlar.** “Özel okulların çalışma şartları öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” şeklindeki soru karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucuları ve yöneticilerinin görüşlerinin genel olarak öğretmenlerin iş doyumunu noktasında mutlu olmaları gerektiği konusunda düşünce birliğinde oldukları görülmüştür. Ayrıca,

Özel okulların çalışma şartlarının öğretmenler açısından cazip hale getirilebilmesi için kurum yöneticilerinin çalışanlarına;

- ✓ Adaletli davranmaları,
- ✓ Örgütsel bağlılığını arttıracak tutumlar sergilemeleri,
- ✓ Öğretmenler kendi branşları, beceri ve yetenekleri yönünde görevlendirilmesi gerektiği, noktasında düşüncelerinin birleştiği belirlenmiştir.

Başaran (2004), yapmış olduğu araştırmasında okul çalışanlarının işlerinden sağladığı doyumun yaşamını da etkilediği sonucuna varmıştır. Ona göre bireyler kendi açısından önemli saydığı bir ortamdaki duygusunu başka alanlara yansıtıp genellemektedir. Okul çalışanlarının aile ortamlarında yaşadıkları duygularını kurumdaki iş hayatlarına, iş yerindeki duygularını da aile ortamlarına yansıtıp genellemesi normaldir. Öğretmenlerin hem bedensel hem de psikolojik sağlığı açısından iş doyumunu olumlu bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç kendisiyle görüşülen okul kurucuları ve yöneticilerin düşünceleriyle örtüşmektedir.

Yapılan araştırmalara göre empati düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeyinin empati düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç empati anlayışı ve iş doyumunu boyutları arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Balcı,1987). Bu sonuç araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Armstrong (2006), araştırmasında motivasyonun belli bir süreç içinde geliştiğini belirlemiştir. Çalışanın ihtiyaçlarını karşılama yönündeki etki bireyi harekete geçmeye sürükler. Bu hareketin sonucunda ihtiyaç giderilmiş olursa kişi gerilmekten kurtulur. Çalışanların iş yeri performansının artması takdir edilmesine yol açmaktadır. Araştırmasında bu durumdaki kişilerin kurumlarıyla ilişkilerinin devamı için istek duydukları sonucuna varmıştır. Araştırmanın bu sonucu çalışmaya katılanların düşüncelerini doğrular niteliktedir.

Eğitimde kaliteden bahsetmek ancak tüm çalışanların yani tüm paydaşların sürece dahil edilmesi ile mümkün olmaktadır. Bunun için, okulu soluk alan yaşayan bir çevre olarak algılamak ve bu şekilde kaliteli bir okul oluşturmak gerekir. Glasser (2000)'a göre kaliteli okul, çevresi ile bütünlük teşkil etmektedir. Bu okulda yönetimin bir patron olarak değil, bir lider olarak yapılması gerekmektedir. Araştırmanın katılımcılarının görüşleri de aynı yöndedir.

**5.1.4. Dördüncü Probleme İlişkin Sonuçlar.** “Özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?” şeklindeki soru karşısında kendileriyle görüşülen okul kurucularının ve yöneticilerinin görüşlerinin genel olarak “Okulun yapmayı planladığı etkinliklerin velilerin uygun olduğu zamanlar göz önüne alınarak planlanmalıdır” düşüncesinde toplandığı görülmektedir. Ayrıca veliler ile okul arasında bir güven ortamı oluşturulması, okulda alınacak kararlara velilerin katılımının

sağlanması ve devletin özel okullar için verdiği teşvikin bütün öğrencileri kapsamaması gerektiği konusunda fikir birliğinde oldukları belirlenmiştir.

Cohen (2009) araştırmasını okul atmosferini öğrenme, ilişkiler, çevre ve güvenlik üzerine 4 boyutta incelemiştir. Araştırmaların sonucunda velilerin okul iklimini güvenli ve olumlu bulduklarında okul etkinliklerine daha fazla katılım sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç araştırmaya katılan yönetici ve kurucuların düşünce birliğinde olduğu konularla paralellik göstermektedir. Velilerin okulların eğitim kalitesine önem gösterdiği kadar bir o kadar da okulların güvenlik konusuna önem gösterdikleri görülmektedir. (Çalık, 2007) çalışmalarında okullarda güvenlik, disiplin ve duygusal problemler üzerinde durmuş ve birtakım önerilerde bulunmuştur.

**5.1.5. Beşinci Probleme İlişkin Sonuçlar.** “Personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir ve MEB’in desteği ne durumdadır?” şeklindeki soru karşısında kendileriyle görüşülen kurucular ve yöneticilerin görüşlerinin genel olarak “MEB’in bir desteği olmadığı” ve “formasyon eğitimi alan herkesin öğretmenlik yapabileceğini düşünüyor olduğu” düşüncelerinde birleştiği görülmektedir. Ayrıca görüşme yapılan katılımcıların, nitelikli öğretmenin zor bulunduğu, liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin az bulunduğu, özel okullarda işe alınan öğretmenlerin eğitimden çok maaş ve izin konusuna odaklanmış oldukları ve iş başvurusunda bulunan öğretmenlerin çoğunun eski kurumlarında kısa süreli çalışmış olmaları ve sık yer değiştirmeyi alışkanlık haline getirdiklerinden güvenilir bir görüntü sergilemedikleri konusunda fikir birliğinde oldukları belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, okullara öğretmen ve yardımcı personel alınması aşamasında öğretmenlerin çoğunun tecrübesinin olmadığı ve eğitim yeterliliğinden çok, ücret politikasını önemsedikleri düşünceleri ön plana çıkmıştır.

