

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

145869

ÖĞRENEREN ORGANİZASYON MODELİ AÇISINDAN ÖZEL OKUL
İŞLETMECİLİĞİNİN ANALİZİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman :
Yard. Doç.Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Umut YUCA

Kütahya – 2004

Kabul ve Onay

Umut YUCA'nın hazırladığı, "Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi", başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

30/09/.../2004

Tez Jürisi

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Ercan TAŞKIN

Yard. Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2004



ÖZGEÇMİŞ

1971 Isparta/Yalvaç doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Yalvaç'ta tamamladı. Atatürk Üniversitesi Tarih bölümünden mezun oldu. Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansa başladı. "Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi" adlı tez çalışmasını hazırladı.



ÖZET

Toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında eğitim önemli bir göstergedir. Bu nedenle, eğitim devlet politikalarında önemli bir yere sahiptir. Toplum içinde yaşamı boyunca bireyler, formal ve informal çeşitli eğitim süreçlerinden geçerler. Devlet örgün ve yaygın eğitim olmak üzere eğitim faaliyetlerini düzenler. Birey kariyerinde devletin gözetiminde gerçekleşen eğitim sürecinin çok büyük etkisi vardır. Eğitimde en önemli işleve sahip olan kurum okuldur. İlköğretim, orta öğretim ve yükseköğretim genelde okul çatısı altında gerçekleşir.

Okul, birey yaşamında ve kariyerinde önemli ve gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri bireye kazandırır. Bu nedenle okulun niteliği ve etkin bir sisteme kavuşturulması önem kazanmaktadır.

Özel okul işletmeliği yaptığı özverili çalışmalar ve öğrenciye kazandırıldığı başarılarla özel okul gerçeğini ortaya koymuştur. Özel okul işletmeciliğinin amacı, devletin eğitim faaliyetlerine destek olunması ve eğitim kalitesinin yükseltilmesi olarak belirtilmiştir. Ancak özel okullar devlet okullarıyla aynı müfredat çerçevesince işlevsel olarak aynı faaliyette bulunmalarına rağmen, serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren bir işletme olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için kar sağlamak zorundadırlar. Özel okul işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için dolu kapasiteye ulaşmaları gerekir. Bunun için ise, okul imajının toplumda benimsenmesi ve başarılarının takdir edilmesi gerekmektedir.

Özel okul işletmeciliğinin hem rekabet edilmesi hem de çekicilik olarak devlet okullarından ve rakiplerinden farklı özellikler bulunması ve dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Öğrenen okul, paylaşılan bir vizyon ile ekip çalışmasına önem veren, yönetici-öğretmen-veli olarak öğrenen bir okul kültürü oluşturmayı, okulu ve başarıyı amaçlayan bir modeldir.

Bu çalışmada öğrenen organizasyon modeli açısından özel okul işletmeciliği irdelenmiş ve özel okul işletmelerinde öğrenen organizasyon değerlerin varlığı ve potansiyeli analiz edilmiştir.

ABSTRACT

Education is a significant indication in the development and improvement of communities. Because of this, education has an important role in the government politics. In the social life individuals go through formal and informal education levels. The government arranges the educational activities which are formal and informal education levels that are under the supervision of the government have a great effect on the career of an individual. The most significant institution in education is the school. Primary, secondary and higher education is usually gone through at the school.

School helps individuals acquire necessary knowledge, talent and skills which they need for their life and career. Thus, the quality of school and that it gets an effective system is important.

Private school managements show the reality of private schools clearly via studies that make with a great self-devotion and via the achievements which they provide for the students. The objective of private school management was to support the educational activities carried out by the state and to improve educational quality in Turkey. However; although a private school does functionally the same activities as a state school does within the same curriculum, private schools, as business enterprises getting active in an environment of free competition, have to make financial profit in order to be able to keep alive. Private school administrations have to complete their capacity to stay alive. Therefore, the school image should be adopted by the society, and the success of the school should be appreciated.

For that reason, it is necessary for private schools both to compete with state schools and to have same qualities which are more different and more influential than a state school has. The learning school model aims to cause the school succeed in an active environment and to create a learning school culture by means of uniting everybody in school in a mutual vision, a holistic point of view and on understanding which gives importance to team work.

In this study, private school administration was investigated thoroughly according to the learning organization model, and the existence of the learning organization variables was analysed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA	xiv
GİRİŞ.....	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL

1.1. KAVRAMSAL YAPI.....	2
1.1.1. Eğitim Kavramı.....	2
1.1.2. Öğretim Kavramı	3
1.1.3. Eğitim Kurumu	3
1.1.4. Eğitim Yönetimi.....	3
1.1.5. Eğitim Sistemi.....	4
1.1.6. Okul Kavramı.....	4
1.2. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL VE OKUL TÜRLERİ.....	6
1.2.1. Türk Eğitim Sistemi ve Okulun Yasal Dayanağı.....	6
1.2.2. Türk Eğitim Sisteminde Okullar	7
1.3. OKULUN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, GÖREV VE İŞLEVLERİ	8
1.3.1. Okulun Önemi.....	9
1.3.2. Okulun Özellikleri.....	11
1.3.3. Okulun Görevleri	12
1.3.4. Okulun İşlevleri.....	13
1.3.4.1. Teknik – Ekonomik İşlevler	15
1.3.4.2. İnsani – Sosyal İşlevler.....	16
1.3.4.3. Politik İşlevler.....	17
1.3.4.4. Kültürel İşlevler	18
1.3.4.5. Eğitsel İşlevleri	19
1.3.5. Okul Türleri.....	20
1.3.5.1. Devlet Okulları	21
1.3.5.2. Özel Okullar.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİNİN BOYUTLARI

2.1. ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİ.....	23
2.1.1. İşletmecilik Kavramı.....	23
2.1.2. Özel Okul İşletmeciliği Kavramı.....	24
2.2. ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ, AMAÇLARI VE	
ÖNEMİ.....	25
2.2.1. Özel Okulların Gelişimi.....	25
2.2.1.1. Özel Okulların Tarihsel Gelişimi.....	25
2.2.1.2. Kalkınma Planlarında Özel Okullar.....	27
2.2.2. Özel Okul İşletmelerinin Kuruluş Amaçları.....	29
2.2.3. Özel Okulların Önemi.....	30
2.3. ÖZEL OKULLARIN YASAL DAYANAKLARI VE YASAL	
DAYANAKLARI AÇISINDAN ÖZEL OKUL TÜRLERİ.....	32
2.3.1. Özel Okulların Yasal Dayanağı ve Yapılan Yasal Düzenlemeler.....	33
2.3.2. Yasal Dayanakları Açısından Özel Okul Türleri.....	36
2.3.2.1. Türk Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları.....	37
2.3.2.2. Özel Yabancı Okullar.....	38
2.3.2.3. Özel Uluslararası Eğitim Kurumları.....	38
2.3.2.4. Özel Azınlık Okulları.....	38
2.3.2.5. Vakıf Okulları.....	38
2.4. ÖZEL OKUL İŞLETMELERİNİN KURULUŞU VE YÖNETİMİ.....	39
2.4.1. Özel Okul İşletmelerinin Kuruluşu.....	39
2.4.2. İşletmecilik ve Yönetim İşlevleri Açısından Özel Okullar.....	40
2.4.3. Özel Okulların Örgütlenmesi ve Yönetim Yapısı.....	41
2.4.3.1. Özel Okulların Örgütlenmesi.....	41
2.4.3.1.1. İdari bölümler.....	42
2.4.3.1.2. Diğer bölümler.....	42
2.4.3.2. Özel Okulların Yönetim Yapısı.....	43
2.4.3.2.1. Özel Okullarda Karar Verme.....	46
2.4.3.2.2. Özel Okullarda İletişim.....	46
2.4.3.2.3. Özel Okullarda Yetki.....	47

2.4.3.2.4. Özel Okullarda Denetim.....	47
2.4.3.3. Özel Okullarda Misyon.....	48
2.4.3.4. Özel Okullarda Vizyon.....	48
2.4.4. Özel Okullardan Beklentiler ve Aranılan Nitelikler	49
2.4.4.1. Özel Okullardan Beklentiler	49
2.4.4.2. Özel Okullarda Aranılan Nitelikler	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ AÇISINDAN ÖZEL OKUL

İŞLETMECİLİĞİ

3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	57
3.1.1. Öğrenme Kavramı.....	57
3.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	58
3.1.3.Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	58
3.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI	
VE ÖZELLİKLERİ	60
3.2.1. Öğrenen Organizasyonların Amaçları	60
3.2.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	60
3.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN DİSİPLİNLERİ VE	
ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	66
3.3.1. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri	66
3.3.1.1. Sistem Düşüncesi.....	67
3.3.1.2. Kişisel Hakimiyet (Yetkinlik).....	67
3.3.1.3. Zihni Modeller	69
3.3.1.4. Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Paylaşılan Vizyon).....	70
3.3.1.5. Ekip Halinde Öğrenme	71
3.3.2. Öğrenen Organizasyonları Etkileyen Faktörler	72
3.4. ÖĞRENEN OKUL MODELİ	73
3.4.1. Okulların Öğrenen Okul Modeline Dönüşümü.....	73
3.4.2. Öğrenen Okulda Örgüt Kültürü	74
3.4.3. Okulların Öğrenen Okula Dönüşümü İçin Yapılması Gerekenler.....	77
3.4.3.1. Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi.....	79
3.4.3.2. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim.....	80

3.4.3.3. Öğrenmeye İsteklilik	81
3.4.3.4. Öğrenci Merkezli Düşünce	81
3.4.3.5. Paylaşılan vizyon	81
3.4.4. Öğrenen Okulların Özellikleri	82
3.4.5. Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasını Engelleyen Nedenler	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN OKUL MODELİ AÇISINDAN ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER	85
4.1.1. Araştırmanın Örneklemi	85
4.1.2. Anket Formunun Hazırlanışı ve Dağıtımı	85
4.1.3. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi	89
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ	90
4.2.1. A Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi	90
4.2.2. B Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi	101
4.2.3. C Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi	111
4.2.4. D Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi	120
4.3. GENEL DEĞERLENDİRME	129
SONUÇ VE ÖNERİLER	132
KAYNAKÇA	137
DİZİN	143

TABLOLAR

Tablo 1.1. Türk Eğitim Sisteminde Okulların Çeşitli Yönleriyle Sınıflandırması	8
Tablo 1.2. Farklı Felsefi Yaklaşımlara Göre Okulun İşlevleri	15
Tablo 1.3. Okulun İşlevlerine Genel Bakış	20
Tablo 2.1. Ortaöğretim Bazında Resmi ve Özel Okullardaki Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayıları.....	32
Tablo 3.1. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Özelliklerinin Karşılaştırması	65
Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	72
Tablo 3.3. Öğrenen Okul Modeline Doğru Dönüşüm.....	74
Tablo 4.1. Araştırmada Yöneltilen Anket Soruları.....	84
Tablo 4.2. Anket Sorularının Öğrenen Okul Alt Boyutlarına Göre Dağılımı	88
Tablo 4.3. Anket Verilerini Değerlendirme Puan Aralığı	90
Tablo 4.4. A Özel Okulu İle İlgili Demografik Bulgular	91
Tablo 4.5. A Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anketin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Bulguları	93
Tablo 4.6. A Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	95
Tablo 4.7. A Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	96
Tablo 4.8. A Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	97
Tablo 4.9. A Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	98
Tablo 4.10. A Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	98
Tablo 4.11. A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları	99
Tablo 4.12. B Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anket İle İlgili Demografik Bulgular.....	101
Tablo 4.13. B Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anketin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Bulguları	103
Tablo 4.14. B Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	105

Tablo 4.15. B Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	106
Tablo 4.16. B Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	107
Tablo 4.17. B Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	108
Tablo 4.18. B Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	109
Tablo 4.19. A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları	110
Tablo 4.20. C Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anket ile İlgili Demografik Bulgular	112
Tablo 4.21. C Özel Okulu Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	113
Tablo 4.22. C Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	115
Tablo 4.23. C Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	116
Tablo 4.24. C Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	117
Tablo 4.25. C Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	117
Tablo 4.26. C Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	118
Tablo 4.27. C Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutlarının Ortalamaları	119
Tablo 4.28. D Özel Okulu İlgili Demografik Bulgular.....	120
Tablo 4.29. D Özel Okulu Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	122
Tablo 4.30. D Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .	124
Tablo 4.31. D Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	125
Tablo 4.32. D Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	125
Tablo 4.33. D Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	126
Tablo 4.34. D Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	127
Tablo 4.34. A, B, C ve D Özel Okullarında Gerçekleştirilen Anket Sonucu Bulgulara Göre Öğrenen Okul Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	129
Tablo 4.35. D Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutlarının Ortalamaları	129

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 Özel Okulların Örgüt ve Yönetim Yapısı.....	45
Şekil 3.1.Öğrenen Organizasyonun Özellikleri	63
Şekil 3.2.Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini	67
Şekil 3.3.Öğrenen Bir Okul Modeli	76
Şekil 4.1.A Özel Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları	92
Şekil 4.2.A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutları.....	100
Şekil 4.3.B Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları.....	102
Şekil 4.4.Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutları	110
Şekil 4.5.C Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları	112
Şekil 4.6.C Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyeli	119
Şekil 4.7.D Özel Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları	
Şekil 4.8.D Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları	128
Şekil 4.9.Öğrenen Okul Alt Boyut Değerlerinin Okullara Göre Karşılaştırması.....	131
Şekil 4.10. Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelleri Açısından Anket Uygulanan Okulların Karşılaştırması	132

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
Çev.	: Çeviren
K.H.K.	: Kanun Hükmünde Kararname
M.E.	: Milli Eğitim
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
R.G.	: Resmi Gazete
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
ss.	: Sayfalar
Y.Ö.K.	: Yüksek Öğretim Kurumu



TEZ HAKKINDA

I. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ

Özel okullar devlet okullarına göre değişimlere daha duyarlı ve daha çabuk tepki veren okullar olarak görülmektedir. Böyle olmasına rağmen yine de, rekabet ortamında değişim potansiyellerini yeterince değerlendiremedikleri, özel okul işletmeciliğinin, yönetim alanında gelişen yeni yöntemleri uygulamada yetersiz kaldığı; bu yetersizliklerini gidermek için aslında var olan potansiyellerini rasyonel ve sistemli bir çaba gösteremedikleri görüşü söz konusudur. Buradan hareketle çalışmanın problemi, özel okul işletmelerinin potansiyellerini değerlendirmede, sorunları çözmeye sistemli öğrenme açısından çaba göstermemeleri olarak belirlenmiştir.

II. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, özel okul işletmelerinde öğrenen organizasyon değişkenlerinin varlığını analiz ederek, özel okul işletmelerinin öğrenen organizasyon potansiyelini araştırmaktır.

III. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Eğitim toplum yaşamında en önemli bir bileşen ve ülkelerin kalkınma göstergelerinden biridir. Eğitim düzeyinin ve kalitesinin yükseltilmesi, hem toplumun gelişmişliği hem de eğitim kurumlarından eğitim hizmetini alan bireylerin yaşamlarında edinecekleri kariyer açısından önemlidir. Bu nedenle eğitimin gerçekleştiği eğitim kurumları olan okullar ve okulların yönetim anlayışı önem kazanmaktadır. Okullarda eğitim kalitesinin yükseltilmesi, sistem yaklaşımıyla değerlendirildiğinde toplumsal yaşama da geniş etkileri olacak bir konudur. Özel okul işletmeciliği, 1965'den beri Türkiye'de faaliyet göstermekle birlikte son yirmi yılda daha fazla konuşulur hale gelmiştir. Bu işletmeler, devletin eğitim konusundaki kapasite açıklarını kapatmada önemli işlevi yerine getirdikleri gibi, dinamik yapıları ve öğrenim kaliteleriyle de dikkati çekmektedirler. Bu okulların işlevini daha iyi yapabilmeleri, kalite çitasını daha yükseğe çekebilmeleri için, mevcut potansiyellerini bilerek bunları etkin ve doğru biçimde kullanmaları ve katma değere dönüştürmeleri, hem kendi etkinlikleri hem de

eğitime kazandıracakları nitelikleri açısından 3nemlidir. Bu bakımdan 3zel okul işletmelerinde 3đrenen organizasyon k3lt3r3n3n yerleştirilerek 3đrenen okula d3n3ř3m 3nemlidir.

IV. ÇALIşMADA HİPOTEZ

Bu çalışmanın dayandığı olumlu ve olumsuz hipotezler şu g3r3şlerden oluşmaktadır:

H_0 = 3zel okul işletmelerinde, g3l3 bir 3đrenen organizasyona d3n3ř3m potansiyeli mevcuttur.

H_1 = 3zel okul işletmelerinde g3l3 bir 3đrenen organizasyon potansiyeli mevcut değildir.

H_2 = 3zel okul personeli, 3đrenen organizasyon olma konusunda g3rev yaptıkları 3zel okul işletmeleriyle b3t3nlik içindedirler.

H_3 = 3zel okul personeli, 3đrenen organizasyon olma konusunda g3rev yaptıkları 3zel okul işletmeleriyle b3t3nleşememişlerdir.

H_4 = 3zel okul işletmelerinin 3đrenen organizasyon modelini (k3lt3r3n3) uygulamaya koyabilmesi için yeterli y3netsel ve yapısal k3lt3re sahiptirler.

H_5 = 3zel okul işletmelerinin 3đrenen organizasyon modelini (k3lt3r3n3) uygulamaya koyabilmesi için yeterli y3netsel ve yapısal k3lt3re sahip değildirler.

H_6 = 3đrenen organizasyon olma konusunda 3zel okul y3netici ve personeli isteklidirler.

H_7 = 3đrenen organizasyon olma konusunda 3zel okul y3netici ve personeli istekli değildirler.

H_8 = 3zel okullar genelde aynı derecede 3đrenen okul olabilme potansiyeline sahiptirler.

H_9 = 3zel okullar genelde farklı derecede 3đrenen okul olabilme potansiyeline sahiptirler.

V. ÇALIŞMANIN VARSAYIMI

Çalışmada varsayım, özel okul işletmelerinde öğrenen organizasyon bağlamında mevcut potansiyelin kullanılmasının rasyonel dönüşümü sağlandığında, hem okul imajının yükseleceği, hem eğitim kalitesinde bir artış olacağı hem de okulda öğretmen – öğrenci ve yönetici arasında güçlü bir bağ kurularak, öğrenmeden mutluluk duyan bir yapı oluşturulacağı ve bunun toplumsal yansımaları olacağı şeklindedir.

VI. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmada metodolojik bütünlük açısından genelde Türk Eğitim Sistemi, özelde ise özel okul işletmecilik anlayışı ve öğrenen organizasyon açısından özel okul işletmeciliğinin analizi kapsam olarak belirlenmiştir. Çalışmada anket uygulaması, Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren 4 özel okul işletmesinde yapılmıştır. Araştırma Kütahya il merkezindeki okullar ile sınırlıdır. Araştırma konusu olan özel okul işletmeleri, statü olarak vakıf ve azınlık okullarından farklı nitelikte okullardır. Bu açıdan araştırmanın kapsamı Türk eğitim sistemi içerisinde yer alan ve dayanağını 625 sayılı yasanın oluşturduğu Türk Eğitim ve Öğretim kurumları kapsamında faaliyet gösteren Türk özel okul işletmeleridir. Ayrıca bu araştırma kapsamında Türk Eğitim ve Öğretim Kurumlarından olan özel kurslar düşünülmemiştir.

VII. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, tümden gelim yöntemi uygulanmış, genelden özele inilerek çalışma spesifik hale getirilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde iki bölümden oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket verileri bilgisayar ortamında SPSS programı yardımıyla değerlendirilerek, sonuçlar aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans ve yüzde dağılımları bulguları kapsamında analiz edilmiştir.

GİRİŞ

Değişimlerin hızlı bir biçimde devam ettiği günümüzde işletmeler etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek, kaliteli üretim ve hizmet sunmak için sürekli yeni anlayışlar ve yöntemler geliştirmektedir. Geçmiş tecrübelerden, hatalardan ders almayı ve bunları avantaja dönüştürmeyi amaçlayan öğrenen organizasyon modeli de bu yaklaşımlardan biridir. Öğrenen organizasyon, sürekli öğrenme ve öğrenmeye odaklanma üzerine yoğunlaşmaktadır.

Öğrenen organizasyon, işbirliğini, ekip halinde hareket ederek öğrenmeyi ve örgütsel öğrenmeyi öngörmektedir. Öğrenen organizasyonda yönetimin görevi öğrenen organizasyon kültürü ve sistemini oluşturmak, bunun için ortam hazırlamak, öğrenmeyi desteklemektir. Bu bağlamda yönetim sürekli öğrenme fırsatları oluşturur ve paylaşılan vizyona personeli yönlendirir. Öğrenen organizasyon modeli, işletmelerde etkin ve verimliliği sağlamanın yanı sıra, işletmelere prestij de kazandırır.

Türk Eğitim Sisteminde okullar devlet ve özel okulu olmak üzere başlıca iki türe ayrılmaktadır. Özellikle son yirmi yılda sayıları ve önemleri hızla artan özel okul işletmeleri, devlet okullarına göre öğrenen okul olabilme potansiyelleri daha yüksek olan kuruluşlardır.

Özellikle son dönemlerde işletmelerde yaygın biçimde uygulama alanı bulan öğrenen organizasyon modeli, öğrenen organizasyon olabilme potansiyeli yüksek olan özel okul işletmelerinde öğrenen okul modeli olarak uygulanması durumunda, bu okulların etkinliği ve hizmet kalitesi daha da artacaktır.

Öğrenen okul modelinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için personelin öğrenmeye istekli oluşunun yanı sıra, öğrenen organizasyonun özelliklerinin okulda yerleştirilmesi gerekir. Özel okul işletmelerinde öğrenen okulun başarısı üst yönetimin desteğine bağlıdır.

Özel okul personelinin görüş ve düşüncelerini açıkça söyleyebileceği özgür bir iletişimin varlığı ile bilginin paylaşılması da öğrenen okulun başarısı açısından önemlidir.

Türk Eğitim Sistemi içinde önemli bir yeri olan özel okul işletmelerinin öğrenen organizasyon olabilme potansiyellerini analiz etmeyi amaçlayan bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Türk eğitim sisteminde okul konusu, ikinci bölümde ise özel okul işletmeciliği ve boyutları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü öğrenen organizasyon konusuna ayrılmış, öğrenen organizasyon bağlamında öğrenen okul modeli irdelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, öğrenen organizasyon ilke ve değişkenleri bağlamında özel okul işletmelerinde öğrenen organizasyon potansiyelini ve varlığını araştırmayı amaçlayan, özel okul işletmeleri yönetici, öğretmen ve diğer personeline yönelik hazırlanan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL

1.1. KAVRAMSAL YAPI

Araştırmada ağırlıklı olarak kullanılan eğitim, öğretim, okul ve eğitim gibi kavramlara aşağıda yer verilecektir.

1.1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, tüm ülkeler için, tüm zamanlarda hiç kuşkusuz en önemli sorun olmuştur. Eğitim, çağını yakalamış ve onun ötesinde yürüten işe yarar insanlar yetiştirmek, insanları kurtarmak ve milletini millet yapan değerleri taşımak işlevini görür.¹ Bundan dolayı eğitimin çoğu tanımında bu işlev dikkat çeker.

Eğitim genel anlamda davranış değiştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.² Eğitimi, bireyin çevresini algılama düzeyinin geliştirilmesi, anlama ve denetlemeye yönelik olarak tek başına ya da bir grup içinde sürdürdüğü zihinsel çabalar bütünü olarak değerlendirmek de mümkündür.³

Öğrenme ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği sürecin genel adı eğitimidir. Bu bağlamda eğitim, öğretim sürecini de içeren genişliği olan daha genel bir kavramdır.⁴

Eğitim, her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.⁵

Eğitim, bireylerin öğrenme arzusunu motive ederek ve buna bağlı olarak öğrenme sürecini düzenleyerek öğretim tekniklerini en etkin biçimde kullanarak bireylerin davranışlarında, yeteneklerinde ve bilgilerinde değişiklik yaratmayı amaçlar.