Özel okulda görevlendirilen öğretmenlerin okulda kalma sürelerinin en çok sözleşme yaptıkları bir yılla sınırlı olduğunu bilmeleri onların okula olan bağlılıklarını azalttığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Ayrıca deneyimsiz olmaları ders işlenmesi yöntemlerinde ve öğrencilerle olan iletişimlerinde problemler yaşanmasına neden olduğu sonucunu göstermektedir (Turan, 2007; Meşe, 2009; Aydemir, 2013; Bıyık, 2014). Bu araştırma sonuçları bu çalışma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir.



Okul yönetiminin insan kaynağını planlama yönünde yaşadığı zorluklar aslında bir yönden de kurucu yönetimin planlama ve koordine etme konusunda yeterliliği ile ilişkilidir. Eğitim geçmişi olmayan ve yalnız kurumun finansmanına odaklanan okul kurucusunun personel alımına yaptığı müdahaleler sistemi sıkıntıya sokmaktadır. Öğretmenlerin geçici olacağı düşüncesiyle göreve başlaması, hızlı personel sirkülasyonu, eğitim-öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısını olumsuz etkileyen hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Araştırmacıların ulaştıkları bu sonuçlar çalışmanın sonuçlarıyla aynı doğrultuda benzerlikler göstermektedir.

Yönetim süreçlerini etkin kılmak ve verimli sağlamak açısından kurucular ve kurucu müdürlerin yeni kurulmakta olan okulların kuruluş aşamasında gereksinim duydukları personel açığın kapatılması yönünde MEB kaynaklarından yararlanılması modern eğitimin geleceği açısından oldukça önem teşkil etmektedir (Memduhoğlu, 2014).

Özel okullar yaptıkları yatırımlar ve işsiz öğretmenlere sağladığı imkanlar ile ülke ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Devletin, özel sektöre eğitime hizmet konusunda destek vermesi ve teşvik sağlaması kamunun üzerinde bulunan mali yükü azaltmaktadır. Toplumun özel okullar konusunda daha fazla bilinçlendirilmesi ve devlet üst kademelerinin bu bilinçle hareket etmesi, prosedürlerin sadeleştirilerek özel okul yatırımcılarının teşviklerle özendirilmesi sağlanmalıdır (TÖDER, 2015).

Gelişmiş ülkeler eğitimi, sistemin gelişim dinamiklerini güçlendiren, gelişimini yönlendiren hız veren bir güç olarak görmektedirler (Armağan, 2015). Farklı özellikte ve düzeydeki problemler yönetim kademelerinin insan kaynakları yönünden faaliyetlerine engel oluşturabilmektedir (Memduhoğlu, 2014). Yönetim süreçlerini etkin kılmak ve verimli sağlamak açısından kurucu ve kurucu müdürlerin yeni kurulmakta olan okulların kuruluş aşamasında gereksinim duydukları personel açığın kapatılması yönünde MEB kaynaklarından yararlanılması modern eğitimin geleceği açısından oldukça önem teşkil etmektedir.

Sonuç olarak, bir okulun kuruluş aşamasında ve yeni olmanın ortaya çıkardığı çok sayıda sorunun verimsiz sonuçlarının, öğretmen, öğrenci, aile ve tüm toplumu etkileyeceği bir gerçektir. Araştırma sonuçları, özel okulun kuruluş sürecinde bürokratik işlemlerin normalden fazla olmasının ve devletin tutumunun, okul

kurucuları üzerinde güvensiz bir ortam oluşturduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Okulun kuruluş aşamasında, MEB Özel Öğretim Kurumlar Açma Yönetmeliği çerçevesinde istenilen şartların yerine getirilmesi sırasındaki ve sonrası onay sürecinin çok uzun bir zaman alması ekonomik bakımdan da okul işletmesini zor durumda bırakmaktadır.

2014 yılı TOBB Sektör raporlarına göre özel okul yatırımcıları pek çok engelle karşılaşmaktadır. Rapora göre birinci sırada arsa problemi bulunmaktadır. Bir özel okulun yapım aşamasında hem çevrenin hem de kullanılacak olan arsanın uygun şartlarda olması gerekmektedir. Diğer bir sıkıntı ise ülkemizde eğitimin genel olarak devlet eliyle yapılması arzusu kaliteli eğitime geçişi engellemektedir. Ayrıca bürokratik işlemlerin çokluğu ve onayın uzun bir süreye yayılması eğitim yatırımcılarının gözünü korkmaktadır. (TOBB, 2014).