¹ Selim Aydın, *Eğitime Farklı Bir Bakış*, T.Ö.V. Yayınları, İzmir, 1993, s. 5.

² Özcan Demirel, *Eğitim ve Program Geliştirme*, Özel Okullar Derneği Seminerleri, İstanbul, 3 Kasım 2001, s.3.

³ Mustafa Tinaz Titiz, *Okulda Yeni Eğitim*, Beyaz Yayınları, Ankara, Aralık 2000, s. 28; ÖNDER İzzettin, *Eğitim Üzerine*, (20.04.1999), <http://www.metu.edu.tr/home/wwwoes/yaz2.html>

⁴ Fatma Varış, *Eğitim Bilimine Giriş*, T.C. A. Ü. Yayınları, Yayın No : 184, Ankara, 1987, s. 9.

⁵ Semra Ünal, "Eğitim- Kalite- İstihdam", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, S. 105, Ankara, Eylül 1997, s. 5; Değişik tanımlar için bkn. ÖZGEN Bekir, "Ortaöğretimde Verimlilik", *Kalkınmada Verimlilik Anahtar*, Ankara, Temmuz 1996, S. 91, s. 5.

Bu değişiklikler, mevcudun yerine yenisini kazandırmayı şekilde olabileceği gibi, geliştirme amaçlı da olabilir.⁶

Eğitim, bireyin toplumsal yeteneklerinin ve bireysel gelişmesinin en uygun biçimde sağlanması için, seçkin, kontrollü bir çevreyi ve okul etkinliklerini içeren sosyal bir süreçtir.⁷

1.1.2. Öğretim Kavramı

Öğretim kavramı genel olarak, başkasının öğrenmesine yardım etme sanatı olarak tanımlanabilir. Öğretim, öğrenme olayının bir amaç doğrultusunda planlı ve düzenli bir biçimde yapılmasıdır.⁸

1.1.3. Eğitim Kurumu

İnsanların yeterli bir eğitim görmeden uygarca ve mutlu yaşamaları olanaksızdır. İnsanlar eğitim gereksinimlerini, kendilerini eğitecek insanlarla ilişki kurarak karşılarlar. Bir toplumu oluşturan insanların eğitilmek için öteki üyelerle ilişkiye geçmesi, toplumda eğitime özgü bir ilişkiler dokusu yaratır. Toplumdaki bu insanlar arası eğitsel ilişkiler dokusuna eğitim kurumu denir.⁹ Eğitim kurumu, öğretmen, öğrencilerden oluşan binalarıyla, arazisiyle, araç ve gereçleriyle varlığı sadece öğrencilere dayalı bir sistemdir.¹⁰

1.1.4. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alanıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarında alır. Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini içerir.¹¹

⁶ Halit Tanyeli, *Personel Eğitimi İlkeler Metotlar Teknikler*, BTİ, Ankara, 1970, s. 63.

⁷ Muhsin Hesapçıoğlu, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, Beta Yayın Basım, İstanbul, 1994, s. 29.

⁸ Didem Aşanok, *Özel Okul İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonuna Yönelik Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Bölümü, İstanbul, 1994, s. 20.

⁹ İbrahim Ethem Başaran, *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Dördüncü Basım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s. 12.

¹⁰ Aşanok, a.g.e., ss. 15-16.

¹¹ Lütfi İlgar, *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayın Basım, İstanbul, 1996, s. 14.

Yönetim, elde bulunan kaynakları amaçlar doğrultusunda en iyi biçimde kullanmaktır. Buradan hareketle eğitim yönetimi, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır.¹²

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir.¹³

1.1.5. Eğitim Sistemi

Eğitim sistemi denilince, eğitimin “formal” olanı anlaşılır. Zira formal olmayan eğitim, her yerde gerçekleştirilen faaliyetler olup organize değildir. Halbuki, formal eğitim, amaç, program, öğrenme-öğretme durumları ile değerlendirme unsurları belli olan bir süreci ifade eder.¹⁴ Yani tüm sistemler gibi eğitim sistemi de amaçları olan, bu amaçları gerçekleştirmek için girdi alan, girdileri bilimsel meslek birikimi ile amaçlar doğrultusunda işleyip dönüştüren ve çıktı veren bir sistemdir.¹⁵ Bu sistemin en önemli unsurlarının başında okullar gelmektedir. Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimini karşılamak ve devletin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için kurulan bütün okulları içerir. Eğitim sistemi, ülke düzeyinde bakanlık, il, ilçe ve yurt dışı tüm eğitim örgütleriyle okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim ve yaygın eğitimdeki tüm okulları kapsar.¹⁶

1.1.6. Okul Kavramı

Okul çok boyutlu bir olay olup ülkenin gelişimi, ilerlemesi ve kalkınmasıyla doğrudan ilgilidir. Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştiği kurum

¹² İrfan Erdoğan, *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos, 2003, s. 81.

¹³ Erdoğan, a.g.e., s. 81.

¹⁴ Veysi Erken, “Eğitim Sisteminin Genel Bir Değerlendirmesi”, *Yeni Türkiye*, 98/23-24, s. 2097.

¹⁵ Ercan Türk, *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 24.

¹⁶ Başaran, a.g.e., s. 12.

olarak nitelendirilmektedir.¹⁷ Halbuki geçmişte okul kavramı, kuramsal amaçları gerçekleştirilmesi beklenen kişilerin işleri ve birbirleriyle olan etkileşimi biçimleri tarafından nitelenen toplumsal bir sistem olarak tanımlanmıştır.¹⁸ Okul, toplumların tarihinde oldukça eskiye dayanan toplumsal bir birim olmakla birlikte, bugünkü haliyle okullar, ulus devletlerle birlikte gelişmeye başlamış ve tarihsel süreç içinde okullar, bürokratik yapılara dönüşmüşlerdir. Bürokratik yapıya dönüşme süreci modernizmin bir olgusu; kapitalist ekonomik sistem, politik ulus devletlerin ortaya çıkması, sanayileşme ve kentleşme sonucu ortaya çıkan demografik değişimlerin eşlik ettiği bir oluşumdur.¹⁹

Geçmişten bugüne okullar, yapı, amaç ve işlevleri yönünden bazı değişikliklere uğrayarak varlığını devam ettirmişlerdir. Özellikle uluslaşma ve sanayileşme süreciyle birlikte sosyal yaşamda ve iş yaşamında giderek artan bürokratikleşme, işbölümü ve uzmanlaşma, okula da sürekli yeni işlevler yüklemiştir. Günümüzde ise yaygın bir kavramlaştırma ile okul, öğrenmenin gerçekleştiği yer olarak görülmektedir.²⁰ Eğitim sisteminde üretim işlemi okulda yapıldığı için, sistemin vazgeçilmez ögesi okuldur. Okul, eğitim sisteminde kendisi de temel bir sistemdir.²¹

Okul, sosyal bir sistemdir. Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulduran bir örgüttür.²²

Okul, modern yaşamın bir kültür üretme ve aktarma aracı, diğer yandan da resmi ideolojinin üretildiği ve aktarıldığı yerler olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra çağcıl okullar, bürokratik değerlere göre biçimlenmiş, çocukların yaşama ve yaşamdaki rollere hazırlandıkları yerler olarak görülmektedir.²³ Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda öğrenciye istenilen bilgi, beceri ve davranışları bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı örgüttür.²⁴

¹⁷ Aytaç Açıkalın, *Okul Yöneticiliği*, 4. ve Son Basım, Pegem, Ankara, Mart 1998, s. 2.

¹⁸ İnyet Pehlivan Aydın, *Alternatif Okullar*, Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2002, ss. 2-3.

¹⁹ Aydın, a.g.e., ss. 2-3.

²⁰ Mehmet Şişman, *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*, Pegem Yayıncılık, Ankara, Kasım 2002, s. 12.

²¹ Türk, a.g.e, s. 24.

²² Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, 3. Baskı, , Pegem Yayıncılık, Ankara, Kasım 2002, ss. 50-51.

²³ Şişman, a.g.e, s. 12.

²⁴ Tufan Aytaç, *Okul Merkezli Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 1.

Okul değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemlerini kapsayan, genel bir kavramdır. Okul, eğitim sisteminde, eğitimin üretildiği yerdir.²⁵ Okul, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutları yanında, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik boyutları olan oldukça karmaşık bir sosyal sistemdir. Basit bir kavramlaştırmayla okul, girdi – işleme – çıktı süreçlerinden oluşan açık bir sistem olarak tanımlanabilir.²⁶

1.2. TÜRK EğİTİM SİSTEMİNDE OKUL VE OKUL TÜRLERİ

Türk eğitim sisteminde önemli bir yeri olan okul, okulun yasal dayanağı, yönetimi ve türleri konusu aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2.1. Türk Eğitim Sistemi ve Okulun Yasal Dayanağı

Bir ülkenin siyasal, toplumsal, ekonomik düzeni, o ülkede yürürlükte bulunan Anayasa ile sağlanır. Anayasa tüm yasal belgelerin dayanağı niteliğinde olup, hiçbir kanun, tüzük ve yönetmelik Anayasaya aykırı olamaz. Cumhuriyet döneminde ilki 21.02.1924 tarihinde, ikincisi 20.07.1961 tarihinde ve üçüncüsü de 07.11.1982 tarihinde olmak üzere üç Anayasa yürürlüğe konulmuştur. Yürürlükte olan (bazı maddeleri değiştirilmiştir) 1982 Anayasası'dır. Türk eğitim sistemini düzenleyen unsurların en önemlisi de (1982), T.C. Anayasasıdır. Eğitim ve öğretime düzenleyen diğer önemli unsurlar ise Anayasaya dayalı olarak çıkarılan yasalar, tüzükler, KHK'ler, yönetmelikler, yönerge ve genelgelerdir.²⁷ Anayasanın (1982) 24., 42., 62. ve 130. Maddelerinde eğitim sistemini düzenleyici hükümler yer almaktadır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, 2547 Sayılı Yükseköğretim Yasası, 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa, 4306 Sayılı Sekiz Yıllık Eğitim Yasası, 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki eğitim Yasası, 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası ise okulun yasal dayanağını oluşturmaktadır.²⁸

²⁵ Başaran, a.g.e., s. 12.

²⁶ Şişman, a.g.e., s. 11.

²⁷ Ertürk, a.g.e., s. 18-22.

²⁸ Birgül Subaşı, Aysun Dinler, *Dünyada ve Türkiye'de Özel Okullar*, İ.T.O. Yayını, Yayın No: 2003-21, İstanbul, Haziran 2003, ss. 17.

1.2.2. Türk Eğitim Sisteminde Okullar

1973 yılında yürürlüğe konulan 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiş olan Millî Eğitim Sistemi, "Örgün Eğitim" ve "Yaygın Eğitim" olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

Türkiye'de bu sistem içinde eğitim faaliyetini gerçekleştirecek ilköğretim okulu, lise veya dengi okullar, (M.E. Temel Yasası madde 58 - Değişik: 16/6/1983 - 2842/16 md.) Milli Eğitim Bakanlığının izni olmaksızın açılmaz.

Millî Eğitim Bakanlığı veya diğer bir bakanlık tarafından açılmış veya açılacak okullar (Askeri liseler dahil) ile özel okulların derecelerinin tayini, Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Askerî eğitim kurumlarının dereceleri, Millî Savunma Bakanlığı ile birlikte tespit edilir. Diğer bakanlıklara bağlı lise ve dengi okulların program ve yönetmelikleri, ilgili bakanlıkla Millî Eğitim Bakanlığı tarafından birlikte yapılır ve Millî Eğitim Bakanlığınca onanır. Diğer bakanlıklara bağlı okullar, Millî Eğitim Bakanlığının gözetim ve denetimine tabidir. Gözetim ve denetim sonunda uygun eğitim ortamı ve niteliği taşımayan kurumların denkliği usulüne uygun şekilde Millî Eğitim Bakanlığınca iptal edilir. Buna ait esaslar Bakanlar Kurulunca çıkarılan bir yönetmelikle düzenlenir.²⁹ Tablo 1.1. Türk eğitim sisteminde okulların çeşitli yönleriyle sınıflandırmasını göstermektedir.

²⁹ 1739 Sayılı ve 14/6/1973 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe giren Millî Eğitim Temel Kanunu, R.G. 24.6.1973, S. 14574. (Yayımlandığı Düstur, Tertip: C.5, s. 12, S. 2342)

Tablo 1.1. Türk Eğitim Sisteminde Okulların Çeşitli Yönleriyle Sınıflandırması

Sınıflandırma Esası	Okul Türü
A. Kademesi / Düzeyi	1. Okul öncesi eğitim 2. İlköğretim 3. Ortaöğretim 4. Yükseköğretim,
B. Yasal Konumu	1. Resmî a- Milli Eğitim Bakanlığı'nın b- Diğer Bakanlık veya kurumların 2. özel a- Türk b- Azınlık c- Yabancı
C. Uygulanan Öğretim Programı	1. Genel öğretim, 2. Mesleki ve teknik eğitim,
D. İşleyiş	1. Gündüz 2. Akşam
E. Öğretim Dili	1. Türkçe 2. Yabancı dil (İngilizce, Almanca, Fransızca vb.)
F. Alınan öğrencilerin cinsiyeti	1. Kız 2. Erkek 3. Karma
Öğrencinin Konumu	1. Gündüzlü, 2. Burslu, 3. Yatılı a- Paralı yatılı b- Parasız yatılı

Kaynak: Ercan Ertürk, *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, Aralık 2002, s. 42.

1.3. OKULUN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, GÖREV VE İŞLEVLERİ

Okul yerine getirdiği işlevler bakımından hem bireysel hem de toplumsal açıdan fevkalade önemli sonuçlar sağlayan örgütsel bir yapıdır.

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyacını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Bundan dolayı bir topluma göre iyi olan sistem, sosyal ve ekonomik yapısı farklı olan diğer toplum ihtiyaçlarını karşılayamayacağından, kendine özgü sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak bir sistem geliştirmek zorundadır. Eğitim sistemi içinde okulların temel işlevi, öğrencilerine istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için gerekli biçimde düzenlemektir. Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişmeler, okulda çalışan özellikle eğitici personelin de düşünüş ve

davranışlarının değişimini zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadır. Okuldan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için üyelerinin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekir.³⁰

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin yukarıda söz edilen amaçları ve beklentiler oluşturur. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına götürme işlevidir. Okul tek başına bir eğitim kurumu değildir. Öğrencilerin ailesi ve içinde bulunduğu çevrede birer eğitim kurumudur. Eğitim planlaması ve uygulaması yapılırken kültürel, toplumsal ve ekonomik işlevleri göz önünde bulundurularak yönetim işlevi yerine getirilmelidir.³¹

Bu açıdan okulun gerek bireysel gerekse toplumsal açıdan öneminin kavranması, görev ve işlevlerinin bilinmesi çalışma açısından da gereklidir. Bu nedenle aşağıda okulun önemi, özellikleri, görev ve işlevleri ele alınacaktır.

1.3.1. Okulun Önemi

Bir toplumun varlığını devam ettirmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır. Bu tür kayıpların önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerini iyi bilme ve başarı ile oynamalarına bağlıdır. Bir ülkede insan kaynaklarının sayısal olarak bol olması üretim, tüketim ve toplumun yaşam standartlarının yüksek olacağı anlamına gelmez. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hale getirilmesi, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirilmesi ve katılması sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması beklenemez. Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü konumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi önem kazanmaktadır. Okul, değişen ve gelişen bir oranda insanın

³⁰ Haydar Taymaz, *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, Ocak 2003, s. 4.

³¹ a.g.e., s. 55.

çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bundan dolayı, eğitim sisteminin amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliliğe ulaştırması gerekir.³²

Okulun önemi, eğitimin gerçekleştiği yer olduğundandır. Okulun halka en açık ve halk ile en çok ilişkisi bulunan bir sosyal yapı olması da okulu önemli kılan nedenlerdendir.³³ Okul, devletlerin, bütün kurumların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde çok önemli role sahiptir. Sistemdeki hemen hemen bütün unsurlarda, okul sistemi içinde yetişen bireyler bulunmaktadır. Çevrede olan değişimleri bireylere kazandırmada ya da bireylerin tutum, davranış ve becerilerini değiştirmede ve geliştirmede okul, önemli bir işlev görür. Ayrıca okul, bireylerin mesleğe yönlendirilmesinde, fiziksel ve ruhsal gelişimini sağlamasında en önemli araçlardandır. Okulun amaçları ve yerine getirdiği tüm işlevler, okulun önemini ortaya koyar. Ayrıca okuldan beklentilerden de okulun önemi açıkça görülebilir. Okulun önemini ortaya koyması açısından okuldan beklentileri şöyle sıralayabiliriz.³⁴

◆ Entelektüel Boyut

- Bilgi sahibi olma : Bilgi yada kavramlar açısından birikimli olma.
- Bilgiyi iletişimle paylaşma: Bilgiyi elde etme ve iletme becerisi.
- Bilginin yaratılması : Yaratıcılık ve ayırt etme.
- Bilgiyi isteme.

◆ Toplumsal Boyut

- İnsandan insana : Gündelik işbirliği.
- İnsandan devlete : Sivil haklar ve ödevler.
- İnsandan ülkeye : Bireylerin vatanlarına sadakati.
- İnsandan dünyaya : Bireyler arası ilişki.

³² Taymaz, a.g.e, ss. 3-4.

³³ Çelik, a.g.e., s. 24.

³⁴ Aydın, a.g.e., ss. 3-4.

◆ **Kişisel Boyut**

- Fiziksel : Sağlıklı ve gelişmiş bir beden.
- Duygusal : Zihinsel sağlık ve tutarlılık.
- Etik : Ahlaki dürüstlük.
- Estetik : Kültürel ve boş zaman etkinlikleri ile uğraşma.

◆ **Verimlilik Boyutu**

- Mesleki rehberlik : Bilgi verme ve seçim.
- Mesleki hazırlama : Yetiştirme ve yerleştirme.
- Ev aile : Ev işleri ve aile.
- Tüketici : Kişisel satın alma, bütçe ve yatırım.

1.3.2. Okulun Özellikleri

Okul, bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür.³⁵ Okul, toplum içinde sınıflar yaratma ve arasındaki geçişleri kolaylaştırma; birleştirici, eleştirici ve yenilikçi işlevlerini geliştirerek toplumu yönlendirebilme ve fırsat eşitliğini sağlayabilme özelliğine sahiptir.³⁶ Okulu diğer kurumlardan, örgütlerden ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir.³⁷ Yani üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan olması okulun en önemli özelliğini oluşturur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, gayri resmi yanı sıra resmi yanından daha ağır; sosyal yönü bürokratik yönünden çok daha fazla, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bundan dolayı sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri ve önemi büyüktür.³⁸

Weber (1971) yaptığı bir araştırmada başarılı bir okul için sekiz özellikten söz etmektedir:

- ◆ Güçlü liderlik,
- ◆ Başarı için yüksek beklentiler,

³⁵ Çelik, a.g.e., s. 133.

³⁶ Aytaç, Okul Merkezli Yönetim, s. 3.

³⁷ Açıkalın, a.g.e., s. 2.

³⁸ Türk, a.g.e., ss. 26-27.

- ◆ İyi iklim,
- ◆ Okumaya büyük önem verme,
- ◆ İlave okutma personeline sahip bulunma,
- ◆ Bireyselleşme,
- ◆ Öğrenci gelişiminin titiz bir değerlendirmesi,
- ◆ Okuma öğretiminde fonetiklerin kullanılması,

Okulun örgüt özelliklerinden bir diğeri, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okul bu ortamda açıklama, uzlaşma, dengeleme yapacak bilgi, beceri ve tekniklerle çalışan bir kurumdur. Okulun öğretmen ve öğrencileri çeşitli basamaklardan gelen, sosyal sınıf ve zümre okullarının yaygın bulunmadığı ülkelerde okul toplumun bir küçük örneği ve aynasıdır. Sosyal işlevi çok daha büyüktür. Toplumda aranan uyum okulda başlar. Bunun için okul kendini eşitlik, adalet, erişebilirlik, anlayış, kolaylık gibi katılımı sağlayıcı özelliklerle, çeşitli kesimlerin erişiminin önünü açıcı fırsat ve olanak eşitlikleri ile donatmaya çalışır.³⁹

1.3.3. Okulun Görevleri

Okulun genel olarak iki tür görevi vardır. Birincisi eğitimi yapmak; ikincisi ise eğitimin yapılmasına ortam hazırlamaktır. Ancak, okulun görevleri eğitim bilimciler tarafından değişik biçimlerde açıklanmıştır. Bu görevler sosyal, ekonomik ve politik olarak gruplandırılabilir. Okulun sosyal görevi, çocuğu sosyalleştirmek, yani çocuğa kültürü aşılaktır. Okul bu görevini yaparken, kültürü hem korur hem de geliştirir. Böylece kültürün hem yenileşmesini, hem kararlılığını sağlamak zorundadır. Okulun politik görevi, yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektir. Okulun ekonomik görevi ise, ekonominin beyin gücü ve insan gücü gereksemesini karşılamaktır.⁴⁰

³⁹ Türk, a.g.e., s. 27.

⁴⁰ Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, On İkinci Basım, Ankara, Kasım 2002, s. 36; Ertürk, a.g.e., ss. 25-26.

Genel olarak okullar, bireylere hem bilgi, beceri ve toplumun değerler birikimini aktarmakla, hem de onların dünyadaki gelişmelere göre yetişmelerine ortam hazırlama görevini üstlenen örgütlerdir.⁴¹

1.3.4. Okulun İşlevleri

Okulun başlıca işlevleri, bireyleri dış çevrenin olumsuz etkilerinden koruma, sosyalleştirme, yeteneklere göre sıralama, bilgi ve beceri kazandırma, bireysel yaratıcılığı ve kendine güveni geliştirme vb. olarak görülmektedir. Eğitimin de okulun da işlevleri zaman içinde değişebilme özelliğine sahiptir.

Özellikle küreselleşme süreci, sadece ekonomik amaçlı örgütleri değil, aynı zamanda hizmet üreten eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Bundan dolayı başta AB olmak üzere bir çok ülke ortak eğitim projeleri geliştirmiş, uluslararası düzeyde eğitim veren okullar kurulmuştur. Küreselleşme süreci okul örgütleri açısından şu soruları gündeme getirmiştir:⁴²

- Okul evrensel değerleri bireylere nasıl kazandırabilir?
- Evrensel değerlerle çelişmeyecek milli değerler bireylere nasıl kazandırılabilir?

Her ülke, ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik alanlardaki modern gelişme ve değişimlere bağlı olarak eğitim ve okul sistemlerini sürekli gözden geçirmekte, eğitime ilişkin yeni hedefler belirlemektedir. Ülkelerin geleceği ilişkin beklentileri, hedefleri, vizyonları, eğitimin – okulun amaçlarına ve işlevlerini, ülkelerin ulusal amaçlarından ayrı ele almak mümkün görülmemektedir.⁴³

Okul, bir yandan küreselleşen dünyanın evrensel değerlerini ve evrensel değerlerle çelişmeyecek ve milli kimliği koruyacak değerleri bireylere aktarabilecek örgütsel kültürü oluşturma zorunluluğunu yüklenirken; diğer yandan ulusal değerleri

⁴¹ İzzettin Alıcıgüzel, *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1998, s. 17.

⁴² Çelik, a.g.e., s. 132.