Özel okullar yaptıkları yatırımlar ve işsiz öğretmenlere sağladığı imkanlar ile Ülke ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Devletin, özel sektöre eğitime hizmet konusunda destek vermesi ve teşvik sağlaması kamunun üzerinde bulunan mali yükü de azaltmaktadır. Kamuoyunun özel okullar konusunda daha fazla bilinçlendirilmesi ve devlet üst kademelerinin bu bilinçle hareket etmesi, prosedürlerin sadeleştirilerek özel okul yatırımcılarının teşviklerle özendirilmesi sağlanmalıdır (TÖDER, 2015). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2015 raporu sonuçları araştırmaya katılan özel okul kurucuları ve yöneticilerinin okul açılması safhalarında karşılaştıkları ve ortak dile getirdikleri problemlerle örtüşmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Yapılan araştırma sonucuna göre özel okulları kurmanın iki türlü zorluğu özellikle ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki bina yapımı ve arsa problemidir. Özellikle büyük kentlerde arsalar azaldığı ve çok pahalı olduğu için bina yapımı oldukça pahalıya mal olmaktadır ve bu özellikle daha kaliteli özel okulların açılmasını zorlaştırmaktadır. İkinci önemli zorluğu ise okulun kuruluş aşamasında prosedürlerin çok olması ve standartların herkese eşit uygulanmamasıdır. Özel okul açmaya karar vermeden önce okulun kurulacağı arsanın amaca uygun olup olmadığının detaylı bir biçimde araştırılması gerekmektedir. Ayrıca konunun uzmanı olan kişilerden destek alınması bu zorlu sürecin daha kolay geçmesine imkân sağlayacaktır. Özel okulların kuruluş ve açılma süreçlerinde MEB Özel Öğretim Kurumlar Açma Yönetmeliği'nde

iyileştirme yapılabilir ve gecikmeye sebep olabilecek detaylar günün şartlarına göre sadeleştirilebilir. Denetleme işlemlerinin tutarlı bir şekilde yürütülebilmesi için işlemlerin daha standart bir zemine oturtulması hem açılmak istenen özel okula hem de devlete binen iş yükünü ve maliyeti azaltacaktır ve işlemlerin daha akıcı bir şekilde yürütmesini sağlayacaktır.

Özel öğretim kurumlarında okul ikliminin oluşturulması konusunda, özel öğretim kurumlarının çalışma şartları ile ilgili kanuni düzenlemelerle iyileştirme yapılabilir bu şekilde özel okulların maddi-manevi olarak rahatlaması sonucu çalışanlarda güven duygusu aşılacak ve öğretmenler kendilerinden beklendiği şekilde öğretmeye daha fazla odaklanabileceklerdir. Bu bağlamda devlet okullarında çalışan öğretmenlere tanınan özlük hakları birebir özel okullardaki öğretmenlere de tanınmalıdır.

Özel okullarda çalışmanın öğretmenler açısından daha cazip hale getirilmesi için öncelikle özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlerle aynı düzeyde maaş alması konusunda MEB düzeyinde yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu noktasında mutlu olabilmeleri için her şeyden önce maddi olarak kaygı gütmemeleri gerekmektedir ve bu bağlamda devlet okullarında çalışan öğretmenlere tanınan özlük haklarının aynı şekilde özel okulda çalışan öğretmenlere de tanınması bu açıdan da önemlidir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim aldığı gibi yöneticilerin de daha iyi liderler olabilmeleri adına eğitim almaları kurum için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Özel okulların veliler açısından cazip hale getirilmesinin birinci şartı, özel okulların devlet okullarına göre genel olarak daha kaliteli olmasıdır. Yani devlet okuluna çocuğunu göndermeyip, özel okula gönderecek bir velinin, öncelikli arayışı kalite arayışıdır. Bu yüzden velilere yönelik şeffaf ve etkili bir bilgi alışveriş yöntemi geliştirilmelidir. Özellikle özel okul yönetiminin okullarının akademik başarısı, sanat ve spor faaliyetlerinin mükemmelliği, yabancı dil başarısı, okulun öğrencilerine kazandırdığı kişilik değerleri, çocuğunun güvenli bir ortamda okumuş olması, yemek servis gibi hizmetlerin daha sağlıklı veriliyor olması konularında velilere yönelik güçlü lobi faaliyetleri sürdürmesi okulun öğrenci potansiyelini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür. Özel eğitim kurumları, velilere yönelik hizmetin kalitesi ve algısını yükseltmek açısından, velilerin eğitim sürecinde daha fazla sorumluluk almalarını sağlayabilir. Daha etkin iletişim yöntemleri geliştirilebilir.

Okulun eğitim-öğretime bir an önce hazırlanmasında fiziki şartlar kadar bu şartları bir an önce mümkün kılacak bürokratik engellerin aşılması da gerekir. Yoğun ve hantal bürokrasinin, işlemleri ve kırtasiyeciliği yerine resmi yazışmalarda sadece e-belge sisteminin kullanılması, personel ve donatım ihtiyaçlarının okul açılmadan önce belirlenmesi, ödenek ve personel sağlanırken yaşanan gecikmeleri önlemek adına birkaç kademedan oluşan onay süreci yerine (en azından yeni açılan kurumlar için) iş ve işlemlerin tek elden yürütülmesi ve yüklenici firmanın bu süreçte üzerine düşen yasal yükümlükleri yerine getirmesinin sağlanması başlıkları altında toplanmaktadır. Bu tür iyileşmelerin, yöneticilerin okulu eğitim-öğretime hazır hale getirebilmeleri için zaman kazanmaları adına stratejik önemi vardır.

Yeni açılan eğitim kurumlarının öğretmen ve yardımcı personel alımlarında norm kadronun öncelikle planlanması ve bu belirlenen norma göre geçici görevlendirme statüsü veya ek ders karşılığı görevlendirme yerine kadrolu öğretmen ve personelin görevlendirilmesi yapılmalıdır. Özel okullarda eleman alırken öncelikle yetişmiş eleman almak gerekmektedir. Anca başvuruların önemli bir bölümünü yeni mezunlar oluşturmaktadır. Bu nedenle görev verilen öğretmenler staj yaparken kuruma çıkarılan sigorta maliyetinde düzenleme yapılması okulların yükünü hafifletecektir. Öğretmenlerin daha iyi eğitim verebilmeleri adına formasyon eğitiminin daha kapsamlı ve seçici hale getirilmesi formasyonunu alan öğretmenlerin kalitesini arttıracaktır ve sonucunda eğitimin kalitesi artacaktır.

Araştırma verilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda özel okullarla ilgili geliştirmeleri iç ve dış olmak üzere iki ana başlık altında toplayabiliriz. İç unsurların başında okullarda kaliteyi artırmak, daha iyi elemanlara ulaşabilmek ve seçmek, daha iyi hizmet içi eğitim vermek ve öğretmenleri iş doyumunu yükseltmek vardır. Ayrıca okulda iç disiplini adaletli bir yönetim anlayışı ile sağlamak gerekir. Okul içerisindeki etkinliklerin programlı ve planlı bir şekilde yapılmasını sağlamak, yıl boyunca nelerin kazandırılmak istendiğinin belirlenmesi ve rastgele çalışma yapmak yerine planlı uygulamalar yapılması önemlidir.

Dış unsurların başında kamuoyunda özel okulların kaliteli olduğu algısının yerleştirilmesi vardır ve bunun için de öncelikle özel okulların kaliteli olması gerekir. Bakanlığın, özellikle hem özel okulların saygınlığını arttıracak hem de yaptığı çalışmaları kolaylaştıracak, uygulamalar gerçekleştirmesi gerekir. Özel Okullar Genel Müdürlüğü'nün bu anlamda özel okullarla da karşılıklı danışarak uyumlu bir çalışma

ortaya koymasý ve bunun sonucunda da daha etkin bir özel öğretim kurumlarý algısının yerleştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde özel okulların sayısı hızla artış göstermektedir. Bu büyümenin sağlıklı olabilmesi ve ortaya başarılı okulların çıkması için de özel öğretimde kalite arttırıcı unsurların planlanarak uygulanması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akhan, A. (2009). *Velilerin özel ilköğretim okullarından beklentileri ve beklentilerinin karşılanma düzeyleri, İstanbul Avrupa Yakası örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, Y. (2001). *Türk eğitim tarihi: Başlangıçtan 2001'e*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar yönetimi*, ARGE Danışmanlık.
- Armstrong, M. (2006). *A-handbook, human resource management practice* (Tenth edition). UK: Kogan Page.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1327-1344.
- Aydoğan, İ. (1998). *Özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişi, Kayseri ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1987). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.
- Başkaya, B. (2006). *İstanbul ili özel okullarındaki halkla ilişkiler uygulamaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Hsieh, Chia-Lin. (2000). "A Study of Parental Characteristics and School Choice". *Dissertations*. 1458.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Thous Oaks, Calif, Sage Publications
- Çakar, M., Dilmaç, B., ve Kulaksızoğlu, A. (1999). Türkiye’de özel okullar hakkındaki tutumlarla ilgili bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 233- 246.

- Çalık, C. (2007). *Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme. Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty, 3, 123-139*
- Çelik, Y. (2006). *Özel okulların Türk eğitim sistemine ekonomik katkılarının değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelikten, B. (2010). *Özel okul velilerinin okul tercihlerini etkileyen faktörler*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 123-135.*
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036.*
- Demirci, E. (1990). Osmanlı İmparatorluğunda azınlık okulları ve yabancı okullar. *Türk Yurdu Dergisi, 10(35), 43-50.*
- Demirci., M. K., Taşkın, E. ve Yuca, U. (2006). *Öğrenen örgüt/pazarlama yönelimli öğrenen okul boyutlarının analizi: Kütahya ili özel eğitim kurumları uygulaması. Akademik Bakış, 9, 1-12.*
- Demirtaş, H, Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 51, 421-455.*
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). *Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 22(1), 1-24.*
- Dikbaş, İ. (2008). *Veli beklentileri ve karşılanma düzeyleri, özel vakıf okulları örneği*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinler, A., ve Subaşı, B. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de özel okullar*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Dölek, D. (2011). *Kurumsal itibara olası tehditler ve bu tehditlere karşı alınabilecek önlemler: Şişecam fabrikalarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz*. İstanbul:Rota Yayınları.