⁴³ Şişman, a.g.e., s. 13.

evrensel değerlere taşıyarak da evrensel kültürün gelişmesine katkı sağlayacağı işleve sahip olmalıdır.⁴⁴

Eğitim ve okula ilişkin olarak değişik başlıklar altında toplanan resmi işlevler, çeşitli biçimlerde sınıflandırılmakta olup esas itibariyle bunlar, bireysel ve toplumsal işlevler olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel açıdan yaklaşıldığında okulun, her öğrencinin kendi yeteneklerini tanıması ve geliştirmesi; gerek akademik, gerekse akademik olmayan alanlarda onların bir kısım beceriler kazanmasına yardımcı olması beklenmektedir. Bunlar arasında, temel okuma – yazma becerisi, sosyal beceriler, politik bilinç kazanma, vatandaşlık hak ve sorumluluklarının farkında olma, fiziksel gelişim, estetik gelişim, ahlaki ve kültürel gelişim, kişilik gelişimi gibi işlevler yer almaktadır. Toplumsal açıdan yaklaşıldığında ise okul eğitimin temel işlevi, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda kalkınmış, gelişmiş, refah düzeyi ve yaşam standardı yüksek bir ülke olabilmesi için ihtiyaç duyduğu insanları yetiştirmek olarak özetlenebilir.⁴⁵

Sosyal alandaki değişik kuramlar açısından yaklaşıldığında ise eğitim ve okula farklı işlevler yüklendiği görülmektedir. Örneğin işlevsel kuram açısından yaklaşıldığında okul, toplumsal değişme sürecinde önemli rol üstlenen, sosyal hareketliliği ve sosyal eşitliği sağlayan bir kurum olarak görülmektedir. Çatışmacı kuram ve eleştirel kuram yanlılarına göre okul, toplumda var olan sınıf yapılarını yeniden üretmekte ve bu yönüyle de toplumda var olan eşitsizliği devam ettirmekte, yeniden üretmekte ve meşrulaştırmaktadır.⁴⁶

Farklı felsefi yaklaşımlara göre, okullara farklı işlevler yüklemekte olduğu görüşü hakimdir. Tablo 1.2., farklı felsefi yaklaşımlara göre okulun işlevlerini ortaya koymaktadır.

⁴⁴ Çelik, a.g.e., s. 132.

⁴⁵ Şişman, a.g.e., s. 14.

⁴⁶ a.g.e., ss. 14-15.

Tablo 1.2. Farklı Felsefi Yaklaşımlara Göre Okulun İşlevleri

Felsefi Yaklaşım	Okulun İşlevleri
Hümanizm	Dünya değişmez, okulun amacı değişmeyen evrensel gerçekleri aktarmak ve zihinleri geliştirmektir.
Varoluşçuluk	Dünya yavaş yavaş gelişmekte ve değişmektedir. Okulun amacı, varolan kültürel öğeleri aktarmak, geçmiş tarih tarafından oluşturulan her şeyin tanınmasını sağlamaktır.
Toplumsal Gerçekçilik	Okulun amacı, halen mevcut olan düşününlerin ve değerlerin öğrencilere aktarıldığından emin olmak ve onların topluma uyum sağlamalarına yardım etmektir. Şu anki toplum, öğretim programının kaynağıdır.
Deneyselcilik	Değişme kaçınılmazdır. Okulun amacı, problem çözebilecek, eleştirel düşünebilen bireyler yetiştirmektir.
Yeniden Yapılanmacılık	Değişme kaçınılmazdır. Okulun amacı, gelecekteki toplumun neler istediğine karar vererek, öğrencileri toplumu, gelecekteki duruma dönüştürebilecek şekilde hazırlamaktır.

Kaynak : İneyet Pehlivan Aydın, *Alternatif Okullar*, Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2002, s. 4.

Tablo 1.2’de görülebileceği gibi, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar ise, okulların temel işlevlerini teknik – ekonomik, insani – sosyal, politik, kültürel ve eğitsel işlevler olmak üzere beş başlık altında toplamıştır. Bu işlevlere aşağıda ayrı başlıklar halinde değinilecektir.

1.3.4.1. Teknik – Ekonomik İşlevler

Okulun teknik – ekonomik işlevleri, birey ve onun içinde yer aldığı toplumun teknik ve ekonomik yönden gelişmesi için okuldan beklenenleri ifade etmektedir. Bireysel açıdan okulun teknik – ekonomik işlevi, öğrencilere ekonomik yaşamları için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazandırılmasını ifade eder. Toplumların geçmişlerinde, endüstrileşme sürecine kadar başlangıçta üstün becerili insan gücüne fazla ihtiyaç duyulmamıştır. Ancak, bu dönemden sonra üstün nitelikli insana ihtiyacın ortaya çıkmasına bağlı olarak mesleki ve teknik eğitim önem kazanmıştır. Sanayide otomasyon imalatın gelişmeye başlamasıyla birlikte insanların yerini makineler almaya başlamıştır. Okul ve eğitimden de daha üstün nitelikli insan gücü yetiştirmesi beklenmeye başlamıştır. Böylece eğitim sistemleri, kendilerini ekonomik sistemdeki değişime ve

gelişmelere uyarlamak durumunda kalmakta, bu haliyle de piyasa tarafından yönlendirilmektedir.⁴⁷

Ekonomik açıdan yaklaşıldığında okul, aynı zamanda hizmet üreten bir örgüt, bir yaşama alanı ve bir işyeri olarak görülmektedir. Diğer örgütler gibi okullar da kaliteli hizmetler vermek ve ürünler üretmek, gerek içinde çalışan ve öğrenen insanlar, gerekse hitap ettiği dış çevre açısından okulla ilgili herkesin beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu açıdan okulların, toplum ve ekonomik sistem için gerekli, kaliteli insan gücünü yetiştirmesi, geleceğin işgücü ve vatandaşı olacak bireylerin ekonomik davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.⁴⁸

Uluslararası etkileşimin ve işbirliğinin arttığı küreselleşmenin hız kazandığı dünyamızın modern toplumlarında okulların aynı zamanda uluslararası yönden rekabet, ekonomik işbirliği, teknoloji, bilgi değişimi, çevreyi koruma gibi konular açısından gerekli üstün nitelikli insan gücünü yetiştirmesi beklenmektedir. İçinde yaşanan küreselleşme sürecine bağlı olarak da ulus devletler arasında karşılıklı bağımlılığın evrensel yönü de önem kazanmıştır. Bu bağlamda eğitim ve okulla ilgili ulusal hedef ve amaçlar yanında küresel amaçlar ve işlevler de söz konusu edilmektedir.⁴⁹

1.3.4.2. İnsani – Sosyal İşlevler

İnsani ve sosyal açıdan eğitim ve okulun temel işlevi, insanın bütün yönleriyle gelişimine ve diğer insanlarla sosyal ilişkilerini geliştirmesine ve sosyal beceriler kazanmasına katkıda bulunmaktır. Bireysel açıdan yaklaşıldığında insan olarak öğrencilerin fiziksel, sosyal, psikolojik yönlerden gelişimine, sahip oldukları potansiyeli tam olarak geliştirip kullanabilmelerine olanak sağlamaktır. Okul, aynı zamanda sosyal bir sistem ve sosyal bir kurum olarak gerek öğrenciler, gerekse içinde yer alan diğer insanlar için insani bir çalışma ve öğrenme ortamı hazırlamak ve bunu devam ettirmek durumundadır. Çevresel ve toplumsal açıdan yaklaşıldığında ise okul, geniş / büyük bir toplumun bir parçası olarak söz konusu toplumun sosyal ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak bunları karşılamaya dönük işlevleri gerçekleştirmek durumundadır. Bu

⁴⁷ Şişman, a.g.e., ss. 15-16.

⁴⁸ a.g.e., s. 16.

⁴⁹ a.g.e., s. 16.

bağlamda okulun, yapısal – işlevsel kuram açısından bakıldığında, söz edilebilecek başlıca işlevleri, toplumsal bütünleşmeyi sağlama, öğrencileri toplumsal rollere hazırlama, sosyal değişme ve gelişmeyi sağlama gibi işlevleri olduğu görülür. Çatışmacı ve eleştirel kuram açısından bakıldığında ise sosyal işlevler açısından okul ve eğitim, mevcut sosyal sınıf yapısını ve sosyal eşitsizliği yeniden üreten bir yer olarak görülmektedir. Öte yandan, küreselleşen dünyada okul ve eğitimin, öğrencileri, evrensel ve uluslararası düzeyde sosyal uyum, toplumlararası ilişkiler ve işbirliği gibi konularda da hazırlaması; ulusal, bölgesel, etnik, dini, cinsiyete dayalı ayrımcılıkları ortadan kaldırmaya hizmet etmesi beklenmektedir.⁵⁰

1.3.4.3. Politik İşlevler

Bir toplumda politikalar, toplumdaki eğilim, yönelim ve değerleri yansıtır. Politikacılar da toplumda yeni sosyal düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde aktif rol oynarlar. Hemen hemen bütün ülkelerde eğitim, bir devlet politikası olarak ele alınmaktadır. Merkezi hükümetler tarafından da bütçeden eğitime büyük paylar ayrılır. Okulun politik işlevleri de bireysel, kurumsal, sosyal, ulusal ve uluslararası boyutta ele alınabilir. Bireysel açıdan okul, öğrencilerin birer vatandaş ve toplum üyesi olarak hak ve sorumluluklarının bilincinde olmasını, bu konuda olumlu davranış ve beceriler kazanmasını sağlama işlevini üstlenir. Öte yandan okul, mevcut politik inanç, değer ve normlar içinde öğrencileri sosyalleştiren, politik olayları eleştirel bir biçimde tartışan bir yer olarak da görülebilir. Ayrıca okul, aynı zamanda yönetici, öğretmen, öğrenci ve aileler arasında bir birliktelik oluşturarak politik güç yapısının istikrarını sağlamaya hizmet eden bir yer olarak da görülebilir. Okul, mevcut hükümet otoritesini meşrulaştırır, politik yapının istikrarını sağlar. Demokratik toplumlarda demokrasiye karşı duyarlılığı, politik değişme ve gelişmeleri destekler. Öte yandan giderek gelişen uluslararası bağımlılık, okul eğitiminin, gelişen küresel eğilimleri anlama, politik açıdan uluslararası koalisyonu sağlama, savaş karşıtı hareketleri ve uluslararası barışı destekleme, uluslar ve dinler arası çatışmaları giderme işlevlerini de öne çıkarmaktadır.⁵¹

⁵⁰ Şişman, a.g.e., s. 17.

⁵¹ a.g.e., ss. 17-18.

1.3.4.4. Kültürel İşlevler

Toplumlarda kültürel değişme ve gelişmeler, ekonomik ve politik gelişmelerden daha karmaşık bir özellik taşımaktadır. Bazen bu gelişmeler, birbirine karşı eğilimler ve karşıt kültürler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Küresel alanlarda farklılık bir sorun olduğu kadar bir fırsatta olabilir. Dünyaya farklı gözlerle bakan insanlar, yeni düşünceler geliştirir; yeni fırsatları görürler. Çok kültürlü uluslararası örgütlerde ortaya çıkan temel sorun, farklılıkların kişisel düzeyde nasıl karşılandığıdır. Örgüt kültürü, farklılıkları anlamaya yardımcı olmalıdır.⁵² Okul böylesi bir kültür oluşturarak, fırsatlardan yararlanmayı sağlayıcı işleve sahiptir. Zaten geleneksel anlamda okuldan, toplumsal çevrenin baskın kültürünün özelliklerini biçimlendirmesi ve geliştirmesi, böylece ulusal kültür çevresinde bir bütünleşme oluşturması beklenir. Çok kültürlü toplumlarda ise okulun, birlikte ve barış içinde yaşamaya katkı sağlaması istenir.⁵³

Okul, belli değer, norm, gelenek ve inançları bireylere aktararak onların davranış değişikliği kazanmalarını sağlayabilir.⁵⁴

Kültürel açıdan okulun, öğrencilerin bireysel yaratıcılıklarını ve estetik duygularını geliştirmeye katkıda bulunması, onları toplumsal inanç, değer, norm ve sembollere göre sosyalleştirmesi beklenmektedir. Öte yandan okulun, sosyal bir kurum olarak sosyal kültürü aktarma ve kültürel bütünleşmeyi sağlama işlevinin yanı sıra, kültürel değişme ve yenileşmeyi sağlama, kültürü yeniden üretme işlevleri de söz konusu edilmektedir. İşlevsel açıdan bakıldığında okullar, kültür taşıyıcı yerler olarak görülmektedir. Okulların toplumun mevcut kültürünü yeni yetişenlere aktarması, değişik yaşantılara sahip olan toplumun farklı kesimlerinden ve alt kültürlerinden okullar gelen öğrenciler arasında bütünleşmeyi sağlaması, çatışmaları azaltması, ulusal çıkarlar çerçevesinde ortak bir birlik bilinci ve güç oluşturması beklenmektedir.⁵⁵

Çatışmacı kuram açısından ise okul, farklı toplumsal sınıflara mensup öğrencileri, değişik değer ve inançlara göre sosyalleştiren, onlara farklı kültürel sermaye

⁵² Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, s. 126.

⁵³ Şişman, a.g.e., s. 18.

⁵⁴ Çelik, a.g.e., ss. 133-134.

⁵⁵ Şişman, a.g.e., s. 18.

kazandıran bir yer olarak görülür. Bazı insanlar, söz konusu kültürel sermayeden daha fazla prestij sağlarken, bazılarının ise bunu sağlayamadığı ileri sürülmektedir.

Uluslararası açıdan ise okulların, farklı kültürlerle karşı duyarlılığı teşvik etmesi, farklı bölge ve toplumlarda, farklı inanç, değer, norma ve geleneklerin varlığını kabul etmeye ve evrensel bir kültürün oluşumuna katkı sağlaması beklenmektedir.⁵⁶

1.3.4.5. Eğitsel İşlevleri

Bireysel açıdan yaklaşıldığında modern okulların öğrencilere, “nasıl öğrenileceğini, öğretmenlere de nasıl öğretilceğini öğretmesi” gerekmektedir. Okullara eğitsel açıdan bakıldığında, bilginin paylaşıldığı, eğitimle ilgili değişme ve gelişmelerin sistematik olarak denendiği ve geliştirildiği yerler olarak görülmektedir. Toplumsal açıdan ise okullar, toplumun eğitim ihtiyacının karşılandığı yerler olarak görülmektedir. Böylece modern okulların öğrenen bir toplum oluşturmada önemli bir üstlenmesi beklenmektedir. Uluslararası açıdan bakıldığında da okulun, uluslar arasında eğitsel yönden değişim ve işbirliğini teşvik etmesi, küresel eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenmektedir.⁵⁷

⁵⁶ Şişman, a.g.e., ss. 18-19.

⁵⁷ a.g.e., ss. 19-20.

Tablo 1.3. Okulun İşlevlerine Genel Bakış

	- Teknik – Ekonomik işlevler	- İnsani – Sosyal işlevler	- Politik işlevler	- Kültürel işlevler	- Eğitsel işlevler
Bireysel (Öğrenciler, okul kadrosu vb.) yönden	- Bilgi ve beceri eğitimi - Meslek eğitimi - Okul kadrosu için iş ve iş yeri	- Psikolojik gelişim - Sosyal gelişim - Potansiyel gelişim	- Vatandaşlık tutum ve becerilerinin geliştirilmesi	- Kültürleme Değerler, normlar ve inançlar içinde sosyalleştirme	- Nasıl öğrenileceğini ve gelişileceğini öğrenme - Nasıl öğretileceğini ve yardım edileceğini öğrenme - Mesleki gelişim
Kurumsal Yönden	- Bir yaşama alanı - Bir çalışma alanı - Bir hizmet örgütü olarak okul	- Bir sosyal-birim sistem - Bir insan ilişkileri sistemi, topluluk	- Politik sosyalleştirme yeri - Politik koalisyon - Politik söylem ya da eleştiri yeri	- Kültürü aktarma ve yeniden üretme yeri - Kültürel yenilenme ve bütünleşme yeri	- Öğrenme ve öğretim yeri - Bilgiyi paylaşma yeri - Eğitimsel değişme ve gelişme yeri
Okulun Sosyal Çevresi Yönlünde	- Okul çevresinin ekonomik ihtiyaçlarını karşılama	- Okul çevresinin sosyal ihtiyaçlarını karşılama	- Okul çevresinin politik ihtiyaçlarını karşılama	- Okul çevresinin kültürel ihtiyaçlarını karşılama	- Okul çevresinin eğitsel ihtiyaçlarını karşılama
Geniş / Bütünlük Toplum Yönlünden	- Kaliteli işgücünün yetiştirilmesi - Ekonomik davranışların değiştirilmesi - İnsan gücü yapısına katkı	- Sosyal bütünleşme - Sosyal hareketlilik / sınıf yapısını sürdürme - Sosyal eşitlik - İnsan kaynaklarının seçilmesi ve tahsis edilmesi - Sosyal gelişme ve değişme	- Politik meşrulaştırma - Politik yapıyı koruma ve devam ettirme - Demokrasiyi güçlendirme - Politik gelişme ve reformları destekleme	- Kültürel bütünleşme ve süreklilik - Kültürel yeniden üretim - Kültürel sermayenin üretimi - Kültürel yenilenme	- Eğitim uzmanlarının geliştirilmesi - Eğitim yapılarının geliştirilmesi - Bilginin paylaşılması - Öğrenen toplum oluşturulması
Uluslararası Yönden	- Uluslararası yarışma - Ekonomik işbirliği - Uluslararası teknoloji değişimi - Çevrenin korunması - Bilginin paylaşılması	- Küresel köy - Uluslararası dostluk - Sosyal işbirliği - Uluslararası değişim - Ulusal, etnik, cinsiyete dayalı, dinsel ayrımcılıkların ortadan kalkması	- Uluslararası koalisyon - Uluslararası anlayış - Savaşa karşı barışı savunma - Ortak ilgiler geliştirme - Çatışmaların giderilmesi	- Kültürel farklılıkları takdir etme - Ülkeler /dinler arası kültürel farklılıkları kabullenme - Küresel kültürün gelişmesi	- Küresel eğitimin gelişimi - Uluslar arasında eğitsel değişim ve işbirliği - Bütün dünya ve herkes için eğitim

Kaynak: Mehmet Şişman, Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Pegem yayıncılık, Ankara, Kasım 2002, s. 21.

1.3.5. Okul Türleri

Okul genelde devlet ve özel okullar olmak üzere genelde iki türde ele alınmaktadır. Dolayısıyla söz konusu ayırım, temelde okulun sahipliğine göre yapılmaktadır. Bu ayırım sonucu okul, bu türler esas olmak üzere değişik türlere ayrılır.

1.3.5.1. Devlet Okulları

Devlet okulları, bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri devlete ait olan dil, ırk, cinsiyet ve din ayrımı gözetmeksizin herkese açık olan eğitim kurumlarıdır. Eğitim harcamalarının hepsi devlet tarafından karşılanmaktadır. Personel, araç ve gereç, yönetim ve yürütme bakımından Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlıdırlar.

1.3.5.2. Özel Okullar

Özel okullar Anayasasının 42. Maddesine dayanılarak çıkarılan 1965 tarihli 625 sayılı kanun ve buna bağlı olarak yürürlüğe konulan yönetmelik ve yönergelerle hukuki dayanak altına alınmış, devletin gözetim ve denetimi altında faaliyet gösterirler. Özel okulların türleri günden güne değişmektedir. Özellikle 1995 yılından itibaren meydana gelen değişmelerle anaokulu, ilkokul, genel ortaokul ve lisenin yanında fen liseleri, mesleki teknik öğretim veren endüstri meslek ve bilgisayar liseleri açılmıştır.⁵⁸

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak okul ile ilgili kavramsal yapı ve eğitim sistemi içerisinde okul konusu irdelendi. Bundan sonraki bölümde, bu araştırmanın üzerine bina edildiği özel okul işletmeciliği konusu irdelenerek çalışma daha spesifik hale indirgenecektir.

⁵⁸ Necdet Özkaya, “ Tarih Süzgecinde Özel Öğretim”, Yeni Türkiye, 98/23-24, s. 2174



İKİNCİ BÖLÜM

ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİNİN BOYUTLARI

2.1. ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİ

Bir önceki bölümde genel olarak eğitim sistemi içerisinde okul konusuna değinildi. Bu bölümde, eğitim sistemi içerisinde önemli bir yeri olan okul türlerinden özel konusu irdelenecektir. Eğitim sisteminde önemli bir yeri olan özel okullar, aşağıdaki tarihsel gelişiminden de anlaşılacağı gibi özellikle son yirmi yılda daha çok gündemde yer edinmiştir. Özel okulların temelinde, hür teşebbüs düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle özel okullar, devletin gözetiminde ve bakanlığın müfredatı doğrultusunda faaliyet gösteren, özel girişimciler tarafından kurulan, yönetilen işletmelerdir. Özel girişimciler tarafından kurulan ve yönetilen işletme olmalarından dolayı devlet okullarından ayrı olarak, ancak bakanlığın belirlediği kıstaslar doğrultusunda personel istihdam etme ve politikalar izleme serbestliğine sahiptirler. Özel okulların işleyişi, yönetimi sahip ya da sahipleri, yönetim kurulu tarafından izlenir ve denetlenir. Dolayısıyla devlet okullarından farklı olarak işletme statüsüne sahip olan özel okullar, sahip ya da sahipleri, yönetim kurulları olan örgütlerdir.

2.1.1. İşletmecilik Kavramı

İşletme, en basit anlamı ile mal ve hizmet üreten bir yapıdır. Bunun için işgücü, sermaye ve doğal kaynak adı verilen üretim faktörlerinin bir araya gelmesi, düzenli bir biçimde birleştirilmesi gerekir. İşte bu uyumlu birleşme sonucunda işletme denilen birim meydana gelir. Bu işletmenin oluşumunun teknik yanını oluşturur. İşletme kurulduktan sonra işletmecilik faaliyetinin yerine getirilebilmesi için, bu teknik birimin üretimi en verimli ve kârlı bir şekilde başarması gerekir.⁵⁹ Dolayısıyla işletmecilik, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesinden sonra, kâr elde etmek, işletme varlığını devam ettirmek gibi amaçlara bağlı olarak etkin, verimli bir üretim ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirmekle ilgili faaliyetlerdir. İşletmelerin amaçları hem işletme hem de sahipleri ve hissedarları açısından incelendiğinde işletmecilikte şu amaçlar dikkat çeker:⁶⁰

⁵⁹ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1990, s. 257.

⁶⁰ Tosun, a.g.e., ss. 283-289; Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş I*, Kütahya, 1994, s. 35-39; Tokat, Şerbetçi, a.g.e., ss. 60-73.

- Geçim sağlama,
- Talep edilebilir bir mal üretmek,
- Tahmin sağlama,
- Yenilik yaratmak,
- Büyüme,
- Kişisel özgürlük,
- Topluma hizmet
- Temiz bir çevre yaratma isteği,
- Kâr sağlama,
- İstihdam yaratma,
- Kendi işinin sahibi olma,
- Baba mesleğini, aile serveti ile geleneklerini devam ettirme,
- Güç sahibi olma,
- Prestij kazanma,
- Nitelikli mal ve hizmet sunma.

2.1.2. Özel Okul İşletmeciliği Kavramı

Dayanağını, 625 sayılı yasanın oluşturduğu özel okul işletmeciliği, yasaya uygun olarak okul ve öğrenci bağlamında, işletmelerin yukarıda sıralanan temel amaçların bir çoğunu gerçekleştirmek için girişilen işletmecilik faaliyetleridir. Özel okul işletmeciliği, kanunda her ne kadar kâr amacı güdülemeyeceğini belirtse de, rekabet ortamında faaliyet gösteren, kurucu ya da kurucularının sermayelerini koydukları bir teşebbüsten, kâr elde etmemeleri düşünülemez. Onun için, özel okul işletmeciliği devlet okullarından farklı olarak kâr amacı ile hareket eden ve diğer işletmelerin yerine getirdiği işletmecilik işlevlerini (reklam vb.) yerine getiren, aynı zamanda diğer işletmelerle örtüşen amaçları bulunan kuruluşlardır.

2.2. ÖZEL OKUL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ, AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Özel okul işletmeciliği, toplumda nitelikli eğitimin gelişimine önemli katkılar yapan ve son yıllarda önemi giderek artan bir konudur. Özel okullar aynı zamanda birer işletme olduklarından bunların etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesi önemlidir. Bu nedenle öğrenen, organizasyon modeli açısından analizi yapılacak olan özel okul işletmeciliğinin bir bütünlük sağlaması açısından gelişiminin, kuruluş amaçlarının, önemlerinin bilinmesi yararlı olacaktır.

2.2.1. Özel Okulların Gelişimi

Özel okulların geçmişi eskiye dayanmasına rağmen, Türkiye’de önem kazanması ve hızlı bir trende geçmesi 1980 sonrası olmuştur. Aşağıda, tarihi perspektifi içerisinde özel okulların gelişimi ele alınacaktır.