- Duygun, A. (2007). *Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düstur, (1991). I. Tertip, c.IV, s.40; H. A. Koçer, *Türkiye 'de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişimi 1773–1923*, İstanbul 1991, s.209
- EFQM Mükemmellik Modeli. (2013). Türkiye Kalite Derneği.
- Ergin, D. Y. (1993). *Özel bir kolejde yapılan imaj araştırması*. (Yayınlanmamış Rapor). İstanbul: 1993.
- Ergin, O. (1974). *Türk maarif tarihi*, c.IV-V, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1997). Eğitim pazarında reklam ve insan unsuru. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 53.
- Glasser, W. (2000). School violence from the perspective of William Glasser. *Professional School Counseling*, 4(2), 77.
- Griffin, M. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school principals*. (Unpublished doctoral dissertation) University of Connecticut, Storrs, CT.
- Gürsel, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (9. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hausmman, C. S., & Goldring, E. (2000). Parent Involvement, Influence, and Satisfaction in Magnet Schools: Do Reasons for Choice Matter? *The Urban Review*, 32( 2), 105-21.
- Haydaroğlu, İ. P., (1993). *Osmanlı imparatorluğu'nda yabancı okullar*. İstanbul.
- Hesapçioğlu, M., ve Nohutcu, A. (1999). Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların reklam stratejileri. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 183-202.
- İzgar, H. ve Gürsel M. (2001). *Eğitim bilimlerinin gelişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kansu N. A. (1932). *Türkiye maarif tarihi*. İstanbul.
- Kılıç, D, (2006). *Osmanlı Ermenileri arasında dinî ve siyasi mücadeleler*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.
- Koçak, C. (1985). *Tanzimat'tan sonra özel ve yabancı okullar*. *Tanzimat'tan Cumhuriyete Türkiye ansiklopedisi*, c. II, İstanbul 1985, s.488
- Kodaman, B. (1980). *Abdülhamid devri eğitim sistemi*, İstanbul.
- Kürekçi, Ö. K. (2002). *Özel okullarda eğitim hizmetlerine ilişkin pazarlama karması stratejileri ve özel ilköğretim okulu velilerine yönelik bir alan araştırması*.



- (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kuş, E. (2009). *Nitel-nitel araştırma teknikleri sosyal bilimlerde araştırma teknikleri. Nicel mi? Nitel mi?* Ankara: Anı.
- MEB. (1917). *Milli eğitimle ilgili bilgiler*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (1995). *1939-1993 Milli eğitim şuraları*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2014). Özel öğretim kurumları genel müdürlüğü özel okul açma ile ilgili sorular.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. USA: Jossey Bass.
- Murphy, J. (1990). Instructional leadership: Focus on curriculum responsibilities. *NASSP Bulletin*, 74(525), 1-4.
- Özbay, D. ve Selvi, Y. (2014). *Kurumsal itibarın ölçümü: Bir model önerisi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 76, 135-159.
- Özbek, N. (2000). *Türkiye'deki yabancıların öğrenim ve öğretim özgürlüğü*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Yayınları.
- Özkara, Y. (2002). *Özel ilköğretim okullarının veli beklentilerini karşılama düzeyi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Parlar, H. (2006). *Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların durumu: Kahramanmaraş örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, Esenler ilçesi örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt Y. (2015). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezer, A. (1999). *Atatürk döneminde yabancı okullar*. Ankara, s.15-16
- Smedley, D. (1995). *Marketing secondary schools to parents-some lessons from the research on parental choice. Educational Management and Administration*, 23(2), 96-103.
- Şimşek, H. (2014). Osmanlı Devletinde özel okullar ve ilk Türk özel okulunun tarihçesine dair yeni bulgular. *Bitig*, 68, 209-230.

- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşdemirci, E. (1990). *Osmanlı İmparatorluğunda azınlık okulları ve yabancı okullar*. *Türk Yurdu Dergisi*, 10(35), 43-50.
- TBMM Zabıt Ceridesi, Devre:1, İçtima: 1, c.IV, s.296–297; *Ali Rıza Cihan, İsmet İnönü'nün TBMM'deki Konuşmaları 1920–1973*, c. I, Ankara, 1973, s.37–38
- TOBB. (2014). *Türkiye eğitim meclisi sektör raporu*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Ankara
- TOBB. (2015). *Türkiye eğitim meclisi sektör raporu*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Ankara
- Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Türkoğlu, A. ve Sarı, M. (2006). *Cumhuriyetten günümüze program geliştirme çalışmaları*. Ankara: Nobel.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilen nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve Etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 109-120.
- Üner, H. (1999). *Tevhid-i Tedrisat: Gerekçe ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Vahapoğlu, M. H. (2005). *Osmanlıdan günümüze azınlık ve yabancı okullar*. İstanbul: MEB Yayınları.
- Walsh, M. & Wiggins, L. (2003). *Introduction to research*. Cheltenham: Nelson Thornes.
- Yıldırım, A. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, M. (2015). *Kurumsal itibar yönetimi algısının örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmazlar, H. (2007). *Türkiye’de özel okulların gelişimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### **İnternet Sayfaları**

<https://www.sozcu.com.tr/2017/egitim/istanbulda-ozel-okul-sayisi-devlet-okulu-sayisini-gecti-2015163/>

[https://istanbul.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_04/12163411\\_2016-2017\\_Ystatistik\\_KitabY\\_Taslak.pdf](https://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_04/12163411_2016-2017_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf)

<http://ookgm.meb.gov.tr/www/ozelokullar/icerik/180sayfasından> erişilmiştir.

<https://www.sozcu.com.tr/2017>

<http://www.tobb.org.tr/TurkiyeSektorMeclisleri/Sayfalar/SektorRaporlari.php>  
adresinden 05.09.2017

## **EKLER**

- A. Görüşme Soruları**
- B. Özel Okul Kurma ve Açma Şartları**
- C. Özgeçmiş**



## A. Görüşme Soruları

### ÖZEL BİR OKULUN KURULUŞU SÜRECİNDEKİ DENEYİMLER

#### Yönerge:

- “Özel Bir Okulun Kuruluş Sürecindeki Deneyimleriniz” konusunda düşüncelerinizin değerlendirilmesi amacıyla aşağıda belirlenen görüşme sorularını cevaplamanız araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.
- Vermiş olduğunuz her türlü görüş saklı kalacaktır. Hiçbir yerde adınız açıklanmayacaktır. Bu nedenle sizden görüşlerinizi içten ve doğrulukla yazmanız beklenmektedir.

Şükrü Orkun KABAKLI  
Yüksek Lisans Öğrencisi (Araştırmacı)

- 1) Özel okulların kuruluşu aşamasında yaşanan zorluklar nelerdir?
- 2) Özel okulların okul iklimi nasıl oluşturulabilir?
- 3) Özel okullarda çalışma şartları öğretmenler açısından nasıl cazip hale getirilebilir?
- 4) Özel okullar öğrenci velileri açısından nasıl cazip hale getirilebilir?
- 5) Özel okul kurucuları ve yöneticilerinin personel arayışı ve iş teklifi sürecinde karşılaştıkları zorluklar nelerdir ve bu süreçte MEB’in desteği ne durumdadır?

## B. Özel Okul Kurma ve Açma Şartları

### 2.9. Özel Okul Kurma Ve Açma Şartları

2018 yılı özel okul açma şartları 20.03.2012 tarih ve 28239 sayılı, Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 2. Bölüm Kurum Açma, Devir, Nakil ve Kapatma başlığı altında açıkça belirtilmiştir. Buna göre;

[https://ookgm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_07/06162448\\_Yzel\\_YYretim\\_kurumlarY\\_yYnetmeliYi.pdf](https://ookgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/06162448_Yzel_YYretim_kurumlarY_yYnetmeliYi.pdf)

### Kurum Açma, Devir, Nakil ve Kapatma

**MADDE 5** – (1) Kanunun 3 üncü maddesi hükmü doğrultusunda özel öğretim kurumlarına kurum açma izni ile iş yeri açma ve çalışma ruhsatı verilir.

(2) Kurum açma izni ile iş yeri açma ve çalışma ruhsatının verilebilmesi için aşağıdaki belgeler istenir;

a) Form dilekçe (EK-1).

b) 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, millî savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık ve aynı Kanunun Cinsel Dokunulmazlığa Karşı Suçlar başlıklı İkinci Kısımının Altıncı Bölümünde düzenlenen maddelerde yer alan suçlardan mahkûm edilmemiş olduğuna dair yazılı beyanı.

c) (**Değişik:RG-13/1/2017-29947**) Kurucu tüzel kişi ise kuruluş amaçları içinde özel öğretim kurumu işletmeciliği yapılacağına ilişkin ifade ile ortakların ve ortaklar arasında tüzel kişiler varsa o tüzel kişilerin de uyruğunun yer aldığı ve tüzel kişinin niteliğine göre Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanmış ana sözleşme, tüzük ya da vakıf senedinin ve varsa değişikliklerinin örneği.

ç) Kurucu temsilcisinin kurumu açma, kapatma, devir ve benzeri işlemleri yürütme yetkisine sahip olduğunun belirlendiği (**Ek ibare:RG-5/7/2014-29051**) genel kurul veya yönetim kurulu kararının millî eğitim müdürlüğünce onaylı örneği. (**Ek**

**cümle:RG-20/6/2017- 30102)** (Ancak sosyal etkinlik merkezi kurucu temsilcileri için devir işlemleri yürütmesine ilişkin ifade yer almaz.)

d) **(Değişik:RG-5/7/2014-29051)** Binanın kurum açılacak kat veya katları için ayrı ayrı, okul ve özel eğitim ve rehabilitasyon merkezi olarak kullanılacak binaların ayrıca bahçeleri için de üç adet 35x50 cm veya A3 ebadında kâğıtlara çizilmiş yerleşim planı ve CD'si

e) Resmî benzeri okulların tabi olduğu yönetmeliği uygulamak isteyen okulların kurucusunun yazılı beyanı, resmî benzeri okulların tabi olduğu yönetmeliklerden farklı uygulama yapmak isteyen okullar için Bakanlıkça onaylanmak üzere hazırlanan üç nüsha kurum yönetmeliği taslağı ve CD'si veya kurucunun daha önce açılış izni almış başka bir okulu için Bakanlıkça onaylanmış kurum yönetmeliğini uygulayacağına ilişkin yazılı beyanı.

f) Çeşitli kurslar, özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri, motorlu taşıt sürücülere kursları ve hizmet içi eğitim merkezlerinin uygulayacakları öğretim programının onaylandığı Talim ve Terbiye Kurulu kararının tarih ve sayısı. **(Ek cümle:RG-8/8/2015-29439)** Ayrıca; özel öğretim kursu açacaklar için, **(Değişik ibare:RG-13/1/2017-29947)** (Ek-15)'de yer alan bilim gruplarının Talim ve Terbiye Kurulunca onaylanan çerçeve programına/programlarına uygun olarak kurum tarafından **(Değişik ibare:RG-5/8/2016-29792)** bir bilim grubunda hazırlanmış ve Genel Müdürlükçe onaylanmış kurs programı.