2.2.1.1. Özel Okulların Tarihsel Gelişimi

Özel öğretim kurumlarının geçmişi 130 yıl öncesine Osmanlı dönemine dayanır. Özel hocalardan ders alma geleneği kökü çok eskilere dayanan bir gelenektir. Bir çok devlet adamı, alim, şair, yazar ve sanatkârların biyografileri incelendiğinde bunların devrin alim hocalarından ders alarak yetiştikleri görülmektedir. Pek çok şehzade ve beyzadelerin devrin tanınmış hocalarının terbiyesi altında yetiştikleri ve devlet idaresine hazırlandıkları bilinmektedir. 1856 tarihli Islahat Fermanının getirdiği hükme göre azınlıklar cemaat olarak okullar açmaya ve geliştirmeye izinli sayıldılar. 1869 tarihli Maarif – İ Umumiye Nizamnamesi, Türk olsun olmasın Osmanlı tebaasının ve yabancıların özel okul açmaları konusunu 129. ve 130. maddelerinde düzenlemiştir.⁶¹ Bu maddeler bugünkü dile şöyle çevrilmiştir:⁶²

- 129. madde: Özel okullar, toplumlar ya da Osmanlı veya yabancı devletlerin tebaası fertler tarafından ücretli veya ücretsiz olarak kurulan okullardır. Masraflarını kurucuları ya da bağlı oldukları vakıflar karşılar.

⁶¹ Yahya Akyüz, *Türk Eğitim Tarihi*, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, 1993, ss. 150-152

⁶² Akyüz, a.g.e., s. 151.

- Özel okullarda çocukların uygunsuz hareketleri ve tembellikleri nedeniyle dövülmesi ve onlara yakışsız sözler söylenmesi yasaktır. Bu tür çocuklar özel talimata göre cezalandırılacaktır.

1876 Kanun'u Esasiye'de yer alan "Emr-i Tedris serbesttir." Muayyen olan kanuna tebaiyyet şartıyla her Osmanlı umumi ve hususi tedrise mezundur (madde 15) ve "Bilcümle mektepler devletin taht – ı nezaretindedir." hükümleri gereğince Osmanlı topraklarında çoğunlukla Müslümanlar tarafından açılmış medrese ve mektepler, azınlıkta bulunan ve Müslüman olmayan Osmanlı cemaatlerince (Rum, Ermeni, Musevi) açılmış özel okul ve kuruluşlar, yabancıların (Fransız, Alman, İtalyan, Amerikan vb.) açtıkları kurumlar olmak üzere üç tür özel okulun faaliyette bulunduğu bilinmektedir.⁶³

Tanzimat döneminde Türklerin yaptığı özel öğretim okulları hakkında bilgi bulunamazken; azınlıkların giriştiği Katolik okulları, Protestan okulları, Robert koleji, Kız koleji gibi çeşitli özel öğretim okullarının kurulduğu ve büyük gelişme gösterdiği belgelerden anlaşılmaktadır.⁶⁴

Sultan Abdülhamit'in, 13 Şubat 1878'de Parlamentoyu süresiz tatil etmesinden 23 Temmuz 1908'e kadar geçen Mutlakiyet döneminde, yerli ve yabancı özel öğretim büyük gelişme göstermiştir. 1903 yılında sadece İstanbul'da 28 özel Türk okulu bulunmaktaydı. Öğrenci sayısı 4500 dolaylarında olan bu okulların iptidaiye ve Rüştiye sınıfları bulunmaktaydı. Selanik başta olmak üzere, Rumeli kentlerinde de Türk özel okullarında önemli gelişmeler olmuştur.⁶⁵

II. Meşrutiyet döneminde, Meşrutiyetin başında basın – yayın, örgütlenme özgürlüğünün tanınması nedeniyle özel öğretim kurumları, önceki dönemlerden de fazla bir gelişme göstermiştir. 1915'te Hususi Mektepler Talimatnamesi çıkarılmıştır. Yine bu dönemde Türk özel öğretimini geliştirmek, yabancı özel okullardan Türk çocuklarını kurtarmak için bazı cemiyetler açılmıştır.⁶⁶

⁶³ Özkaya, a.g.m., s. 2171.

⁶⁴ Akyüz, a.g.e., ss. 152-153.

⁶⁵ a.g.e., ss. 208-209.

⁶⁶ Akyüz, a.g.e., s. 239.; Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde eğitim ve özel okullar ile ilgili ayrıntılı bilgi Akyüz'ün söz konusu eserinde ayrıntılı olarak mevcuttur.

Cumhuriyet döneminde de özel öğretim daha ilk yıllar içerisinde ele alınan konulardan biri olmuştur. 1925 yılında hazırlanan Maarif – i Umumiye Kanunu tasarısına özel öğretimin her türü hakkında esaslı ve geniş hükümler bulunduğu gibi, aynı yıl içinde “Husui Mektepler Talimatnamesi” de hazırlanarak Başbakanlığa sunulmuştur. 1965 yılında 625 Sayılı Özel Öğretim Kurulları Kanununun yürürlüğe girmesi, onu izleyen yıllarda kanunun çeşitli maddelerinde yapılan değişiklikler ve 1985 yılından itibaren özel öğretimle ilgili yönetmelik ve yönergelerin hızlı biçimde çıkarılması, tarihi gelişimi dikkate alındığında özel okulların Türk Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlar olarak eğitim sistemi içerisindeki yerini belirlemiştir.⁶⁷

2.2.1.2. Kalkınma Planlarında Özel Okullar

İlk olarak II. BYKP’ında özel okullarla ilgili hükümlere yer verilmiştir. 1968-1972 dönemini kapsayan II. BYKP’ında, özel okullar ek kapasite oluşturan birer olarak görülmüştür. Ancak, planda özel okullarla ilgili olarak bazı endişelere de yer verilmektedir.

1973-1977 dönemine ait olan III. BYKP’ında ise sadece özel anaokullarından söz edilmektedir. Okul öncesi eğitimde özel sektörün teşvik edilmesi prensip olarak kabul edilmektedir.

1979-1983 dönemine ait olan IV. BYKP’ında özel okulları eleştiren ifadelerin yer aldığı görülmektedir.

1985-1989 dönemini kapsayan V. BYKP’ında, özel okullarla ilgili olarak somut ifadeler yer almaktadır. Planda özel okulların teşvik edileceği belirtilerek, eğitimin kalitesinin, teftiş ve denetim mekanizmasının geliştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılacağı karara bağlanmıştır. Özel okullarla ilgili gelişmeler de bu tarihten itibaren başlamış, Cumhuriyet tarihinde ilk defa özel öğretim kurumlarının teşvik edilmesi gündeme gelmiştir.

1990-1994 dönemine ait VI. BYKP’ında özel kesimin okul açmasının teşvik edilmesine devam edileceği yer almaktadır. Bu planın en önemli özelliği, özel okulların eğitimi geliştirecek birer kurum olarak görülmeleridir. Bu planda, eğitim, metot ve

⁶⁷ Özkaya, a.g.m., s. 2174.

teknolojilerin geliştirilmesinde bu kesimden faydalanılması gereğinin belirtilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

1996-2000 döneminde VII. BYKP’ında “kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının mesleki ve eğitim alanına yeterince yönelemeyişleri önemli bir sorun olarak görülmüş, bu durumun eğitimin kalitesini ve maliyetlerini olumsuz yönde etkilediği; devlet gözetiminde özel kesimin eğitim hizmet sunma faaliyetlerinin teşvik edileceği belirtilmiştir. Bu planda strateji olarak; özel kesimin eğitime yatırım yapmasını teşvik etmek, özel okullarda okuyan öğrencilerin eğitim harcamalarının bir kısmını vergi iadesi, muafiyet, burs ve benzeri yollarla sübvansetme; yükseköğretimde vakıf üniversitelerinin eğitim bütçelerinin bir kısmının devlet tarafından karşılanması ile ilgili uygulamadan ilköğretim ve ortaöğretim kademesindeki özel okulların da yararlandırılmasını sağlamak, ihtiyaç duyulan alanlarda yeni kapasiteler yaratmak ve mevcut kapasiteyi genişletmek, özel dersanelere olan ihtiyacı giderek ortadan kaldırmak, bu kurumların eğitim sistemi içinde eritilmesini özendirme amacıyla 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu’nda yeni düzenlemeler” yapılmasını öngörmektedir.⁶⁸

VIII. BYKP’nda ise, bütün eğitim kademelerinde özel öğretim kurumlarının artırılmasına yönelik ihtiyaçlar devam etmiş ve bu kurumlardaki öğrencilerin toplam öğrenci sayısı içindeki payı %1.7 düzeyinde kaldığı söz edilmektedir. Planda, bütün eğitim kademelerinde özel öğretim kurumlarının payının artırılması gereği önemini korumakta” olduğu ifade edilerek, “Özel Öğretim Kurumları Kanunu, çeşitli teşvik imkanlarını kapsayacak şekilde yeniden düzenlenecektir” denilmektedir. Bu planda da, özel okul işletmeciliğinin daha da geliştirilmesi için teşvik edilmesi gerektiği düşüncesi benimsenmiştir.⁶⁹

2.2.2. Özel Okul İşletmelerinin Kuruluş Amaçları

625 sayılı yasanın dayanağını oluşturduğu özel okul işletmeciliğinin de, her bir işletme gibi, amacı kâr sağlamak olmakla birlikte; önceden de ifade edildiği gibi, kanunlarda özel okulların kâr amacı güdemeyeceği, yani sadece kazanç amaçlı

⁶⁸ Özkaya, a.g.e., s. 2177.

⁶⁹ Uzun Vadeli ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT, Ankara, 2000, ss. 81-85.

olamayacağı şeklinde hükümler yer almaktadır. Sözgelimi, 11 Temmuz 1984 tarihli ve 3035 sayılı Kanun ile getirilen hükümlere göre de, özel okul işletmeciliğinin amacının, “sadece kazanç sağlamak” şeklinde düzenlenemeyeceği hükmü yer almıştır. Ancak, Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkan verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler.⁷⁰ Ancak, uygulamada kâr sağlamak, özel okul işletmelerinin yine de başta gelen amaçlarından.

Özel okulun kanunlarda belirtilen bazı amaçları dışında en önemli amacı, işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirmek, bu işletmecilik faaliyetleri çerçevesinde işletmelerin kuruluş amaçlarından olan sahiplik duygusunu tatmin, servetini koruma ve geliştirme, kâr, büyüme, hissedarlara pay dağıtma, topluma hizmet etme, işletme varlığını devam ettirme, istihdam sağlama, ülkenin gelişmesine daha kaliteli eğitim kurumu açarak hizmet etme yani ülkü gibi amaçlar sayılabilir. Bunların yanı sıra, işletme sahibinin ya da kurucuların kendilerinin benimsedikleri görüş ve felsefelerini bu kurumlar vasıtasıyla yaygınlaştırmak ve benimsetmek gibi bu amaçlar da söz konusu olabilir. Milli Eğitim Temel Kanununun birinci bölümünde, Türk Milli Eğitiminin amaçlarını ve sayılan amaçlara uygunluğu doğrultusunda yurttaşlar yetiştirmek⁷¹ amaçları, özel okulların da amaçları arasında yer almaktadır. Buna göre özel okulların kanun ve yönetmeliklerde belirtilen amaçları şöyle sayılmaktadır:⁷²

- Öğrencilerin beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı biçimde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere sahip olarak yetiştirilmelerini sağlamak,
- Öğrencileri hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı kişiler olarak yetiştirmek,
- Öğrencilerin topluma karşı sorumluluk duyan, yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmelerini sağlamak,

⁷⁰ 625 Sayılı Yasa.

⁷¹ Türk Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 1-2.

⁷² Aydoğan, a.g.e., ss. 27-28.

- Okulun bir öğretim kurumu olmasının yanı sıra çevrenin bir kültür merkezi olmasının sağlanmasından hareketle çevre, aileler ve diğer okullarla iyi ilişkiler kurmak,
- Öğrencilerin yetenek ve niteliklerini modern metotlarla geliştirmeleri maksadıyla program ve projeler geliştirmek,
- Öğrencilerin ilgi, istek, yetenek ve yaşlarına uygun beceriler kazanarak yükseköğretim kurumlarına hazırlanmalarını sağlamak,
- Öğrencilerin Türkçe'yi çok iyi kullanarak sözlü ve yazılı iletişimde düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerini sağlamak,
- Öğrencilerin müzik, sahne sanatları, resim ve plastik sanatlar gibi güzel sanatlardaki yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak, teşvik etmek,
- Öğrencilerin değişik kültürlerin yer aldığı dünyamızdaki aktüel olay ve sorunların bilgi ve bilincinde olmalarını sağlayarak, barış, demokrasi ve adalet ilkelerinin yaygınlaşmasına yardımcı olmak,
- Öğrencilerin sosyal ve kültürel hizmetlerini de kapsayan eğitici çalışmalara katılımlarını sağlamak.

2.2.3. Özel Okulların Önemi

Özel okullar, kaliteli eğitim vermesinin yanı sıra, Türkiye'de ihtiyaç duyulan derslik açığının kapatılmasında da önemli bir işlev üstlenmektedirler. Bu okullar, devletin üstlenmesi gereken eğitim hizmetini üstlenerek, devlete eğitim konusunda yardımcı olmaktadır. Özel okulların sahip olduğu bina, araç – gereç, derslik, laboratuvar, spor salon ve tesisleri, mevcut öğrenci sayıları ile diğer imkanlar göz önüne alındığında, devlete bu alanda katkısı açıkça ortaya çıkmaktadır. Özel okullar, devlet okullarında verilen eğitimde istenen standardı yakalayabilmek hakkını sağlama görevi üstlenmişlerdir. 20-30 kişilik sınıfları, teknik imkanları ve seçkin eğitimci kadrosuyla özel okullar, ideal eğitim sisteminde olması gerekenleri simgeler niteliktedir. Özel okulların eğitim sistemine sağladığı katkıların sadece eğitimin kalitesinin artırılmasıyla sınırlı olmadığı, yaratılan istihdam olanaklarıyla da, ülke ekonomisi açısından önemli katkı sağladığı bir gerçektir.⁷³ Özel okulların önemi, sadece devlete ve devletin

⁷³ Yaşar Okuyan, *Özel Okullar ve Eğitimde Kalite*, (Editör: İrfan Erdoğan), Özel Okullar Derneği Yayınları, İstanbul, ss. 17-18.

üstlendiği eğitime olan katkısından kaynaklanmaktadır. Özel okulların önemi, vermiş oldukları hizmetler göz önüne alındığında daha iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle aşağıda özel okulların vermiş oldukları hizmetler özetlenecektir:⁷⁴

- Bilişim teknolojileri, eğitimin her kademesinde kullanılmakta; daha da öte “on line” sistemi ile öğrencilerin evlerine bağlanan ve öğrencilerine evden destek veren okullar ve dershaneler mevcuttur.
- Özel okullar daha esnek ve dinamik bir yapıya sahiptirler. Rekabet ortamında faaliyet gösteren birer işletme olduklarından dolayı, günün şartlarına ve değişen teknolojik gelişmelere çok çabuk adapte olmaktadırlar. Bu da, öğrencilerin yetişmelerine önemli katkı sağlamaktadır.
- Kurumlardaki laboratuvar ve uygulama derslikleri en modern araç ve gereçlerle donatılmaktadır. Böylece belli alanlarda ilerlemek, araştırma ve inceleme yapmak isteyen öğrenciler için gerekli ortam sağlanmaktadır.
- Özel öğretim kurumları (okullar) “Kurum Yönetmeliği” denilen ikinci bir mevzuata tabidirler. Kurum tarafından hazırlanan ve ilgili mercilere onaylatıldıktan sonra uygulamaya konulan bu mevzuat, kurumlara eğitim ve öğretimi geliştirmeleri yönünde büyük imkan sağlamaktadır. Çünkü özellikle fiiliyatta karşılaştıkları güçlükleri veya uygulamada metod ve teknik bakımından getirmek istedikleri usul, esas ve kuralları kendileri tespit etmektedir.
- Rehberlik hizmeti özel okullar ile birlikte eğitim sistemimize girmiş, özel okullar bu konuda öncülük yapmışlardır. Eğitimde rehberlik hizmetinin önemli olduğunun anlaşılması üzerine, resmi okullarda da bu hizmet verilmeye başlanmıştır.
- Özel okullarda öğretmen başına düşen öğrenci sayısı AB standartlarına yaklaşmış durumdadır. Halbuki, devlet okulları için bunu söylemek mümkün değildir.

Tablo 2.1. ortaöğretim bazında resmi ve özel okullardaki öğretmen başına düşen öğrenci sayılarını göstermektedir.

⁷⁴ Subaşı, Dinler, a.g.e., ss. 75-76.

Tablo 2.1. Ortaöğretim Bazında Resmi ve Özel Okullardaki Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayıları

Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen / Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen / Öğrenci Sayısı
78.361	1.642.274	20.9	7655	69.299	9.05

Kaynak: www. meb.gov.tr, (25.04.2004).

Tablo 2.1'den anlaşılacağı gibi, ortaöğretimde devlet okullarında öğretmen başına 20.9 öğrenci düşmekteyken; özel okullarda öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 9.05'dir. Diğer kademelerde de benzer durum söz konusudur. Dolayısıyla, öğretmenin bir öğrenci ile ilgilenme ve odaklanma oranı, özel okullarda devlet okullarına göre daha yüksek düzeyde olmaktadır.

Özel okullarda yabancı dil eğitimi, ilköğretimden itibaren yabancı öğretmenlerin desteği ile de verilebilmektedir. Özel okullar, resmi okullara göre, üniversiteye giriş sınavlarında da başarılı olmaktadır. Özel okullar işletmecilik anlayışıyla yönetildiğinden, değişimlere uyum gösterme, daha kaliteli hizmet sunarak öğrenci – veli (dış müşteri) memnuniyetini sağlama, hızlı karar alma, kaliteli (vasıflı) personel istihdamı sağlama gibi bir çok işletmecilik faaliyetini etkin bir biçimde yerine getirme yeteneğine sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı da, devlet okullarına göre daha rasyonel yönetilmeleri söz konusudur.

2.3. ÖZEL OKULLARIN YASAL DAYANAKLARI VE YASAL DAYANAKLARI AÇISINDAN ÖZEL OKUL TÜRLERİ

Özel okullar bazı amaçları gerçekleştirmek için yasaya bağlı olarak kurulurlar. Bu amaçlar ve kuruluşuna esas teşkil eden yasanın maddesine göre de özel okullar türlere ayrılırlar. Aşağıda özel okulların kuruluşuna dayanak teşkil eden yasalar irdelenecek ve bu yasalar ve kuruluş amaçları bağlamında özel okul türlerine yer verilecektir.

2.3.1. Özel Okulların Yasal Dayanağı ve Yapılan Yasal Düzenlemeler

Özel okullar, esas dayanağını Anayasanın 42. maddesinin oluşturduğu ve maddeye dayanılarak çıkarılan 1965 tarihli 625 sayılı kanun hükümlerine göre açılmakta ve faaliyet göstermektedir.⁷⁵ 1985 yılına kadar bu kanunda 18.06.1983 tarihli 2843; 07.08.1984 tarihli 3035 sayılı kanunla bazı değişiklikler yapılmıştır. Ancak, kanunda çıkarılması hükme bağlanan yönetmelik ve yönergelerin hazırlanamaması nedeniyle özel öğretim kurumlarında kayda değer gelişmeler olmamıştır. Ancak, söz konusu kanunda, günün şartlarına göre bazı değişiklikler yapılmış ve KHK'ler (Kanun Hükmünde Kararname) çıkarılmıştır. Gerek kanunda yapılan gerekse KHK'ler ile yapılan değişiklikler ve tarihleri aşağıda sıralanmaktadır:⁷⁶

- “Madde 1 - (Değişik: 11/7/1984 - 3035/1 md) Bu Kanun, Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek kişiler, özel hukuk tüzelkişileri veya özel hukuk hükümlerine göre yönetilen tüzelkişiler tarafından açılan okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim kurumları ve bu düzeyde haberleşme ile öğretim yapan kuruluşlar, çeşitli kurslar, dershaneler, öğrenci etüt eğitim merkezleri, biçki dikiş yurtları ve benzeri kurumların kurum açma, öğretime başlama, eğitim, öğretim, yönetim, denetim ve gözetimi ile yabancılar tarafından açılmış bulunan özel öğretim kurumlarının eğitim, öğretim, yönetim, denetim ve gözetimi konularındaki hükümleri kapsar.
- Madde 2 - Özel öğretim kurumları Milli Eğitim Bakanlığının denetim ve gözetimi altındadır. (Ek: 11/7/1984 - 3035/2 md.) Bu kurumlar, faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak için düzenleyemezler. Ancak, Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkan verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler,
- Madde 3 - (Değişik: 16/6/1983-2843/2 md) Özel öğretim kurumu açmak için Milli Eğitim Bakanlığından "Kurum açma izni" alınır. Yeni açılacak özel öğretim kurumlarının; Türk Milli Eğitiminin ve kalkınma planlarının hedef ve ilkelerine uygun olup olmadığı, branşı, eğitim-öğretim seviyesi ve açılacakları bölgeler, Milli Eğitim Bakanlığınca, kararlaştırılır ve buna göre kurum açma izni verilir.

⁷⁵ Sedat Kaya, **Özel Okul Yöneticilerinin Özel Okul Politikaları ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Bolu, Temmuz 1997, 20.

⁷⁶ **Özel Okul Çerçeve Yönetmeliği**, ookgmd.meb.gov.tr, 14.05.2004.

Kalkınmada öncelikli yörelerde açılacak özel okullar ile özel meslek teknik okullarına öncelik tanınır.

- (Değişik ikinci ve üçüncü fıkra: 11/7/1984 - 3035/3 md.): Özel kreşler, anaokulları ve meslek teknik okulları ile kalkınmada öncelikli yörelerde açılacak özel okullar öğretime başladıkları tarihten itibaren beş yıl süreyle gelir vergisi ve kurumlar vergisinden muaf tutulurlar. Diğer bölgelerde açılacak özel okullar ise bu muafiyetten bir yıl süreyle yararlanırlar. Ayrıca eğitimle ilgili olarak bu kanuna göre yapılacak yatırımlar, kalkınma planı ve programlarındaki, uygun görülen teşvik araçlarından yararlandırılır. Kurum açma izni için gerekli diğer şartlar yönetmelikte belirtilir. Askeri okullar, din eğitimi ve öğretimi yapan özel öğretim kurumları ile emniyet teşkilatına bağlı okulların aynı veya benzeri özel öğretim kurumu açamaz.
- (Dördüncü fıkra mülga: 11/7/1984 - 3035/3 md.) Özel öğretim kurumları, isimlerinde; resmi ve diğer özel öğretim kurumlarında kullanılan ad ve unvanları her ne şekilde olursa olsun kullanamazlar.
- Madde 4 - (Değişik: 11/7/1984 - 3035/4 md) Özel Öğretim Kurumu açacak gerçek ve tüzelkişilerden istenecek en az ödenmiş sermaye ve diğer mali teminat şartları, yönetmelikle tespit edilir
- Madde 5 - (Değişik: 5/11/1985 - 3236/1 md.) Yalnız yabancı uyruklu öğrencilerin devam edebileceği milletlerarası öğretim kurumu (Yükseköğretim hariç); yabancı uyruklu gerçek ve tüzelkişiler tarafından, doğrudan veya Türk vatandaşlarıyla ortaklık yolu ile, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çerçevesinde, Bakanlar Kurulunun izni ile açılabilir. Türk vatandaşları ve tüzelkişiler de kendi adlarına aynı maksatla milletlerarası mahiyette öğretim kurumu açabilirler. Bu öğretim kurumlarında Türk Devletinin güvenliğine ve menfaatlerine aykırı ve Türk milleti ve milli değerleri aleyhinde eğitim ve öğretim yapılamaz. Bu öğretim kurumlarının, müfredat programları, Türk Devletinin milli güvenliğine ve menfaatlerine aykırı olmamak kayıt ve şartıyla kurum idaresince hazırlanarak Bakanlığın onayına sunulur. Bu hususta Bakanlığın denetim hakkı saklıdır. Bu okullarda idare, eğitim-öğretim faaliyetleri, öğrenci, öğretmen ücretleri ve diğer hususlarla ilgili işlemler kurum idaresince hazırlanan esaslara göre yürütülür.
- Madde 6 - (Değişik: 16/6/1983 - 2843/5 md) Yabancılar tarafından açılmış özel öğretim kurumlarının taşınmaz malları, kurucularının veya yetkililerinin önerisi ile

yalnız Milli Eğitim Bakanlığına devredilebilir. Devredilen bu kurumların yönetim, eğitim ve öğretim özellikleri dikkate alınarak korunması yararlı görülenler Bakanlıkça tespit olunur. Bu kurumlar kapatılırsalar da üçüncü şahıslar tarafından mülk edinilemezler.