g) Resmî benzeri olmayan veya deneme mahiyetinde program uygulayan kurumlar ile Bakanlıkça onaylanarak uygulamaya konulmuş öğretim programı ve haftalık ders çizelgesi bulunmayan kurumlar için; Bakanlıkça onaylanmak üzere **(Değişik ibare:RG-20/6/2017- 30102)** öğretim programı, haftalık ders çizelgesinin kayıtlı olduğu taşınabilir elektronik kaydı

ğ) (Değişik:RG-2/8/2013-28726) Yönetici çalışma izin teklifi ve kurum öğretime başlamadan önce nitelikleri de belirtilen gerekli tüm personele ilişkin çalışma izin tekliflerinin yapılacağına dair kurucunun yazılı beyanı. Ayrıca **(Değişik ibare:RG-5/7/2014-29051)** Mesleki ve teknik Anadolu lisesi sağlık hizmetleri alanı açacakların ise her bölüm için bir asıl görevli aylık ücretli alan/dal dersleri öğretmeninin çalışma izin teklifleri.

h) **(Değişik:RG-5/7/2014-29051)** Kurum binası kurucuya ait ise tapu senedinin millî eğitim müdürlüğünce onaylı örneği; kurum binası kiralık ise **(Mülga ibare:RG-3/7/2016-29761)** (...) tapu senedi örneği ile başvuru tarihi itibarıyla okullarda öğretim

süresi kadar, diğer kurumlarda da en az bir yıllık kira sözleşmesinin aslı veya millî eğitim müdürlüğünce onaylı örneği, Tapu kütüğünde konut olarak kayıtlı bir ana taşınmazın bağımsız bölümlerinde açılacak anaokullarının bahçe kullanımı için **(Değişik ibare:RG-20/6/2017- 30102)** kat malikleri kurulunun en az 2/3 ünün muvafakat belgesi. (Belgede **(Değişik ibare:RG-20/6/2017- 30102)** muvafakat veren kat sahibi veya vekillerinin ayrı ayrı muvafakatlerine ilişkin imzaları ile binanın kaç dairesi olduğu ve imzaların kat sahibi veya vekillerine ait olduğuna ilişkin apartman yöneticisinin imzası bulunur.

ı) Denizcilik ve havacılık kursu gibi özellik arz eden özel öğretim kurumları için ilgili bakanlıkların uygun görüşü.

ı) **(Değişik:RG-5/7/2014-29051)** Mesleki ve teknik Anadolu lisesi sağlık hizmetleri alanı açacakların, öğrencilerinin beceri eğitimi/staj çalışması/yaz uygulamalarını yapabilecekleri; okulla aynı il sınırları içerisinde, okula kara yolu ile uzaklığı 30 km'yi geçmeyen, en az 50 yatak kapasiteli ve okulun alan ve dallarına esas teşkil eden meslek gruplarına göre görevli sağlık personeli sayılarının da belirtildiği hastane/hastanelerle yapacakları, en az 10 yıl süreli ve il sağlık müdürlüğünce onaylı protokol.

j) Yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından veya Türk vatandaşlarıyla ortaklık yolu ile açılacak milletlerarası özel öğretim kurumları için ayrıca, 5/6/2003 tarihli ve 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu çerçevesinde Bakanlar Kurulu izninin sureti.

k) Kurum açılacak binanın sağlam ve dayanıklı olduğuna ilişkin; çevre ve şehircilik il müdürlükleri, yapının proje müellifleri ya da yetkili serbest proje büroları veya üniversitelerin ilgili bölümlerince düzenlenen teknik rapor **(Ek ibare:RG-3/7/2016-29761)** ile teknik raporu düzenleyen inşaat mühendisinin geçerliliği devam eden SİM ve İTB belgeleri istenir. Ancak; 6/3/2007 tarihinden sonra Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkındaki Yönetmeliğe göre yapı denetim firmaları denetiminde özel öğretim kurumu olarak yapılmış ve yapı inşaat ruhsatı bulunan binalardan sağlam ve dayanıklı olduğuna ilişkin belge istenmez.

l) Kurum açılacak binanın ve çevresinin sağlık yönünden uygun olduğuna ilişkin il veya ilçe ilgili sağlık birimince düzenlenen rapor.

m) Kurum açılacak binada yangına karşı ilgili mevzuatına göre gerekli önlemlerin alındığına ilişkin itfaiye müdürlüğünce düzenlenen rapor.

n) Milletlerarası okullar için ayrıca, uygulayacakları programın diğer ülke veya ülkeler tarafından denkliğinin kabul edildiğine dair yetkili kurumdan alınan belge.