- Madde 8 - (Değişik: 16/6/1983-2843/6 md.) Özel öğretim kurumu açma izni belgesinin verilebilmesi için; kurumun bina veya binalarının tapu ile maliki veya sözleşme ile kullanma hakkına sahip olduğu, kullanılış amaçlarına her bakımdan uygun ve yeterli olduğu ve belli bir öğrenci sayısı esas olmak suretiyle kurumun ihtiyacını karşılayabileceği Milli Eğitim, İçişleri, Bayındırlık ve Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları yetkili kuruluşlarınca tespit olunur. Özel öğretim kurumlarının dershanelerinin öğrenci sayısı, Milli Eğitim Bakanlığının izni olmadan artırılamaz. Kurum açma izni belgesinin verilmesine esas teşkil eden hususlardan herhangi birinde değişiklik yapılması, Milli Eğitim Bakanlığının onayına bağlıdır. (1)
- Madde 9 (Değişik: 16/6/1983 - 2843/7 md.) Kurumlara ait yapı ya da yapılar içinde, iki ayrı kurucuya ait aynı veya farklı derecede veya nitelikte okul bulunamaz.
- (Değişik: 11/7/1984 - 3035/6 md.) Eğitim-öğretim ve yönetim bakımından sakınca görülmediğinin teftiş raporlarıyla tespit edilmesi halinde, bir kurucuya ait yapı veya yapılar içinde farklı derecelerde özel öğretim kurumları bir arada bulunabilir.
- (Ek: 11/7/1984 - 3035/6 md.) Bu kurumlarda öğrenci ve öğretmenlerin eğitim - öğretim ihtiyaçları ile sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tesis ve teçhizat bulundurulur. Bu ihtiyaçların öğretim kurumlarına göre nitelik ve miktarları yönetmelikle belirlenir.
- (Dördüncü fıkra Mülga: 15/1/1998 - 4322/2 md.)
- (Ek fıkra: 15/1/1998 - 4322/2 md.) Hapishane, meyhane, kahvehane, kıraathane, bar, elektronik oyun merkezleri gibi umuma açık yerler ile açık alkollü içki satılan yerlerin, ilk ve ortaöğretim öğrencilerinin devam ettiği kurs, dersane ve özel öğretim kurumlarından en az 200 metre uzaklıkta bulunması zorunludur
- (Ek fıkra: 15/1/1998 - 4322/2 md.) 200 metrenin ölçülmesi ve müktesep haklarla ilgili esaslar İçişleri, Milli Eğitim, Sağlık ve Turizm Bakanlıklarının müştereken hazırlayacakları bir yönetmelikle belirlenir.

- (Ek fıkra: 15/1/1998 - 4322/2 md.) Turizmin yoğun olduğu yörelerdeki okulların tatil olduğu dönemlerde 200 metre şartının aranıp aranmayacağı hususunda karar vermeye o yerin Mülki İdare Amiri yetkilidir.
- (Değişik: 27/2/1986 - KHK-254/2 md.) Özel öğretim kurumları ve tesislerinin bulunduğu yerin yüz metre civarında yukarıda sayılan yerler ile açık alkollü içki satılan yerler açılmaz.
- (Değişik: 27/2/1986 - KHK - 254/2 md.) Hangi mahalde yüz metre şartı aranmayacağı hususunda karar vermeye o yer mülki idare amiri yetkilidir.
- (Değişik: 27/2/1986 - KHK- 254/2 md.) Kurs ve dersaneler hakkında yukarıdaki hüküm uygulanmaz.
- Madde 10 - (Değişik: 16/6/1983-2843/8 md.) Bir özel öğretim kurumunda öğretime başlayabilmek için "öğretime başlama izni" alınır. Bunun için gerekli belgelerle en geç öğretim yılı başından üç ay önce Milli Eğitim Bakanlığına başvurulur. Öğretime başlama izni alınmadıkça kuruma öğrenci kaydı yapılamaz. Bu iznin, kurum açma izni belgesine sahip kurucuya Milli Eğitim Bakanlığınca verilmesi, aşağıdaki şartların yerine getirilmesine bağlıdır.
 - a) Bu kuruma ait ders araç ve gereçleriyle, laboratuvarların, kitaplığın ve beden eğitimi imkanlarının amaç ve ihtiyaca yeterli görüldüğünün kesin teftiş raporuna bağlanması,
 - b) Kurumun yönetici, öğretmen ve hizmetlilerinin sayı ve nitelikleri yönünden uygun bulunması ve bu kurumda çalışacakları hususunun usulüne göre belgelendirilmesi,
 - c) Kurumun yönetmelikleriyle müfredat programının Bakanlıkça incelenip onanmış olması. İlköğretim ve ortaöğretim okulları için öğretim yılının 15 inci gününden sonra verilen öğretime başlama izinleri ertesi ders yılından itibaren geçerlidir.”

2.3.2. Yasal Dayanakları Açısından Özel Okul Türleri

Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde yer alan özel okullar, kuruluş, amaç, işleyiş ve yasal nedenlere dayalı olarak değişik türlere ayrılmıştır. Türk eğitim sistemi içerisinde önemli bir boşluğu dolduran özel dersaneler, özel kurslar ve etüt eğitim merkezleri de özel işletmeciliğe konu olan özel eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Ancak,

bu araştırmanın konusu, Türkiye’de faaliyet gösteren ve özel girişimcilerin işletmecilik faaliyetleri çerçevesince kurdukları ve işletmeciliğini yaptıkları, özel okulları kapsamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada genel olarak Türk eğitim sistemi içerisinde yer alan Türk özel eğitim ve öğretim kurumları içerisindeki ana okul, ilköğretim ve ortaöğretim kapsayan özel okul türü ele alınacaktır. Ancak, çalışmanın bütünlüğü açısından diğer özel eğitim ve öğretim kurumlarına da kısaca değinilecektir

2.3.2.1. Türk Özel Eğitim ve Öğretim Kurumları

Türk özel eğitim ve öğretim kurumları, bu çalışmanın esas konusunu oluşturan okulları kapsar. Bu okullar, Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından maliyetleri karşılanarak açılan; denetim ve gözetimi Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan, belli bir ücret karşılığı hizmet veren okullardır.⁷⁷ 11 Temmuz 1984 tarihli ve 3035 sayılı Kanun ile getirilen hükümlere göre; “bu kurumlar faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak için düzenleyemezler”. Ancak, Türk milli eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkan verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler. Özel öğretim kurumu olarak faaliyet gösteren kurumların özel anaokulları, ilköğretim okulları, liseleri, fen liseleri, mesleki ve teknik okullar, akşam okulları mevcuttur. Buralarda uygulanan müfredat, devlet okullarına uygulananın aynıdır.⁷⁸

2.3.2.2. Özel Yabancı Okullar

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Yabancılar tarafından (Fransız, Alman, İtalyan, Amerikan vb) (gerçek ve tüzel kişiler) kurulmuş ve Lozan antlaşmasına göre faaliyetlerine devam eden okullardır. Günümüzde bu okullara Türk çocukları da devam etmektedir.⁷⁹

2.3.2.3. Özel Uluslararası Eğitim Kurumları

Yalnızca yabancı uyruklu öğrencilerin devam edebileceği, yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından, doğrudan veya Türk vatandaşlarıyla ortaklık yoluyla

⁷⁷ Özkaya, a.g.m., s. 2175.

⁷⁸ Subaşı, Dinler, a.g.e., s.18.

⁷⁹ Ertürk, a.g.e., s. 106.

veya Türk vatandaşlarınca veya tüzel kişiliklerince 625 Sayılı yasanın 5. Maddesi hükümleri çerçevesinde, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çerçevesinde, Bakanlar Kurulunun izni ile açılan ve faaliyette bulunan (Yükseköğretim hariç) öğretim kurumlarıdır. (Değişik: 5/11/1985 - 3236/1 md.) Yine bu madde Türk vatandaşları ve tüzelkişiler de kendi adlarına aynı maksatla milletlerarası mahiyette öğretim kurumu açabilecekleri belirtilmektedir.⁸⁰

2.3.2.4. Özel Azınlık Okulları

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkiye’de azınlıkta bulunan Müslüman olmayan cemaatlerce (Rum, Ermeni, Musevi) açılmış ve Lozan Antlaşmasıyla güvence alınan okullardır.⁸¹

2.3.2.5. Vakıf Okulları

Vakıf okulları, kuruluş amaçlarında ve tüzüklerinde eğitim faaliyeti ve bu faaliyet çerçevesinde her türlü eğitim ve öğretim kurumu açma maddesi bulunan vakıflar tarafından açılan okullardır.

2.4. ÖZEL OKUL İŞLETMELERİNİN KURULUŞU VE YÖNETİMİ

Aynı zamanda birer hizmet işletmesi olan özel okullar, bu özelliklerinden dolayı genelde şirket statüsünde kurulurlar. Bu yönüyle devlet okullarından ayrılan özel okullar, gerek yönetim yapısı gerekse yönetim anlayışı ile de devlet okullarından farklıdırlar. Özel okullarda işletmecilik ve yönetim işlevleri tam olarak uygulanır ve örgütlenmeleri de bu işlevlere göre yapılır.

2.4.1. Özel Okul İşletmelerinin Kuruluşu

Özel Öğretim Kurumları, özel öğretim kurumu açmak için Milli Eğitim Bakanlığından "Kurum açma izni" alınmasını hükme bağlamaktadır. Kanuna göre yeni açılacak özel okulların; Türk Milli Eğitiminin ve kalkınma planlarının hedef ve

⁸⁰ Özel Öğretim Kurumları Kanunu.

⁸¹ Ertürk, a.g.e., s. 106.

ilkelerine uygun olup olmadığı, branşı, eğitim-öğretim seviyesi ve açılacakları bölgeler, Milli Eğitim Bakanlığınca, kararlaştırıldıktan sonra kurum açma izni verilir.⁸²

Özel okul açabilmek için gerekli şartlar ve istenilen belgeler Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği sıralanmıştır.⁸³ Ayrıca kurumun bina veya binalarının tapu ile maliki veya sözleşme ile kullanma hakkına sahip olduğunun; kullanım amaçlarına uygunlu açısından her yönüyle uygun ve yeterli olduğunun; belli bir öğrenci sayısı esas olmak kaydıyla kurumun ihtiyacını karşılayabileceğinin Milli Eğitim, Bayındırlık ve Sağlık Bakanlıklarının ildeki yetkili kuruluşlarınca ve itfaiye müdürlüğünce tespit edilmesi, bu tespit sonucunda olumlu görüş bildirilmesi gerekmektedir. Bu rapor ve diğer belgelerin Bakanlığa ulaşmasından ve uygunluğunun onaylanmasından sonra kurum açma izni verilir.⁸⁴ Kurum açma izni zamana bağlı değildir. Yönetmelik üç sene içinde “öğretime başlama izni” almayan kurucunun kurum açma izninin geri alınacağını hükme bağlamaktadır.⁸⁵

Kurum açma izin belgesi alan okul, öğretime başlayabilmek için öğretime başlama izni alması gerekmektedir. Yönetmelik gereği gerekli belgeler hazırlanarak, en geç öğretim yılı başından üç ay önce Milli Eğitim Müdürlüğüne müracaat etmesi gerekir. Öğretime başlama için gereken şartlar ile istenilen belgeler, yönetmelikte ayrıca sayılmıştır.⁸⁶

Bu müracaat üzerine yapılan inceleme sonucunda kuruma ait ders araç – gereçleriyle, laboratuvarların, kitaplığın, beden eğitimi imkanlarının amaç ve ihtiyaca yeterli görülmesi; buna ilaveten okulun yönetici, öğretmen ve hizmetlilerinin sayı ve nitelik bakımından yeterli ve uygun görülmesi gerekir. Yönetmeliğe özel orta öğretim okullarına öğretime başlama izni Bakanlık Müfettişlerince; okul öncesi eğitim ve ilköğretim okulları ile diğer kurumlara ise ilköğretim müfettişlerince düzenlenecek nihaî

⁸² Özel Öğretim Kurumları Kanununun 3. Maddesi (Değişik: 16/6/1983-2843/2 md)

⁸³ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 5.

⁸⁴ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde, Madde 5-6.

⁸⁵ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde, Madde 7.

⁸⁶ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 9-10.

rapora göre Bakanlıkça verilir. Öğretime başlama izni alınıp sürecin tamamlanmasıyla birlikte kuruluş aşaması da tamamlanmış olur.⁸⁷

2.4.2. İşletmecilik ve Yönetim İşlevleri Açısından Özel Okullar

Özel okullar, devlet okullarından yönetim yapısı ve felsefesi açısından oldukça farklı okullardır. Bu okullar, işletmecilik ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterdiğinden, rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerdeki genel anlayış, bu okullar içinde geçerlidir. Bu okulların varlığını devam ettirebilmesi, öğrenci sayısının artırılmasına, okulun gelirlerinin giderlerinden daha pozitif bir seyir izlemesine, her ne kadar kanun “özel okullar kâr amacı taşıyamaz “ hükmünü verse de kârlılığına büyük ölçüde bağlıdır. Bunu sağlamak için okullarının kapasitelerini doldurmak isteyen okul yönetimleri, okullarını günün şartlarına uygun değişiklikleri yapmak, değişen ve gelişen teknolojileri okullarına adapte ederek, okullarına ilgiyi devam ettirmek istemektedirler.

Özel okul işletmeleri, işletmecilik anlayışının gereği, eğitim kalitelerini artırmak, iç ve dış müşteri memnuniyetini yükseltmek için gerekli çabaları göstermek, rakipleriyle rekabet edebilmek için üstün oldukları donanımlarını ön plana çıkararak, reklama önem veren dinamik bir işletmecilik anlayışı sergilemek zorundadırlar. Bu zorunluluk nedeniyle özel okul işletmeleri, rekabet ortamında faaliyet gösterdiklerinin bilinciyle işletmeciliğin gereklerini yerine getirirler. Örneğin modern pazarlama anlayışının gereği olan pazar analizlerini yaparlar, müşteri beklenti ve isteklerini analiz ederek, bu analizler doğrultusunda çaba gösterirler. Dolayısıyla hizmet işletmesi olan özel okullar, işletmecilik işlevleri olan yönetim, örgütlenme, personel, pazarlama (reklam), finansal yönetim, kaliteli hizmet üretimi, halkla ilişkiler ile yönetim işlevleri olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerini en rasyonel bir biçimde yerine getirme çabası içinde olan kurumsal yapılardır.

⁸⁷ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 11.

2.4.3. Özel Okulların Örgütlenmesi ve Yönetim Yapısı

Özel okulların örgütlenmesi ve yönetim yapısında öncelikle Milli Eğitim Temel Kanunu, Özel Öğretim Kurumları Kanunu, Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği etkili olmakla birlikte ilgili diğer kanun, KHK, yönetmelik ve tüzükler de etkili olmaktadır.

2.4.3.1. Özel Okulların Örgütlenmesi

Özel okullar, serbest piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmeler olduğundan, öncelikle faaliyet gösterecekleri alanda fizibilite çalışması yaparlar. Kuruluş kararı verildikten sonra kuruluş ve örgütlenmesinde tabi oldukları kanunlar doğrultusunda örgütlenme çalışmalarına başlarlar. Özel okulların kuruluşu ve örgütlenmesinin nasıl olacağı, kuruluşunda nasıl bir yol izleneceği, özel okulların kuruluşunun yasal dayanağı kısmında belirtilen kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiştir. Özel okullar, özel okul işletmeciliği yapabilmeleri için kuruluş ve örgütlenmelerini söz konusu kanun, yönetmelik, tüzük ve yönergelere uygun biçimde yapmak zorundadırlar. Özel okulların kuruluş aşamaları, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi ve özel okul kurulabilmesi için gereken şartlar ile bu şartların nasıl yerine getirileceğini, 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ve bu Kanunun bazı maddelerini değiştiren 2843, 3035, 3236 sayılı Kanunlar, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 254 ve 326 sayılı Kanun hükmünde Kararname hükümlerine dayanılarak hazırlanan (12.2.1994/21847 S.R.G.) ve Özel Öğretim Kurumları yönetmeliği ve ekleri göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullar yönetmeliği altıncı bölümde sosyal tesis ve teçhizat başlığı altında bulunması gereken bölümler sayılmıştır.⁸⁸ Ayrıca, yayınlana özel öğretim kurumlarına ait standartlar yönergesi, en ince ayrıntısına kadar, özel okul işletmelerine yol göstermektedir.⁸⁹

2.4.3.1.1. İdari bölümler

Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğine göre, özel öğretim kurumu binalarının yönetim bölümlerinde kurumun özelliğine ve görevli yönetici personele göre Atatürk

⁸⁸ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği. Madde 78. ve 79.

⁸⁹ Özel Öğretim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi, Özel Okullar Derneği Yayını, Zümrüt Basım, İstanbul.

köşesi, kurucu veya kurucu temsilcisi odası, genel müdür odası, genel müdür yardımcısı odası, müdür odası, müdür yardımcısı odası, öğretmenler odası, rehberlik servisi odası, sosyal hizmet uzmanı, psikolog odası, büro hizmetleri odası, arşiv, dosya odası ve depo, ambar, misafir odası, yardımcı hizmetliler odası, teksir-fotokopi ve diğer eğitim araçları odası. (9.9.1999/23811 S.R.G.) gibi kısımlar bulunur.⁹⁰

2.4.3.1.2. Diğer bölümler

Özel öğretim kurumlarında yönetim bölümleri dışında kurumun özelliğine göre okul öncesi eğitim kurumlarında; oyun odası, uyku odası (ana okullarında isteğe bağlı), yemek odası, doktor bölümü sağlık odası, mutfak, sosyal hizmet uzmanı, psikolog odası, oyun bahçesi, hizmetli odası, büro hizmetleri, arşiv ve dosya odası, depo ve ambar, çocuk bakıcı odası, yeteri kadar lâvabo ile tuvalet ve pisuar; ilköğretim ve orta öğretim okullarında; zorunlu ve seçmeli derslere yetecek sayıda derslik, öğretmenler odası, ana sınıfı dersliği, rehberlik servisi odası, beden eğitimi salonu, laboratuvar, kütüphane, doktor bölümü sağlık odası, müzik dersliği, resim dersliği, işlik, oyun bahçesi, kantin, kapalı spor salonu, yemekhane, yatakhane, büro hizmetleri, arşiv ve dosya odası, yardımcı hizmetliler odası, çok amaçlı salon, mutfak, depo ve ambar, yeteri kadar lâvabo ile tuvalet ve pisuar, misafir odası bulunması gerekmektedir.⁹¹

Mesleki ve teknik lise binalarında; ilköğretim ve orta öğretim kurumlarının ilgili kısımlarına ek olarak, okulların özelliklerine göre uygulama derslikleri de bulunur. Fen lisesi binalarında; ilköğretim ve orta öğretim kurumlarının ilgili kısımlarına ek olarak, özel araştırma odaları da bulunur. Ayrıca 79.maddenin 7. bendinde de, uygulanacak etkinliğe göre; çok amaçlı salon, beden eğitimi salonu, kapalı spor salonu, resim atölyesi, müzik salonu veya uygulama dersliği olacağı; yukarıda belirtilen kısımlara ait araç-gereçler, Özel Öğretim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi'nde düzenleneceği hükme bağlanmıştır.⁹²

⁹⁰ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği., Madde 78.

⁹¹ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği., Madde 79.

⁹² 09.09.1999 tarih ve 23811 S.R.G.

2.4.3.2. Özel Okulların Yönetim Yapısı

Özel Öğretim Kurumları Kanununu, “her özel öğretim kurumu Milli Eğitim Bakanlığına karşı sorumlu bir müdür tarafından yönetilir.”⁹³ Özel okulların yönetimini düzenleyen özel öğretim kurumları yönetmeliği, okul öncesi eğitim kurumlarıyla ilköğretim ve orta öğretim okullarına ayrı ayrı müdür atanması esastır. Ancak; aynı kurucuya ait okul öncesi eğitim ve ilköğretim okulları tek bir müdür tarafından yönetilebilir. Yönetimleri birleştirilen kurumlarda, kurum veya kısım için ayrı müdür yardımcıları görevlendirilir. Bunun dışında aynı kurucuya ait olup bünyesinde birden fazla kurum bulunduran kurumlara yöneticilik yapma şartlarını haiz bir genel müdür tayin edilebilir” hükmüne yer vermektedir.⁹⁴

Özel okullarda Bakanlıkça öngörülen idari yapılanmaya ilave olarak akademik çalışmaları güçlendirecek , koordinasyonu ve işbirliğini sağlayacak ilave yapılanma modelleri de vardır. Okul müdürlerinin yanı sıra bölüm başkanlıkları da bulunabilir.⁹⁵ Özel okulların en üst pozisyonunda kurucu ve sahipler yer alır. Kurucu ve temsilci, ilgili yönetmeliğe göre, özel öğretim kurumlarının müdürleri, kurucuları tarafından diğer yönetici ve öğretmenleri genel olarak müdürleri tarafından seçilir ve istihdamları, Milli Eğitim Bakanlığının iznine sunulur. Bakanlığın iznine sunulmadan önce, müdür ile diğer yönetici ve öğretmenler işe başlatılamazlar.⁹⁶

Görevlendirmeyi düzenleyen maddeye göre “kurumlarda eğitim, öğretim ve yönetim hizmetleri asıl görevi bu kurumlarda olan yönetici, öğretmen, uzman ve usta öğreticilerce yürütülür. Bunların çalışmalarına ait izin teklifleri özel öğretim kurumlarının genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdürlerine kurucular, diğer yönetici ve öğretmenleriyle uzman ve usta öğreticilerine genel müdür bulunan kurumlarda genel müdür ve müdür, genel müdür bulunmayan kurumlarda müdür

⁹³ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 22,

⁹⁴ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 37,

⁹⁵ Özel Okullarda Eğitim ve Öğretim, Özel Okullar Derneği Yayını, İstanbul, Şubat 2003, s. 2.

⁹⁶ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 23.

tarafından yapılır.” denilerek, eğitim, öğretim ve yönetim hizmetlerinin yürütülmesini ve yönetilmesinde etkili unsurları belirtilmiştir.⁹⁷

Bu yönetmelik esas olarak okulun büyüklüğüne göre özel okullarda genel müdür, genel müdür yardımcısı, okul müdürü, okul müdür baş yardımcısı, okul müdür yardımcısı görevlendirilmektedir. Okulda eğitim ve öğretim hizmetleri için ise, bölüm başkanı, zümre başkanı, bilgisayar formatör öğretmeni, branş öğretmeni, sınıf öğretmeni, atölye şefi, koordinatör rehber öğretmen, rehber öğretmen, psikolog, sosyolog, uzman veya usta öğretici, laboratuvar öğretmeni, yabancı dil laboratuvarı öğretmeni, ölçme ve değerlendirme servis yöneticisi, ölçme ve değerlendirme servis uzmanı, kurslar servis yöneticisi kadroları oluşturulur. Ayrıca, okuldaki diğer hizmet alanları için müşavir (danışman), personel müdürü, muhasebe müdürü, halkla ilişkiler müdürü, personel şefi, okul doktoru, hemşire, memur, şoför, ahçı, hizmetli, bekçi, bahçıvan, teknisyen ve benzeri unvanlarda personel ihtiyaca göre istihdam edilebilir.⁹⁸

Özel okul işletmesinin örgüt yapısı, bünyesinde bulunan okul sayısına göre değişmektedir. Özel okul işletmesinin bünyesinde tek bir okul bulunuyorsa daha basit bir örgüt yapısı uygulanır. Özel okul bünyesinde birden fazla (anaokul, ilköğretim, orta öğretim) bulunuyorsa daha karmaşık bir örgüt yapısı söz konusu olur.⁹⁹

⁹⁷ Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 38.

⁹⁸ İsmail Aydoğan, *Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi Kayseri İli Örneği*, A.Ü. SBE Eğitim Yönetimi ve Planlama Bölümü (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı, Ankara, 1998, ss. 28-29.

⁹⁹ Aşanok, a.g.e., s. 54.

tarafından yapılır.” denilerek, eğitim, öğretim ve yönetim hizmetlerinin yürütülmesini ve yönetilmesinde etkili unsurları belirtilmiştir.⁹⁷

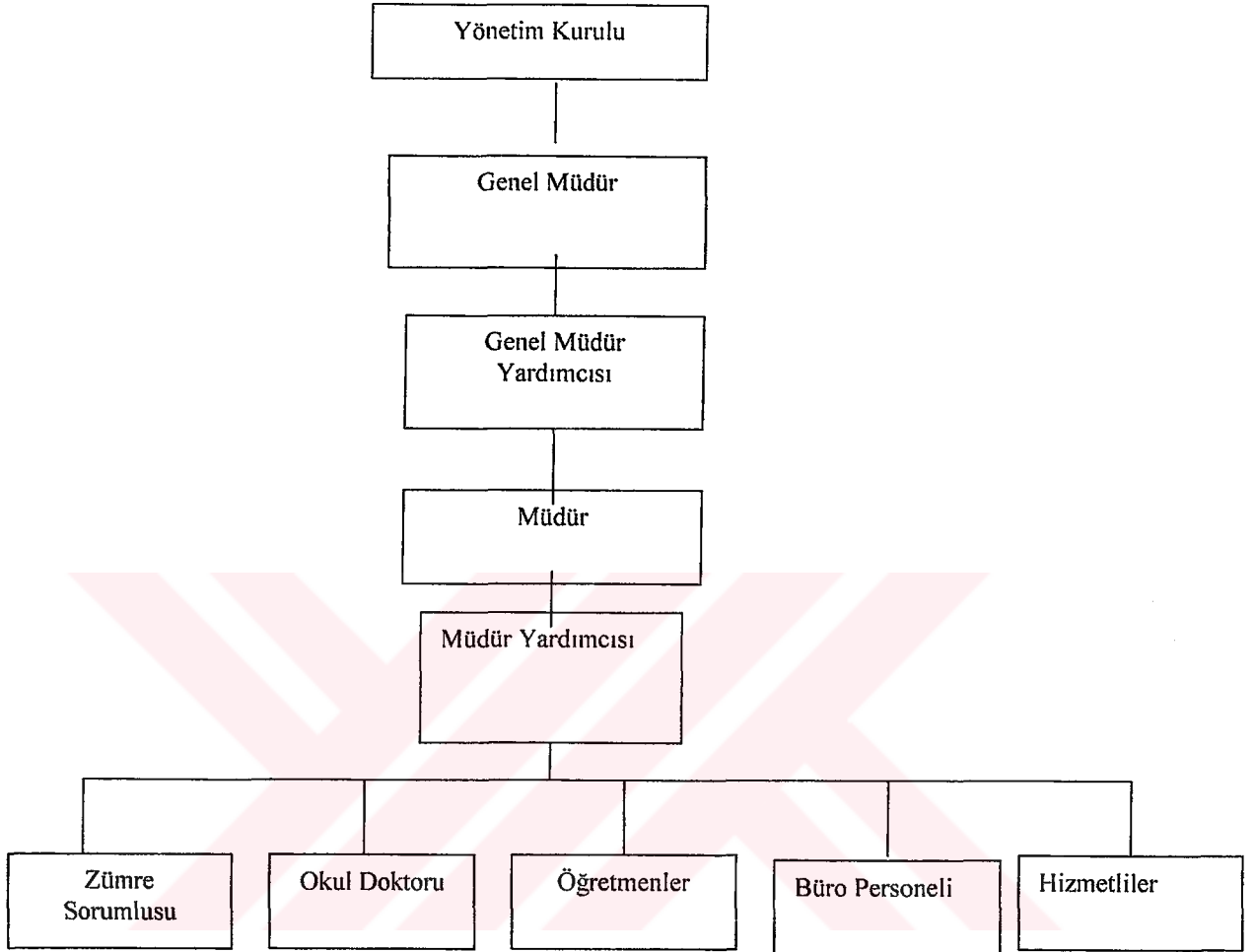
Bu yönetmelik esas olarak okulun büyüklüğüne göre özel okullarda genel müdür, genel müdür yardımcısı, okul müdürü, okul müdür baş yardımcısı, okul müdür yardımcısı görevlendirilmektedir. Okulda eğitim ve öğretim hizmetleri için ise, bölüm başkanı, zümre başkanı, bilgisayar formatör öğretmeni, branş öğretmeni, sınıf öğretmeni, atölye şefi, koordinatör rehber öğretmen, rehber öğretmen, psikolog, sosyolog, uzman veya usta öğretici, laboratuvar öğretmeni, yabancı dil laboratuvarı öğretmeni, ölçme ve değerlendirme servis yöneticisi, ölçme ve değerlendirme servis uzmanı, kurslar servis yöneticisi kadroları oluşturulur. Ayrıca, okuldaki diğer hizmet alanları için müşavir (danışman), personel müdürü, muhasebe müdürü, halkla ilişkiler müdürü, personel şefi, okul doktoru, hemşire, memur, şoför, ahçı, hizmetli, bekçi, bahçıvan, teknisyen ve benzeri unvanlarda personel ihtiyaca göre istihdam edilebilir.⁹⁸

Özel okul işletmesinin örgüt yapısı, bünyesinde bulunan okul sayısına göre değişmektedir. Özel okul işletmesinin bünyesinde tek bir okul bulunuyorsa daha basit bir örgüt yapısı uygulanır. Özel okul bünyesinde birden fazla (anaokul, ilköğretim, orta öğretim) bulunuyorsa daha karmaşık bir örgüt yapısı söz konusu olur.⁹⁹

⁹⁷ Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 38.

⁹⁸ İsmail Aydoğan, **Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi Kayseri İli Örneği**, A.Ü. SBE Eğitim Yönetimi ve Planlama Bölümü (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı, Ankara, 1998, ss. 28-29.

⁹⁹ Aşanok, a.g.e., s. 54.



Şekil 2.1. Özel Okulların Örgüt ve Yönetim Yapısı

Kaynak : Adil Nohutçu, **Velilerin Özel Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Özel Okulların Reklam Stratejileri**,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni. Eğitim Bilimleri Enst., Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, İstanbul, 1999, s. 31.

Özel okullar, hem işletmecilik hem de okul işlevini yerine getirdiklerinden devlet okullarından ayrı olarak oluşturulan kurullarda yönetim kurulu da bulunur. Buna göre özel okullarda oluşturulan kurullar şunlardır:

- Yönetim kurulu,
- Öğretmenler kurulu,
- Şube öğretmenler kurulu,

- Zümre öğretmenler kurulu,
- Zümre başkanlar kurulu,
- Okul rehberlik hizmetleri kurulu,
- Disiplin kurulu,
- Onur kurulu.

2.4.3.2.1. Özel Okullarda Karar Verme

Özel okullar, yasalar doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirirken, yapılması gereken yatırımlar ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklar açısından öncelikle sahipler sorumludur. Bir diğer deyişle yeni yatırımlara karar verecek pozisyondaki yönetim seviyesi en üst düzey olan, sahipler ya da genel kuruldur. Ancak, okul yönetimi ile ilgili konularda karar verme yetkisi, en üst düzeyden alt düzeye doğru bir yayılma gösterir. Okuldaki eğitimin etkin, verimli; aynı zamanda yasalara uygun biçimde yürütülmesinden okul müdürü sorumludur. Özel okullarda, öğretim etkinliğini ilgilendiren kararlarda müdür etkilidir. Ancak, özel okullar, kendi yönetim anlayışlarına bağlı olarak, karar mekanizmaları oluşturarak, birlikte karar alma, danışarak karar alma gibi değişik yöntemleri de uygulayabilmektedirler.

2.4.3.2.2. Özel Okullarda İletişim

Okuldaki iletişimin kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşmaması, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya yol açabilir.¹⁰⁰ Etkin ve açık bir iletişim, okulda birey ve grupların birbirlerine bilgileri geciktirmeden aktarmalarını imkan tanır. Açık iletişim sistemi, bireylerin düşüncelerini çekinmeden söylemelerini sağlar.¹⁰¹ Özel okullarda başarının elde edilmesinde en etkili unsur, öğrenci – öğretmen, öğretme – veli, okul –

¹⁰⁰ Erdoğan, Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, s. 133.

¹⁰¹ Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİ Yayınları, No : 258, Ankara, 1995, s. 21.

veli arasında çift yönlü iletişimdir. Yine özel okullarda yönetim ile öğretim kadrosu arasında iletişim bölüm başkanlıkları tarafından yerleştirilmektedir.¹⁰²

2.4.3.2.3. Özel Okullarda Yetki

Özel okullar, kişi ya da kişiler tarafından işletmecilik faaliyeti çerçevesinde kurulurlar. Ancak, yasalar gereği kurucuların yetkilerini yönetmek üzere genel müdür, gene müdür yardımcısı, müdür ve müdür yardımcılarına devretmeleri söz konusudur.

2.4.3.2.4. Özel Okullarda Denetim

Denetim, faaliyetlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığıyla ilgilidir.¹⁰³ Özel öğretim kurumları Milli Eğitim Bakanlığının denetim ve gözetimi altındadır. İlgili yönetmeliğe göre özel okulların denetimini içermektedir. Bu maddelerin hükümlerine göre “özel ilköğretim okulu, ilköğretim seviyesindeki program uygulayan özel dersane, öğrenci etüt eğitim merkezi ve özel kursların teftişi ilköğretim müfettişlerince, orta öğretim ve dengi program uygulayan özel öğretim kurumlarının genel teftişi ise Bakanlık müfettişlerince yapılır. Özel öğretim kurumları, öğretime başladıkları yıl içinde genel teftişe tâbi tutulurlar. Kurumların genel denetimleri sırasında yönetici, öğretmen, uzman ve usta öğreticilerin ders teftişleri de yapılır. Teftiş sonucunda düzenlenen raporların bir sureti Bakanlığa gönderilir. Denetimlerde kurumların bünyelerine göre bilirkişi kullanılabilir. Bu bilirkişilerin tespiti nitelik ve şartları, çalışma usulleri Bakanlıkça belirlenir. Tüzel kişiliği haiz kuruluşların denetimi (Madde 90), amaç ve faaliyetleri arasında özel öğretim kurumu işletmeciliği bulunan tüzel kişilerin her çeşit işlem, karar, faaliyet ve evrakını, ilgili diğer makamların denetim hakları saklı kalmak kaydı ile teftiş ve denetlemeye Bakanlık yetkilidir. Tüzel kişiler genel kurul toplantı tarihlerini en az bir hafta önceden Bakanlığa yazılı olarak bildirirler. Bakanlıkça gerek görüldüğü takdirde genel kurul çalışmalarını takip etmek üzere bir temsilci gönderilir.¹⁰⁴

¹⁰² Özel Okullarda Eğitim ve Öğretim, s. 3.

¹⁰³ İrfan Erdoğan, Okul Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Özel Okullar Derneği Yayını, İstanbul, 2 Haziran 2001, s. 2.

¹⁰⁴ Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 89. ve 90

Söz konusu denetim, özel okulların yasalara bağlı denetimiyle ilgilidir. Bir işletme olan özel okullarda ayrıca, işletmenin işleyişine yönelik denetim söz konusudur. Bu denetim, üst yönetimden alt yönetime doğru belirli bir hiyerarşi içinde gerçekleştirilir. Okullarda etkin bir öğretim faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için denetimin sıkı ve baskıcı bir biçimde yapılmaması gerekir. Çünkü, sıkı ve baskıcı bir biçimde yapılan denetim, öğretmenlerin ve diğer personelin kendilerini güvensiz hissetmelerine ve okulda önemli çatışmalara neden olabilir.¹⁰⁵

2.4.3.3. Özel Okullarda Misyon

Özel okulların misyonu, Özel Öğretim Kurumları Kanununun 2. Maddesinde (Ek: 11/7/1984 - 3035/2 md.) Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkan verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak şeklinde ortaya konulmuştur. Dolayısıyla devletin, özel öğretim kurumlarından öncülük misyonu üstlenmelerini beklediği söylenebilir. Bu kurumlar, varlığını devam ettirebilmek ve rekabete karşı koyabilmek içinde zaten böyle bir misyonu üstlenmek zorundadırlar. Bu misyona esas olarak, özel okullar kendilerine özgü misyonlar da ortaya koyabilirler.¹⁰⁶

2.4.3.4. Özel Okullarda Vizyon

Özel okullarda vizyon, nerede olmak istedikleriyle ilgilidir.¹⁰⁷ Vizyon hayatın her anını anlamlaştıran ve her yönüyle ışık veren bir kaynaktır. Kişiyi motive eden, heyecanlandıran, mükemmeli yaptıran bir güç, değerlerin yarattığı bir imgedir. Vizyon geleceğe yön veren, uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir. Okullarda vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır. Okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir, ufuk çizer. Vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar. Okullar, vizyona sahip oldukları müddetçe sorunlarla boğuşmaz ve ayrıntılar arasında boğulmazlar. Gündelik

¹⁰⁵ İrfan Erdoğan, **Okul Ortamında Çatışma ve Kriz Yönetimi**, Özel Okullar Semineri, Özel Okullar Derneği Yayını, 28 Nisan 2001, İstanbul, s. 9.

¹⁰⁶ Nohutçu, a.g.e., s. 34.

¹⁰⁷ Hoşcan Ensari, **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite**, (Editör: İrfan Erdoğan), Özel Okullar Derneği, İstanbul, s. 27.

sorunlar için dayanma gücü kazanır. Vizyon bir süreçtir ve bazı ilkelere uyulmasını gerektirir. Vizyonun öncelikle okulda benimsenen değerlere ve ilkelere dayalı olması gerekir. Genel olarak eğitimin özel olarak da okulun değerlerini içermelidir. Vizyon, okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımıyla geliştirilmelidir. Vizyon geliştirildikten sonra kurumsallaştırılmalıdır. Vizyonun kurumsallaşması için öncelikle misyon ortaya konmalı, zamanla uygulamaya yönelik standart kural, program ve politikaların açıklık kazanmasıyla da uygulanmalıdır. Okulun yapısı, okulda işleyen kurallar, roller, ilişkiler de vizyona göre gözden geçirilmelidir.¹⁰⁸

Özel okullar, bu çerçevede kendilerine özgü bir vizyon belirleyebilirler. Ancak, özel okulların genel olarak vizyonu, Türk eğitimini, çağdaş ülkeler düzeyine çıkarmak için faaliyetlerde bulunarak, modern imkanlarla donatılmış okullarda kaliteli eğitim sunarak vizyon sahibi, nitelikli, demokratik düşünceli, ülke kalkınmasında önemli roller oynayacak öğrenciler yetiştirmektir.

2.4.4. Özel Okullardan Beklentiler ve Aranılan Nitelikler

Öğrenci ve velileri, özel okulları tercihe yönlendiren bir çok beklenti vardır. Öğrenci ve veliler, bu beklentileri doğrultusunda özel okullardan bazı nitelikler ararlar.

2.4.4.1. Özel Okullardan Beklentiler

Özel okulları seçen aile ve öğrencilerin özel okullardan değişik beklentileri olabilir. Özel okullardan gerek ailelerin gerekse öğrencilerin kümülatif olarak özel beklentilerini şöyle sıralamak mümkündür:¹⁰⁹

- **Nitelikli Bir Eğitim :** Özel okulları seçen aile ve öğrencilerin, bu okullardan en önemli beklentileri nitelikli bir eğitimidir. Devlet okullarında sıkışık sınıflarda, modern eğitim ve rehberlik imkanlarından yoksun bir şekilde eğitim görülmesi, öğrencilerin başarısı için birebir ilişkinin, okul sonrası ilginin bulunmaması; özel okulların ise öğrencinin başarısı için ayrı bir çaba

¹⁰⁸ Erdoğan, *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, ss. 99-100.

¹⁰⁹ Nohut, *a.g.e.*, ss. 108.

göstermesi ve söz konusu ilgiyi göstermesi, daha az öğrencisi olan sınıflarda nitelikli bir eğitim sunmaları, aile ve öğrencilerin bu okulları seçmelerinde en önemli etkidir.

- **Başarılı Bir Kişi Olarak Yetişme** : Özel okulların seçilmesinde bir diğer etkende, özel okulların öğrencileri daha başarılı bir şekilde yetiştirildiğine olan inançtır. Yapılan araştırmalar ve veriler de ortaya koymaktadır ki, özel okullar devlet okullarına oranla başarısı yüksek olan okullardır.
- **Yabancı Dili İyi Öğretmesi** : Yabancı dil, öğrencinin gelecekteki kariyerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle özel okulların seçilmesinde en önemli etkenlerden biri de, yabancı dil öğrenme imkanlarını varlığıdır. Özel okullar, yabancı dil laboratuvarları ve nitelikli branş öğretmenleriyle ilkokuldan başlayarak daha fazla eğitim vermek suretiyle yabancı dili en iyi biçimde öğretmektedirler. Lise aşamasına gelindiğinde bu okullarda eğitim gören öğrencilerin, devlet liselerinde eğitim gören öğrencilerden daha ileri düzeyde oldukları görülmektedir.¹¹⁰ Bu özellikleri de tercih edilmelerinde önemli bir etken olduğu gibi, bu okulları seçenler açısından ise, önemli bir beklentidir. Zaten yapılan bir araştırmada da, yabancı dil öğrenme imkanlarının varlığına öğrenci velilerinin çok önem verdiğini ortaya koymuştur.¹¹¹ Bu beklentinin sağlanmaması, öğrencinin okuldan ayrılmasına neden olacaktır.
- **Kişiliğini Kazandırması** : Özel okullardan bir diğer beklenti de, öğrencilerin kendi milli, manevi ve kültürel değerlerini daha iyi öğrenerek ve kaliteli bir eğitim alarak öğrencinin kişilik kazanmasıdır. Özel okullar, okul başarısını artırmak ve rekabet edebilmek için istihdam ettikleri yönetici, öğretim elemanı ve diğer personeli, daha seçici davranarak nitelikli olanları seçmektedirler. Bu durum öğrencilerin de, kişilik kazanmasında önemli rol oynamaktadır.

¹¹⁰ Nohutçu, a.g.e., s. 35.

¹¹¹ a.g.e., s. 123.

- **Üniversiteyi Kazandırması** : Kamuoyunda özel okullarda öğrenim gören öğrencilerin üniversite sınavlarında daha başarılı olduğu yönünde kanı, bu okulların tercih edilmelerinde bir diğer önemli etkidir. Gerçekten de özel okullar, üniversiteye girişte, alınan puanlara göre devlet okullarına göre daha başarılı olmaktadır.¹¹²
- **Yeteneklerini Geliştirmesi** : Özel okullar, devlet okullarına nazaran donanımları daha güçlü olan kuruluşlardır. Ayrıca, öğrenci başına düşen öğretim elemanı açısından devlet okullarına göre daha avantajlı konumdadırlar. Bu durum, öğretim elemanlarının öğrencileri daha yakından tanımalarına, onların hangi yönde geliştirilebileceğinin ve yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına imkan sağlamaktadır. Bu durum, özel okullarda, öğrencilerin yeteneklerinin çok daha iyi geliştirildiği, öğrencinin böylece kendine güven duymasını sağladığı yönündeki kanıyı güçlendirdiğinden, özel okullar tercih edilmekte ve bu okulların öğrenci yeteneklerini geliştirmesi beklenmektedir.
- **İyi Bir Mesleki Kariyer Sağlaması** : Bazı özel okullar, toplumda daha saygın bir konuma sahip olmakta, bu okullardan mezun olanlar, mesleki olarak da iyi yetişmiş ve donanımlı sayılmaktadırlar. Bu nedenle, bu okullardan mezun olanlar bir iş müracaatında tercih edilmelerinde, ya da yüksek öğrenim sürecinde mesleki kariyerine etki edecek lisans üstü eğitime devam etmelerinde avantajlı konuma gelmektedirler. Bu nedenle de, özel okullar, tercih edilmekte ve iyi bir mesleki kariyer kazandırması bu okullardan beklenmektedir.
- **Diploma Kazandırması** : Özel okulların yukarıda sayılan tercih edilme nedenleri ve gerek ailelerin gerekse öğrencilerin bu beklentileri, öğretim süreci sonunda diğer okullarla denkliği kabul edilen, işe müracaatta, üniversiteye girişte ve mesleki kariyerlerinde bir engelle karşılaşmayacakları bir diploma alma beklentisiyle pekişmektedir.

¹¹² a.g.e., s. 35.

Özel okulları tercih eden öğrenciler, hem nitelikli bir eğitim alacakları, hem yabancı dil öğrenecekleri, hem de üniversite sınavlarında başarılı olacakları gibi beklentilerinin yanı sıra, özel okuldan alacakları diplomanın onların geleceğinde pozitif yönde önemli bir etkisi olacağı beklentisi içindedirler.

2.4.4.2. Özel Okullarda Aranılan Nitelikler

Özel okullarda öğrenim görmek isteyen öğrenciler ya da özel okullara çocuğunu göndermek isteyen aileler, özel okullarda bazı nitelikler aramaktadırlar. Bazı aile ve öğrenciler için bu niteliklerin hepsinin varlığı önemli kabul edilirken, bazıları için ise bir kısmının varlığı yeterli görülmektedir. Yapılan bir araştırma velilerin özel okullarda aradıkları nitelikler açısından genellikle eğitim – öğretim kadrosunun nitelikleri, yabancı dil öğrenme imkanları, okulun fiziki koşulları ve konumu ile okulun kamuoyundaki imajı olmak üzere dört nitelik boyutundan etkilendiğini ortaya koymaktadır.¹¹³ Ancak gerek velilerin, gerekse öğrencilerin özel okullarda aradıkları başka bir çok nitelikte söz konusudur. Aşağıda, genel olarak özel okullarda aranan önemli nitelikler sıralanmıştır.¹¹⁴

- **Nitelikli Bir Öğretim Kadrosu** : Çocuğunun özel okulda öğrenim görmesini isteyen ailelerin ya da özel okulda öğrenim görmek isteyen öğrencinin özel okullarda en çok aradığı niteliklerin başında, nitelikli bir eğitim - öğretim kadrosuna sahip olup olmadığı gelmektedir. Çünkü, başarıyı ve geleceğinde iyi bir kariyeri hedefleyen öğrencinin başarısında en çok role sahip olacak etkenlerin başında eğitim – öğretim kadrosu gelmektedir. Şayet özel okul eğitim – öğretim kadrosu nitelikli ise, velilerin ve öğrencilerin, bu okulu tercih etmelerinde önemli rol oynayacaktır.
- **Yabancı Dil Öğrenme Olanakları** : Gerek veliler gerekse öğrencileri özel okula yönlendiren nedenlerin bir diğeri de geleceğinde ve mesleki kariyerinde etkin rol oynayacağına inanılan yabancı dil öğretme olanaklarının özel okulda varlığıdır. Veliler ve öğrenciler, öğrenim görmek istedikleri özel okulda öncelikli olarak sorgulayacakları niteliklerin başında

¹¹³ Nohutçu, a.g.e., s. 123.

¹¹⁴ a.g.e., s. 109.

yabancı dil öğretim kadrosu ile yabancı dil laboratuvarlarının varlığı ve dil öğretmedeki başarıları olacaktır.