- o) **(Ek:RG-5/7/2014-29051)** Dönüşüm programına alınan kurumlardan dönüşüm programına alındığına ilişkin Genel Müdürlükçe düzenlenecek Dönüşüm Programı Kabul Formu (Ek-14).
- ö) **(Ek:RG-5/7/2014-29051)** Dönüşüm programına alınan ve mevcut binalarında veya farklı binalarda okul açmak amacıyla başvuran kurucular 2018-2019 eğitim öğretim yılı bitimine kadar okul binalarını Genel Müdürlükçe belirlenerek internet sayfasında yayımlanan standartlara uygun hale getireceğine veya standartlara uygun başka bir binaya nakil yapacağına ilişkin noter onaylı dönüşüm taahhütnamesi.
- p) **(Ek:RG-8/8/2015-29439)** 492 sayılı Harçlar Kanunu gereği ruhsatları harca tâbi kurum açacaklar için harç yatırıldığına dair onaylı belge.
- r) **(Ek:RG-3/7/2016-29761)** Kanununun 12 nci maddesi kapsamında eğitim öğretim desteği almak isteyen, organize sanayi bölgesi dışında özel meslekî ve teknik Anadolu lisesi açacakların, öğrencilerinin beceri eğitimi/staj çalışması/yaz uygulamalarını yapabilecekleri; okul ile aynı il sınırları içerisinde ve destek verilmesi kararlaştırılan alanlarda/dallarda faaliyette bulunan orta veyahut büyük ölçekli işletme/işletmelerle yapacakları en az 10 yıl süreli protokol,
- s) **(Ek:RG-13/1/2017-29947)** Özel motorlu taşıt sürücü kursu açacaklardan kurucu gerçek kişi ise kurucunun, kurucu tüzel kişi ise kurucu temsilcisinin üniversitelerin makine, motor, otomotiv, mekatronik, otobüs kaptanlığı, ulaştırma ve trafik bölümü ve benzeri lisans veya ön lisans programlarından mezun olduğuna dair belge veya (Ek ibare:RG-20/6/2017- 30102) yükseköğrenim mezunu olmak kaydıyla herhangi bir motorlu taşıt sürücü kursunda en az üç yıl eğitim personeli olarak çalıştığına dair belge.
- ş) **(Ek:RG-13/1/2017-29947)** Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezi açacaklarda kurucu gerçek kişi ise kurucunun, kurucu tüzel kişi ise kurucu temsilcisinin üniversitelerin eğitim fakültelerinden mezun olduğuna, öğretmen/uzman öğretici olarak atanabileceğine veya herhangi bir özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde en az üç yıl eğitim personeli olarak çalıştığına dair belge.
- t) **(Ek:RG-13/1/2017-29947)** Özel **(Mülga ibare:RG-20/6/2017- 30102)** (...) öğretim kursu açacaklarda kurucu gerçek kişi ise kurucunun, kurucu tüzel kişi ise kurucu temsilcisinin üniversitelerin eğitim fakültelerinden mezun olduğuna veya öğretmen/uzman öğretici olarak atanabileceğine **(Ek ibare:RG-20/6/2017- 30102)** ; sosyal etkinlik merkezlerinde ise kurucu temsilcisinin yükseköğrenim mezunu olduğuna ilişkin belge.

(3) Gerçek kişilerde kurucu, tüzel kişilerde kurucu temsilcisi, ikinci fıkrada belirtilen belgeler ile kurum açmak için valilik veya kaymakamlıklara müracaat eder. Müracaat eden kişiye, müracaat

tarihinin yazılı olduğu bir alındı belgesi verilir. Kaymakamlıklara yapılan müracaatlara ilişkin dosya, üç iş günü içinde bir üst yazı ile valiliğe gönderilir.

(4) **(Ek:RG-2/8/2013-28726) (Değişik:RG-13/1/2017-29947)** Kanunun 3 üncü maddesinin on birinci fıkrasında belirtilen yerlerin mülki idare amirleri tarafından görevlendirilen yetkililerce tespiti halinde bu yerleri kuran veya işletenlere Kanunda belirtilen miktarda idari para cezası valilikçe verilir. Verilen idari para cezası, 11/2/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümlerine göre ilgiliye tebliğ edilir, takip ve tahsili için ise Maliye Bakanlığının ildeki ilgili birimine bildirilir. Ayrıca bu yerler valilikçe kapatılır.

(5) **(Ek:RG-20/6/2017- 30102)** Sosyal etkinlik merkezlerinin açılışında kurucu temsilcisi, ikinci fıkranın (a), (b), (ğ), (h), (k), (l), (m) ve (t) bentlerinde yer alan belgeler ve Bakanlıkça onaylanan işbirliği protokolü ile kurum açmak için valiliğe müracaat eder. (k) ve (l) bentlerinde belirtilen raporlar belediyenin yetkili birimlerince de düzenlenebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Kabaklı, Şükrü Orkun

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 7 Haziran 1981, Elazığ

email: orkunkabakli@gmail.com

EĞİTİM Derecesi	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Bahçeşehir Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü	2009
Lise	Özel Uğur Koleji	1999

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
06/2008-09/2008	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	- Bilgi İşlem Birimi Staj
01/2009-06/2009	Bahçeşehir Final Dergisi Dershanesi	- Bilgi İşlem Sorumlusu
07/2009-08/2010	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	- Bilgi İşlem Sorumlusu
09/2010-08/2015	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	- Ar-ge Sorumlusu
09/2015-08/2016	Beylikdüzü Final Lisesi	- Eğitim Teknolojileri Sorumlusu
09/2016-Devam	Esenyurt Final Okulları	- Eğitim Teknolojileri Koordinatörü

### YABANCI DİL

İngilizce (İleri Düzey)