- **Öğrenci Kişilik Hizmetleri :** Özel okullarda aranılan niteliklerden bir diğeri de öğrenci kişilik hizmetlerine verilen önemdir. Gerçektende veliler, öğrencilerin kişilik hizmetleri konusunda çocukların sağlığına ve kişilik gelişimleri için okulun gösterdiği özen ile okulun imkanlarına göre tercihlerini değiştirmektedirler. Veliler, özel okulları tercih ederlerken öğrenci kişilik hizmetleri açısından genelde şu sorulara cevap ararlar:¹¹⁵
 - Okulda çocuğumuzun kişilik gelişmesine katkı sağlayacak olanaklar var mı?
 - Çocuğumuzun duygusal ve ruhsal gelişimi için okulda yürütülen çalışmalar yeterli mi?
 - Çocuğun kişilik yapısının okul tarafından tanınması ve uyum sorunlarına ne kadar yardımcı olunmaktadır?
 - Öğrencilerin psikolojik sorunlarıyla ilgilenen görevliler mevcut mudur?
 - Okulda tam gün çalışan doktor ve hemşire gibi sağlık görevlisi bulunmakta mıdır?
 - Çocuğun grupta çalışması ve iletişim becerileri kurmasına yardımcı olunmakta mıdır?
- **Öğrenci ve Veliler ile İletişim :** Veliler ve öğrenciler özel okulları tercih ederlerken, okulun kendileriyle sürekli bir iletişim içinde olmasını istemektedirler. Böyle bir iletişim sisteminin varlığının hissedilmesi, öğrencileri ve velileri bu imkanları sunan okullara yönlendirmektedir. Velilerin ve öğrencilerin özel okulları tercih ederken, özel okul öğretmenlerinin öğrencilere olan ilgisi, sevecen ve hoşgörülü tavırlarını, öğrencinin okul yönetimi ve öğretmenleriyle kolayca iletişim kurabilmesini daha çok dikkate aldıkları; öğrenciler arasındaki iletişimin, yürütülen faaliyetlerde öğrenci görüşlerinin alınmasının, okuldaki yardımcı personelin davranışlarının, okulda öğrenim gören öğrencilerin okula bağlılıklarının da, diğer faktörlere göre az da olsa, aranılan nitelikler olduğu görülmektedir.

¹¹⁵ Nohutçu, a.g.e, s. 112.

- **Servis ve Beslenme Hizmetleri :** Bir çok veli ve öğrenci için okulun sunduğu servis ve beslenme hizmetleri, okulda en az, öğrenciye sağladığı diğer imkanlar kadar önemli gelmektedir. Özellikle büyükşehirlerde yaşayan aileler açısından ulaşım önemli bir sorundur. Okulun öğrencinin bulunduğu yere uzak bir yerde olması durumunda öğrenci velisi açısından çocuğun okuluna rahat, huzurlu, düzenli ve güvenilir bir biçimde ulaşip evine dönmesi önem kazanmaktadır.
- Yine özel okulda öğrenim gören öğrencinin başarısını ve gelişmesini olumlu bir şekilde etkileyecek sağlıklı beslenmesi de, öğrencinin okula uzaklığı ve okulda tam gün bulunması ve öğretim görmesi düşünüldüğünde önem kazanmaktadır. Bu nedenle veliler, öğrencilere servis ve beslenme hizmeti konusunda özen gösteren özel okulları tercih etmekte, diğer açılardan kaliteli olan okullardan, servis ve beslenme hizmetleri konusunda da, iyi hizmet aramaktadırlar.
- **Maddi Boyutlar :** Okul tercihlerinde her ne kadar yukarıda sayılan nitelikler arasında da, velilerin aradıkları bu nitelikleri sunan okulların talep ettikleri ücretleri ödeme güçleri oldukça önemlidir. Veliler, çocuğunu özel okulda okutmak istediğinde öncelikle kendisiyle yüzleşecek, maddi durumuna bakacaktır. Bu nedenle velilerin okullarda aradıkları niteliklerin belki de en başında, okulun veliden maddi talepleri ile maddi talepleri yerine getirmesinde sağladığı kolaylıklar olacaktır. Veliler, ödeme güçlerine paralel ödeme kolaylığı sağlayan ve aradığı diğer niteliği olan okulları tercih edeceklerdir.
- **Öğrencilere Yönelik İlgi, Koruma ve Disiplin Uygulamaları:** Çocuğun okulda sorunlarıyla ilgilenilmesi ve her türlü tehlikeye karşı korunması, güvence altına alınması, bu yönde düzenlemelerin yapılmış olması ve gerekli sistemin varlığı veliler açısından ciddi önem taşımaktadır. Velilerin, bu şartları taşıyan okullarda çocuklarının öğrenim görmesinden mutlu olur ve çocukları için endişe duymazlar. Veliler gibi çocukların da kendilerini mutlu hissedebilecekleri okul atmosferine ve bunu sağlayacak düzenlemelere önem verdikleri görülmektedir. Veliler ve öğrenciler, okulun öğrencilere kazandırdığı davranışlar ile uyumsuz öğrencilere yönelik gösterilen tavırları da değerlendirerek okul tercihleri yaparlar.
- **Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler :** Bazı veliler ve öğrenciler için sportif ve kültürel faaliyetler diğer başarı etkenleri ve aranan nitelikler kadar önemli kabul edilir. Bu nedenle okulun sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere konu olabilecek

kütüphanenin yeterliliği, tiyatro, spor salonları ve çeşitliliği, bu faaliyetleri yapabilmek için araç – gereç, malzeme varlığı bunlar için önemlidir.

- **Okulun Fiziki Koşulları ve Konumu :** Okulun fiziki koşulları, öğrencinin çalışma performansında etkili unsur olduğu söylenebilir. Veliler ve öğrenciler, okul tercihlerinde okulun fiziki koşullarını ve konumunu iyi etüt ederler. Örneğin, kışı uzun geçen bir bölgede kalorifersiz bir okulun veliler ve öğrenciler açısından tercih edilme olasılığı oldukça düşüktür. Buna karşın okulun ısıtma özelliklerinin yanı sıra, klimalı olması, temizliği, güvenli ve korumalı olması, okulun temizliği, araç – gereç ve tesisler açısından yeterliliği ile doğal alanların varlığı ve güzelliği okulun tercih edilme nedenlerindedir.
- **Okulun Bilgisayar Olanakları :** Günümüzde bilgisayar teknolojisine bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve sanal dünyanın gelişmesi, öğrencileri mutlak anlamda bilgi teknolojileri ortamında öğrenim görmeye yöneltmektedir. Veliler ve öğrenciler, özel okul tercihleri esnasında önem verdikleri konuların başında, okulun bilgisayar ve bilgisayarlı eğitim imkanlarıdır.
- **Vizyon Kazandırması:** Okulun en önemli amacı, öğrenciye gelecekte lazım olacak bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırarak, öğrenciyi geleceğe hazırlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi, öğrencinin bakışını geleceğe yönlendirerek, geleceğe yakınlaştırarak sağlanabilir. Diğer bir deyişle, okul öğrenciye vizyon kazandırabilirse, öğrencinin başarıma arzusu en üst seviye çıkacak, dolayısıyla öğrenci performansı artacaktır. Öğrenciye kazandırılan vizyon, aynı zamanda öğrencinin gelecekte en uç nokta olarak nerede olabileceğine de bugünden karar vermesini sağlayacaktır. Öğrencisine vizyon kazandırıldığı düşünülen okullar, veliler ve öğrenciler tarafından tercih edilen okulların en başında gelmektedir.
- **Okulun İmajı :** İmaj, dışarıdan bakıldığında başkalarının sizi nasıl gördüğü ve değerlendirdiğiyle ilgilidir. Veli ve öğrencilerin okul tercihlerinde, okulun bir üst öğretime devam etme imkanı sağlaması, okuldaki mevcut duruma göre öğrencilerin bir üst öğrenime devam etme yüzde yoğunluğu, okul hakkında kamuoyunda edinilen intibalar, öğrencinin gelecek akademik ve mesleki kariyerinde oluşturacağı olumlu ya da olumsuz etkiler konusunda yansıyanlar, okulun kazandırdığı ahlaki değer yargıları ve davranışların kamuoyuna yansiyış biçimi, etkili olmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ AÇISINDAN ÖZEL
OKUL İŞLETMECİLİĞİ

3.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Özel okul işletmeleri, diğer devlet okullarından farklı olarak rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Rekabet ortamının faaliyet göstermeleri nedeniyle özel okullar sundukları hizmetlerin kalitesini geliştirmek ve öğrenci – veli beklentileri doğrultusunda politikalar geliştirmek zorundadırlar. Sürekli değişen koşullara uyum sağlamak özel okul işletmelerinin vazgeçilmezleri arasındadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi özel okul işletmeleri de değişen koşullara uyum sağlanabildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu açıdan özel okul işletmeleri değişen teknolojilere uyum gösterme çabalarının yanı sıra değişen yönetim anlayışlarını da kendi işletmelerinde uygulama yollarını aramak zorundadırlar. Öğrenen organizasyon modeli işletmelerde son dönemlerde yaygın uygulama alanı bulan yönetim anlayışlarından biridir. Öğrenen organizasyon modelinin özel okul işletmelerine uygulanması sonucu bu işletmelerin önemli avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Öğrenen okul modeli açısından özel okul işletmeciliğinin analizini konu edilen çalışmanın bu bölümünde de çalışmanın uygulama bölümüne esas oluşturacak öğrenen organizasyon konusu çeşitli yönleriyle irdelenecektir.

3.1.1. Öğrenme Kavramı

Senge'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge, öğrenmeyi, günlük anlamında kullanılan "bilgi edinme"den ayırmakta ve onu insanın, şimdiye kadar yapamadığımız bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak görmektedir.¹¹⁶ Senge'ye göre gerçek öğrenme; insan olmanın anlamını ta yüreğinden kavrama, kendimizi yeniden şekillendirmedir. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapılamayan bir şeyi yapmaya muktedir hale geliriz. Öğrenmeyle dünya ve onunla ilişkiler yeniden kavranır. Öğrenmeyle, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitesi genişletilir.¹¹⁷

Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bazıları davranışların değişmesinin gerekli olduğu düşüncesini ileri sürerlerken, bazıları da, yeni düşünme biçimlerinin yeterli

¹¹⁶ Selim Yazıcı, "Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar," İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S. 20, Mart 1999, s.100.

¹¹⁷ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), 11. Baskı, YKY, İstanbul, Ocak 2004, ss. 22-23

olduğunu belirtir. Bazı görüş sahipleri öğrenmenin, bilginin yorumlanması esnasında gerçekleştiğini iddia ederlerken; bazıları ise ortak kavramayı, organizasyonel normları bunlardan başka hafızayı etkin mekanizma olarak göstermektedirler.¹¹⁸

3.1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Öğrenme genel olarak, “davranışlarda değişiklik yaratan yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” olarak tanımlanabilir.¹¹⁹ Örgütsel öğrenme konusunu ilk araştıranlardan Argrıs ve Schon (1978), örgütsel öğrenmeyi, hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi süreci olarak ele almışlardır. Hedberg (1981), yeni bilgi ya da anlayışların belirlenmesi; Levitt ve March (1988), mevcut alternatifler arasında seçim yapmada kullanılan eski deneyimleri geri dönüşümü; Dodgson, organizasyonun işgücü becerisini kullanma yollarını geliştirecek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etme şeklinde tanımlamıştır.¹²⁰ Örgütsel öğrenme, kişisel, profesyonel ve örgütsel yaşam açısından önemlidir. Çünkü, örgütsel öğrenme bireyin kişisel tatmin ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri açısından da önemli rol oynar.¹²¹

3.1.3. Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen organizasyon, geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir organizasyon için sadece ayakta kalmanın yeterli olmadığı; “ayakta kalmayı öğrenmeden” daha da öte, “adapte olmanın önemli hatta gerekli olduğu ifade edilmektedir. Ancak bunun yanında, “üretici öğrenme”, yaratıcı kapasitemizi artıran öğrenmenin gelmesi gerektiği ifade edilmektedir.¹²² Öğrenen organizasyonda öğrenme, bir organizasyonun çevresi ve

¹¹⁸ David A., Garvin, “Building A Learning Organization”, Harvard Business Review, July-August 1993, s. 78-91.

¹¹⁹ Yazıcı, a.g.m., ss. 98-99.

¹²⁰ Fatih Töremen, *Öğrenen Okul*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s. 41.

¹²¹ Mehmet Sadık Öncül, “Örgütsel Öğrenme”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara, 1999/2, s.21.

¹²² Senge, a.g.e., s. 23.

personeli ile ilişki kurma yönünde gösterdiği yaklaşım tarzıyla ilgilidir.¹²³ “Öğrenen organizasyon kavramı, süreçlerin, ürünlerin, servislerin, sürekli olarak gelişimine odaklanan, üyelerinin bireysel / özgür, grup / ekip olarak öğrenmesine imkan veren, stratejik hedefler ulaşmak için sürekli değişimi gerçekleştiren kuruluşları anlatan bir kavramdır.” Öğrenen organizasyon kavramı, bilgiyi transfer etmede uzmanlaşmış, davranışlarını değiştirerek bu bilgileri, yeni bilgi anlayışına yansıtan organizasyonları tanımlayan bir kavramdır. Öğrenen organizasyon kavramı, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda bilinçlendirilmiş organizasyonları anlatan bir kavramdır. Öğrenen organizasyonlar, farklı strateji ve taktik fikirlerine sahip olan organizasyonlardır. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer organizasyonlardan ayıran en önemli özelliklerdir.¹²⁴

Öğrenen organizasyonlar, bireyleri gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirme imkanı bulduğu, yeni ve geliştirici düşüncelerin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, bireylerin sürekli birlikte öğrenme yöntemiyle öğrenme imkanı bulduğu organizasyonlardır.¹²⁵ Öğrenen organizasyon olma özelliği taşıyan organizasyonlarda, etkinlik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda diğerlerine göre farklılıklar görülmektedir.¹²⁶

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi öğrenen organizasyon ile, öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişimi ve yapıcı diyalogu ön plana çıkaran bir organizasyon şekli önerilmektedir.¹²⁷ Bu şekliyle öğrenen organizasyon, organizasyonun, bir tür kolektif zeka gibi çalışması olarak düşünülebilir.¹²⁸ Bir başka görüşe göre, öğrenen organizasyon kavramı, “edinilen tecrübelerin sürekli gözden geçirilmesi ve bunun sonucunda edinilen bilginin tüm organizasyona yayılması, iletilmesi ve bunların amaçlarla ilişkilendirilmesidir.”¹²⁹

¹²³ Aydın Şit, *Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici* (Arçelik A.Ş. Eskişehir Buzdolabı İşletmesinde bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 1998, s.

¹²⁴ Erdoğan Benli, *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2001, s. 40.

¹²⁵ Şit, a.g.e., s. 46.

¹²⁶ Benli, a.g.e., s. 40.

¹²⁷ Selim Çam, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayınları, İstanbul 2002, s. 64.

¹²⁸ Yüksel Özden, *Eğitimde Yeni Değerler*, 5. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, Kasım 2002, s. 125.

¹²⁹ Çam, a.g.e., s. 65.

Bütünleşik bir açıdan yapılan bir tanımla da öğrenen organizasyon kavramı, bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeline geliştirici bir sistem yaratması ve bu sayede değişen, gelişen ve kendi kendini yenileyen dinamik bir organizasyonu anlatır.¹³⁰

3.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

Organizasyonları öğrenen organizasyon olmaya yönlendiren ve öğrenen organizasyonun özelliklerini taşıyan bir kısım amaçlar vardır. Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olup olmadığını sorgulamak için bu özelliklerin varlığına bakılması ve amaçlarının analiz edilmesi gerekir. Aşağıda öğrenen organizasyonların amaçları ve özellikleri ayrı başlıklar halinde irdelenecektir.

3.2.1. Öğrenen Organizasyonların Amaçları

Öğrenen organizasyon, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan organizasyonun yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri paylaşmayı, sürekli iyileştirmeyi ve bütün bunlardan sinerjik etki sağlamayı amaçlar.¹³¹ Böylece organizasyon içinde var olan potansiyel güçleri harekete geçirerek ve bu güçlerden de yararlanarak, organizasyonu daha etkin, verimli ve performansı daha yüksek bir organizasyon haline getirmeyi, değişimleri dönüştürerek, çevreye uyum sağlamayı, gerilerde kalmamayı amaçlar.

3.2.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Kapsam açısından öğrenen organizasyonlar, insan doğasına en uygun yapılandırılmış organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar, hataların değerini fark eden bir bilince sahip olan yapılardır. Öğrenen organizasyonlar iş etiği, beklenti, asalet, dürüstlük, bütünlük, karşılıklı sevgi ve işbirliği, nezaket, iş serbest kuralları, vizyonel

¹³⁰ ŞİT, a.g.e., s. 46.

¹³¹ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 200, ss. 157-160.

liderlik, aktif organizasyon, kaliteli ürün ve hizmet gibi değerleri içeren önemli bir özelliğe sahiptir.¹³² Öğrenen organizasyonların bir diğer önemli özellikleri de, hoşnutsuzluğun yapıcı değeri olduğunun bilincine vararak, hoşnutsuzluklardan kazanım elde etmeyi bilmeleridir.¹³³ Öğrenen organizasyonların genel olarak özelliklerini strateji ile ilgili özellikler, yapısal özellikler ve dış çevre ile ilgili özellikler olmak üzere üç grupta toplanabilir.¹³⁴ Şekil 3.1, bu gruplandırmaya göre öğrenen organizasyonların özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu genel açıklamalardan sonra öğrenen organizasyonların belirgin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:¹³⁵

- Öğrenen organizasyonlar ekip ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla, kaynak ve kapasitelerini değerlendirir.
- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirir.
- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilir.
- Rakiplerden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlar.
- Her tecrübe, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur. Faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak personelin motivasyonunu artırma anlayışına sahiptir.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin neler olduğunu ve başarılı ya da hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretir.
- Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alır.
- Deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yapar.
- Yeni projeler gerçekleştirmeyi, istekli ekipleri ve personeli teşvik eder.

Öğrenen organizasyonun özellikleri olarak şunları da saymak mümkündür:¹³⁶

- Öğrenme, organizasyonel sistem tarafından bir bütün olarak tamamlanır.
- Bireyler, organizasyonun şu anki ve gelecekteki başarısı için yürütülen

¹³² Nurcan Oğuz, "Organizasyonel Öğrenme Anlayışı ve Öğrenen Okul", 2000'li Yıllarda Lise Eğitimine Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, s. 104.

¹³³ Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000, s. 141.

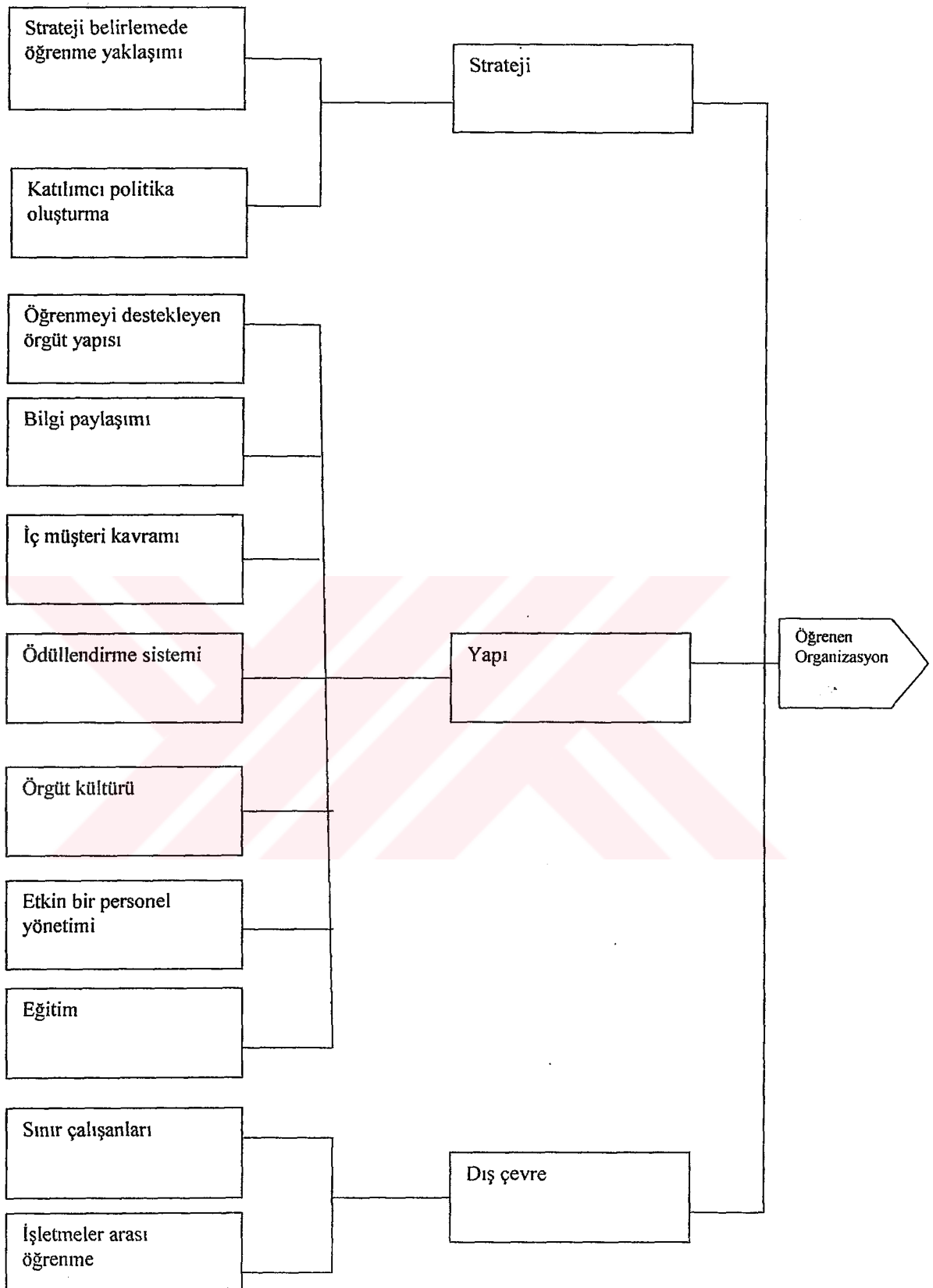
¹³⁴ Yazıcı, a.g.e., s. 169.

¹³⁵ Çam, a.g.e., ss. 66-67.

¹³⁶ a.g.e., ss.67-68.

organizasyon genelindeki öğrenmenin kritik öneminin farkındadır.

- Öğrenme sürekli, stratejik bir şekilde kullanılan bir işlemdir. Ki bu, yapılan işe paralel ve entegre bir şekilde yürütülür.
- Yaratıcı ve üretici öğrenim üzerinde odaklanma söz konusudur.
- Sistem düşüncesi temeldir.
- Bireyler, organizasyon başarısı için önemli olan bilgi ve veri kaynaklarına sürekli giriş içindedirler.
- Bireysel ve grup öğrenimini teşvik eden, ödüllendiren ve hızlandıran kurumsal iklim vardır.
- Değişiklikler benimsenir ve beklenmeyen sürprizler hatta başarısızlıkla, öğrenme için fırsat olarak görülür.
- Esnektirler.
- Herkes kalite ve sürekli gelişme isteği ile idare edilmektedir.
- Aktiviteleri istek, refleksiyon ve kavrayışla özleştirilmektedir.
- Yeni ürünler ve servisler için başlangıç noktası olarak hizmet edenlerde iyi gelişmiş temel uygunluk vardır.
- Değişen çevreye karşılık kendini sürekli adapte edebilme, yenileyebilme ve tekrar canlandırabilme yeteneğine sahiptir.
- Öğrenen organizasyon kârlılığı sürdürme, nihai amacını ve iş stratejisini daha etkin olarak yürüten, müşteri ve tedarikçilerle ilişkileri iyileştiren, kaliteyi iyileştirme hedefleriyle birlikte, öğrenmeyi ya da devamlı iç yenilikleri sürdürebilen özelliklere sahiptir.



Şekil 3.1. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Kaynak : Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001, s. 170.

Bu özellikler bağlamında öğrenen organizasyon olabilmenin kriterlerini de şöyle sıralamak mümkündür:¹³⁷

- Öğrenen organizasyonlar, süreç ve prosedürlerde bilgiyi sistematik hale getirirler.
- Öğrenen organizasyonlarda, bireysel öğrenmeleri grup öğrenmesine dönüştürürler
- Öğrenen organizasyonlarda örgüt içi öğrenme çeşitli şekillerde geliştirilir.
- Öğrenen organizasyonlar açık sistem örgütler olmalıdır.
- Öğrenen organizasyonlarda bilgi paylaşımı esas olmalı ve bilgi yayılmalıdır.
- Öğrenen organizasyonlar geçmiş hatalardan ders alan, gelecekleri için ondan bir şeyler öğrenmeyi ilke edinmelidirler.
- Öğrenen organizasyonlarda öğrenme isteği desteklenmeli ve öğrenme eyleminde bulunanlar ödüllendirilmelidir.

Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonlardan şu özellikleriyle de farklılık gösterirler:¹³⁸

Öğrenen Organizasyonda;

- Öğrenme, anlık bir olay değil süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler, kendilerini geliştirirken, organizasyonu da geliştirir ve değiştirirler.
- Öğrenen organizasyon yaratıcıdır. Bireyler, organizasyonu sürekli yeniden oluştururlar.
- Organizasyon kendisinden de bir şeyler öğrenir. Personel, organizasyonu etkinlik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitir.
- Öğrenen organizasyonun bir parçası olma heyecan vericidir.

¹³⁷ Michael E. McGill, John W. Slocum, "Unlearning the Organization", **Organizational Dynamics**, Fall, 1993, s. 68.

¹³⁸ Özden, a.g.e., s. 127; Çam, a.g.e., s.67.

Senge'nin aşağıda açıklanılacak beş disiplininin başka, bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı, işletme politikalarının oluşturulmasında katılımcı yaklaşım, bilgi sistemlerinin kullanılması, yapıcı muhasebe ve kontrol, ödüllendirmede esneklik, bütün birimlerin birbirlerinin müşterisi ve tedarikçisi olduğu düşüncesinin varlığı, dürtükleyici yapılar, dışarıda analiz yapan personel, kıyaslama (Benchmarking), öğrenme iklimi, herkes için kendini geliştirme imkanları ve sorumlulukları gibi özelliklerde aranır.¹³⁹

Öğrenen organizasyonlar bazı özellikleri açısından geleneksel organizasyonlardan çeşitli yönlerden ayrılmaktadırlar. Tablo 3.1, öğrenme özellikleri açısından öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonları karşılaştırmaktadır.

Tablo 3.1. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Özelliklerinin

Karşılaştırması

ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR	ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim bölümü,	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemde
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik,	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılarda, iş yerlerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Heyecansız	Coşkulu

Kaynak : Salim Çam, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yay, İst., 2002, s. 87.

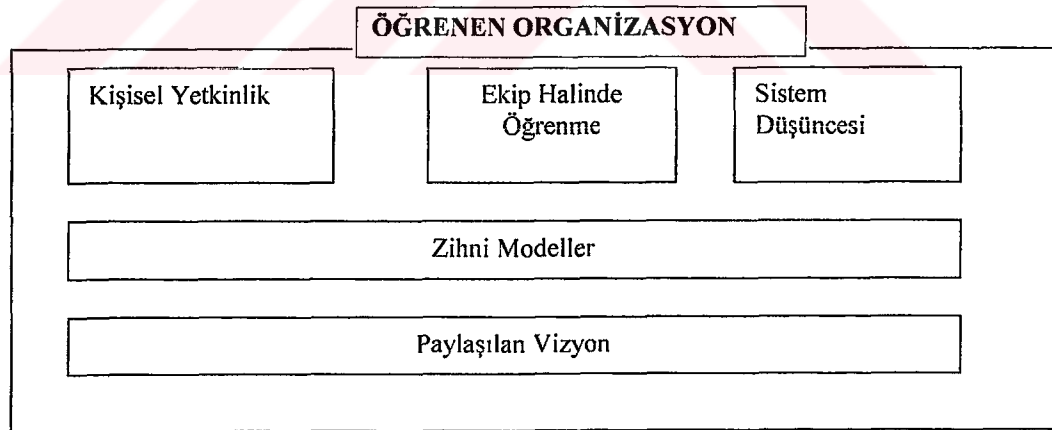
¹³⁹ Çam, a.g.e., s. 85-86; Yazıcı, a.g.e., ss. 170-171.

3.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN DİSİPLİNLERİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Öğrenen organizasyonun kendine özgü bazı disiplinleri vardır. Bir örgütte öğrenen organizasyondan söz edebilmek için bu disiplinlerin sistematik bir şekilde uyarlanması gerekir.

3.3.1. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Beşinci Disiplin kitabının yazarı Peter M. Senge, “beş yeni disiplinin teknolojinin öğrenen organizasyonları yerleştirmek için yavaş yavaş bir araya gelmekte olduğuna inandığını, bunların her birinin ayrı ayrı gelişmesine rağmen öbürlerinin başarısı için önem taşıdığını, her birinin öğrenebilen organizasyonların kurulmasında hayati bir boyutu sağlayacak, böylece organizasyonlar en yüksek özlemlerini gerçekleştirme kapasitelerini sürekli olarak artırmayı başaracaktır” dediği disiplinler sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik (hakimiyet), zihni modeller, paylaşılan vizyon, ekip halinde öğrenme olarak sıralamıştır.¹⁴⁰ Şekil 3.2. öğrenen organizasyonların bu beş disiplinini süreç içinde işleyiş yönüne göre göstermektedir.



Şekil 3.2. Öğrenen Organizasyonların Beş Disiplini

Kaynak: Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, Ocak 2001, İstanbul, s. 166.

¹⁴⁰. Senge, a.g.e, ss. 15-16.

Senge'ye göre öğrenen organizasyonun her şeyden önce bir amaç duygusu bulunması gerekmektedir. Bu amaç duygusu etrafında paylaşılan bir vizyonun varlığı ile desteklenmeli, organizasyonda sistematik düşünme ve problem çözüme yeteneğini geliştirilerek geniş modelleri görebilme sağlanmalıdır. Bunların sağlanmasında ekip çalışması yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi ve kendi bilgilerinin farkına varabilme ve paylaşma kapasitelerinin artırılması da önem kazanmaktadır.¹⁴¹

3.3.1.1. Sistem Düşüncesi

Senge'ye göre, iş dünyası ve tüm öbür insan çabaları birer sistemdirler. Her birinin görünmeyen bir şekilde bir birleriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlı olduğunu, bu sistemlerin bir biri üzerinde etki yaratmasının yıllar alabileceğini söyler. Senge, sistemin o anki durumuyla ilgilenildiğini, sistemin birbirinden tecrit edilmiş küçük parçalarına odaklaşmanın sorunları çözmeye yeterli olmadığını; bunun yerine problemleri çözmeye tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı veren ve bunları etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini gösteren sistem düşüncesinin etkili olabileceği ve sistem düşüncesinin çok çabuk öğrenildiği vurgular.¹⁴² Sistem düşüncesi, bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni kavramlar sayesinde, öğrenen organizasyonun ruhunun anlaşılmasını sağlar. Öğrenen bir organizasyonun odağında, zihinsel değişim yatar. Bu değişim, kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten kurtarıp, dünya ile bağlantılı görmemizi sağlar. Yani, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kurtarıp, kendi eylemlerimizin, yaşadığımız problemleri nasıl oluştuğunu görmeye yönelen zihniyet değişikliğinden söz ediyoruz.¹⁴³

3.3.1.2. Kişisel Hakimiyet (Yetkinlik)

Kişisel yetkinliği, kendisini sürekli gelişmeye adanmış, usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler, kendileri için derin anlam taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşabilme yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Zaten öğrenen organizasyonun ruhunu da, bu

¹⁴¹ Çam, a.g.e., s. 65.

¹⁴² Senge, a.g.e., s. 14.

¹⁴³ Çam, a.g.e., s. 84.

öğrenme çabası oluşturmaktadır.¹⁴⁴ Senge'ye göre, kişisel hakimiyet disiplini, kendimiz için gerçekten önemli olan şeyleri görmeye, açıklığa kavuşturmakla başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır. Senge “kişisel görme ufkumuza sürekli derinlik kazandırma ve onu derileştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini olarak nitelendirdiği kişisel hâkimiyet (yetkinlik) konusuna Beşinci Disiplin adlı eserinde şöyle değinmektedir.¹⁴⁵

“Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirebilir. Ama hâkimiyet, özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler, kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar.

Bunu ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı olarak yaparlar. Kişisel ustalık (hâkimiyet), kişisel ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bu, öğrenen organizasyonun manevi temelidir. Organizasyonlar, bireyleri aracılığı ile öğrenirler; bunun sonucunda bir organizasyonun öğrenme isteği ve öğrenme kapasitesi bireylerininkinden daha büyük olamaz.

İnsanın kendi kişisel ustalığını geliştirmesi daha sistemli bir dünya görüşünü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, kendi kişisel vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme, farklı insanların mevcut gerçeklik hakkındaki görüşlerini sorgulama gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.” Bu düşüncelerin devamında Senge, en çok kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantılarla, birey ile organizasyon arasındaki karşılıklı yükümlülükle ve öğrenenlerden oluşan bir teşebbüste özel ruhla ilgilendiğini belirtir. Senge'ye göre, “İnsanlar kişisel hakimiyet disiplinini pratikte uyguladıkça,

¹⁴⁴ Yazıcı, a.g.e., s. 162.

¹⁴⁵ Senge, a.g.e., ss. 15-16.

giderek içlerinde çeşitli değişimler meydana gelir. Bu değişimlerin bir çoğu çok ince ve karmaşık olduğundan çoğu zamanlar fark edilmezler. Bir disiplin olarak kişisel hakimiyeti karakterize eden “yapıları” (yaratıcı gerilim, duygusal gerilim ve yapısal çatışma gibi) aydınlatan sistem perspektifi, buna ek olarak kişisel ustalığın daha karışık yönlerini de aydınlığa kavuşturur. Bu yönler arasında akılla sezginin kaynaştırılması, sürekli olarak dünyayla bağlantılarımızın daha büyük bir kısmının görülmesi; merhamet; tüme bağlilik yer alır. Senge, yüksek kişisel hakimiyet düzeyine sahip insanların ise şu özelliklere sahip olduğunu belirtir.¹⁴⁶

- “Vizyon ve hedeflerinin gerisinde yatan özel bir amaç duygusu vardır: Böyle bir insan için vizyon salt iyi bir fikir olmaktan çok, bir çağrıdır.
- Mevcut gerçekliği bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler.
- Değişim güçlerine direnmektense, onları kavrayıp onlarla birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir.
- Derinden sorgulayıcıdırlar, sürekli olarak gerçekliği hep doğru şekilde görme çabasındadırlar.
- Kendilerini yaşama ve başka insanlara bağlantılı hissederler. Ama benzersizliklerinden hiç fedakârlıkta bulunmazlar.
- Kendilerini etkileyebildikleri, ama tek taraflı olarak kontrol edemedikleri büyük bir yaratıcı sürecin parçası olarak görürler.
- Sürekli öğrenme halinde yaşarlar: Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler.
- Derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler”.

3.4.1.3. Zihni Modeller

“Bir organizasyonun zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak

¹⁴⁶ Senge, a.g.e., ss. 15-159.

kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir.”¹⁴⁷ Zihni model disiplininden yoksun sistem düşüncesi gücünün çoğunu yitirir.” “Doğrusal düşünmenin günümüzde kritik kararlarda kullanılan zihni modellerin ağır basması gibi, geleceğin öğrenen organizasyonlarında da önemli kararlar, karşılıklı ilişkilerin ve değişim kalıplarının paylaşılan kavranılışına dayandırılacaktır. Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkileme özelliğine sahiptirler.”¹⁴⁸

3.3.1.4. Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Paylaşılan Vizyon)

Senge, ortak (paylaşılan) vizyon için özetle, “bir fikir değildir. Hatta özgürlük türünden bir fikir bile değildir. Daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür. Bu gücü esinleyen bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca birden fazla kişinin desteğini alacak kadar zorlayıcıysa , o zaman artık bir soyutlama olmaktan çıkar, elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu var olan bir şey gibi görmeye başlarlar.” Paylaşılan vizyon, ne yaratmak istiyoruz sorusunun cevabıdır. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdır. Paylaşılan vizyonlar, güçlerini ortak dert edinmeden alırlar.” demektedir.¹⁴⁹ Bundan dolayı paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyonlar için hayati önem taşır. Öğrenen organizasyonlar, özerk, bilinçli, sağduyulu ve sorumluluk sahibi kişilerin işbirliği içinde çalışarak, potansiyel güçlerini birleştirmeleri ve bunu organizasyonun ve kendilerinin yararı yönünde sürekli bir gelişim içi kullanmaları ile oluşur. Bunu sağlayabilmek için en önemli araç, tam çalışanları ortak ve paylaşılan bir amaç çerçevesinde birleştirmektir.¹⁵⁰ Ortak vizyon, daha çok sayıda insan tarafından paylaşılmaya başladığında, vizyon temelde bir değişikliğe uğramayabilir. Ancak, bireylerin gerçekten ulaşmayı tasavvur edebilecekleri zihni bir gerçeklik anlamında, daha dinamik hale gelirler.¹⁵¹ Paylaşılan vizyon, açıklık, heves, iletişim ve bağlanmayı artırma yönünde pekiştirici bir süreç sayesinde yaygınlaşır. İnsanlar konuştuğça vizyonlar açıklık kazanır. Açıklık kazandıkça da,

¹⁴⁷ Senge, a.g.e., s. 206.

¹⁴⁸ a.g.e., ss. 223-244;

¹⁴⁹ a.g.e., s. 227.

¹⁵⁰ Oğuz, a.g.m., s. 104.

¹⁵¹ Özden, a.g.e., s. 48.

vizyonun sağlayacağı yararları duyulan ilgi ve heves artar.¹⁵² Paylaşılan vizyon sayesinde bireyler zorlayarak değil, kendileri istedikleri ve gerçekten inandıkları için öğrenirler.¹⁵³

3.3.1.5. Ekip Halinde Öğrenme

Ekip halinde öğrenme, modern örgütlerde temel öğrenme biriminin bireyle değil, ekipler olduğu varsayımına dayanır. Ekip, bireye keyif verici bir ortam sunar, üyelerine destek ve yardım sağlar. Bireyin aidiyet duygusu ekip içinde giderilir, öğrenme imkanı sağlar.¹⁵⁴ Birey en iyi ekip içinde öğrenir. Çünkü ekip halinde öğrenme bireylerin tek başlarına öğrendiklerinin toplamından daha fazla öğrenme sağlar. Ekip, bireylerin, kişisel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmin tamamını görebilme becerilerini geliştirir.¹⁵⁵ Ekip çalışması, rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelidir. Ekip çalışması, yönetimin ve çalışanların, iş yöntemlerini sürekli geliştirmek için birlikte çalışmalarınıdır.¹⁵⁶ Ekipler, birbirleriyle ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya geldiği, birlikte dayanışma içinde çalışılan, yaratıcı fikirlerin geliştiği, önemli yapılardır.¹⁵⁷ Birlikte çalışma esnasında ekip içindekiler yeni bakış açıları ve yeni yetenekler kazanırlar. Ekip üyelerinin karar alma yeteneklerini geliştirir. Bu nedenle ekipler, kolayca başarılacak işleri, başaracak, kendisini dolayısıyla örgütü (okulu) yeni başarı performanslarına taşıyacak stratejileri, çözüm yollarını ve işlemleri geliştirmeyi başarabilecektir.¹⁵⁸ Her başarıya giden yolda ve sonrasında ise yeni öğrenmeler olacaktır. Bu yeni öğrenmeler, örgüte kazanımlar hem bulunulan zaman diliminde hem de gelecekte sağlayacaktır. Yapılan bir araştırmada da ekip halinde öğrenme açısından önemli kabul edebileceğimiz ekiple özdeşleşme, karşılıklı bağımlılık, az ölçüde yetki

¹⁵² Senge, a.g.e., s. 248.

¹⁵³ Yazıcı, a.g.e., s. 163.

¹⁵⁴ Acar Baltas, *Elip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, Aralık 2000, s. 37.

¹⁵⁵ Öncül, a.g.e., s. 20.

¹⁵⁶ Güzelcik, a.g.e., s. 126.

¹⁵⁷ Münevver Ölçüm Çetin, *İlköğretim Okullarında Takım Çalışması*, Alfa Yayınları, İstanbul, Temmuz 1998, s. 1.

¹⁵⁸ Hosçan Ensari, *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1998, s. 106; Benli, a.g.e., s. 53.

farklılığı, sosyal yakınlık, çatışmalarda işbirliğine – yüzleşmeye dayalı çözüm arama gibi davranışlar gözlemlenmiştir.¹⁵⁹

3.3.2. Öğrenen Organizasyonları Etkileyen Faktörler

Her bir örgüt gibi öğrenen organizasyonlarda, iç ve dış çeşitli çevre faktörlerinden faktörün etkisine göre olumlu ya da olumsuz etkilenirler. Öğrenen organizasyonu etkileyen faktörler kültür, strateji (örgütsel amaç ve hedefler), yapı ve çevre olarak sıralanabilir.¹⁶⁰ Tablo 3.2, örgütsel öğrenmeye etki eden faktörleri alt boyutları bağlamında göstermektedir.

Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler	Örgütsel Öğrenmeyi Güçleştiren Faktörler
<p>Çevreye sürekli duyarlılık, Standartlar ile başarımlar arasındaki farkın izlenmesi, Yeni deneyimlerde bulunmak, Kasıtsız hata yapanların cezalandırılmaması, İletişimde açıklık, Sürekli eğitim, Kollektif liderlik, Sistem yaklaşımı</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kısa vadeli planlarda ısrar edip stratejik planlamayı ihmal etmek, • Hatalardan ders almamak, • Risk almaktan kaçınmak, • Enformasyon sistemlerine güvensizlik, • Ödül sistemlerinin hiç işlememesi ya da kötü işlemesi, • Lidere sultası, • Yüksek işgücü devir oranı, • Eğitimin bir gider unsuru görülmesi, • Öğrenme istememe arzusu, • Öğrenmeye izin vermeme, • Nasıl öğrenileceğini bilmeme.

Kaynak : Mehmet Sadık Öncül, "Örgütsel Öğrenme", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1999/2, s.18-19.

¹⁵⁹ Anne Donnelon, *Takım Dili*, Sistem Yayıncılık, (Çev. Osman Akınhay), İstanbul, Ağustos 1998, s. 230.

¹⁶⁰ Öncül, a.g.e., ss. 18-19.

3.4. ÖĞRENEREN OKUL MODELİ

Öğrenen organizasyon disiplinlerinin okula uyarlanması öğrenen okul modelini ortaya çıkarır. Okulların öğrenen okul modeline dönüşümü, okulun amaçlarını ve işlevlerini daha etkin biçimde yerine getirmesi açıdan önemlidir.

3.4.1. Okulların Öğrenen Okul Modeline Dönüşümü

Küreselleşmenin etkisini her gün hissettirdiği, yeni teknolojilerin çevremizi sarmaladığı günümüz bilgi toplumunda, pek çok değerler değişmekte; bu değişim eğitimi ve buna bağlı olarak da okulu da etkilemektedir. Sanayi toplumunda sınıfta öğrenme esas iken, günümüz bilgi/ bilişim toplumunda öğrenme boyutunu değiştirmiştir. Günümüzde gelişen bilişim teknolojilerine bağlı olarak bilgiye erişim hızı ve tutma gücü artmış, sınıf dışında da öğrenme gelişmiştir. Bunun sonucu olarak kişisel araştırma yoluyla öğrenme önem kazanmıştır. Bilgi toplumunda ayrıca yaşam boyu eğitim düşüncesinin önem kazanması, hem formal eğitim kurumları olarak örgün ve yaygın eğitim kurumlarını, hem de diğer örgütleri etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu, okul ile okul dışı kurumlar arasında rekabetin artacağı; okulun kendisini yaşam boyu eğitim merkezi haline dönüşmeye zorlayacağı düşünülmektedir.¹⁶¹ Dönüşüm sürecinde eğitim değerleri, gelişime ve öğrenmeye açık hale gelmektedir. Değişen değerlerin yer aldığı yeni eğitim modelinde, okulu oluşturan tüm birimlerin rolü, öğrenen organizasyon düşüncesine ve kültürüne göre yeniden belirlenmekte ve okulların yönetimlerinde öğrenen organizasyon düşüncesi önem kazanmaktadır.¹⁶²

Tablo 3.3. Sanayi toplumu eğitim modelinden bilişim toplumu eğitim modeline dönüşüm sürecinde öğrenen okula doğru değişim modelinin değer anlayışlarını göstermektedir:

¹⁶¹ Vehbi Çelik, "Örgütsel Gelişme ve Geleceğin Okulu", Yeni Türkiye, S. 7, 1996, s. 33.

¹⁶² Oğuz, a.g.m., s. 106.

Tablo 3.3. Öğrenen Okul Modeline Doğru Dönüşüm

Ölçütler	Sanayi Toplumu eğitim Modeli	Bilişim Toplumu Eğitim Modeli
Öğretmenin Rolü	Her şeyi bilen öğretmen, bilgi aktarıcı, alanında uzman	Yönlendirici, yol gösterici öğretmen
Yöneticinin Rolü	Yönetim Lideri	Öğretim – Yönetim Lideri
Öğrenme Yöntemi	Sınıfta öğrenme	Kişisel araştırma
Öğrenme Şekli	Bireysel çalışmalarıyla öğrenme	Ekip çalışmasıyla öğrenme
Öğrenmenin Niteliği	Öğretileni Öğrenme	Öğrenmeyi Öğrenme
Eğitim Programları	Standart Eğitim Programları	Değişken Eğitim Programları
İş gören Geliştirme	Hizmet içi Eğitim	Örgütsel Öğrenme
Başarı Ölçütü	Ezberlenmiş bilgi aktarmanın esas alınması	Kavramları çok boyutlu olarak kavrayabilme

Kaynak : Nurcan Oğuz, “Organizasyonel Öğrenme Anlayışı ve Öğrenen Okul”, 2000’li Yıllarda Lise Eğitimine Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, s.107.

3.4.2. Öğrenen Okulda Örgüt Kültürü

Öğrenen okul modelinde eğitimin amacı pasif değil, aktif öğrenenler ortaya çıkarmaktır. Bu bakımdan öğrenen okulda amaç olarak değerlerin yönettiği öğrenme, bilişsel farklılığın dikkate alınması ve bütüncül amaçlar olarak şeklinde özetlenebilir.¹⁶³

Öğrenen okula dönüşümde örgüt kültürü önemli bir rol oynar. Öğrenme kültürüne sahip bir okulda, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer ilgililer öğrenme ve gelişme imkanına sahiptirler. Öğrenen okulda kültür, açık ve birbirine bağlı deneyime açıklık, risk alma sorumluluğunu teşvik etme, bilgi hatalarına gönüllülük ve onlardan hareketle öğrenme gibi unsurları içerir.¹⁶⁴

Okullar, sosyal bir öğrenme sistemi olarak sürekli öğrenme zorundadırlar. Öğretmenlerin kendi aralarında informal toplantıları, müdürle öğretmenler arasındaki ilişkiler, örgüt ortamında örgütsel öğrenme kültürünün varlığını gösterir. Her okul doğası gereği de sürekli öğrenmek zorundadır. Bilgi toplumu, okulu daha çok öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel öğrenme, okul ortamında mesleğe yönelik öğrenmenin ortak eyleme dönüştürülmüş biçimidir. Öğrenmeye yönelik bu ortak eylemi

¹⁶³ Töremen, a.g.e., ss. 104-105.

¹⁶⁴ a.g.e., s. 106.

gerçekleştirmeye istekli olma derecesi, okulun örgütsel öğrenme potansiyelini gösterir. Örgütsel kültür güçlü olan okullarda grup halinde öğrenme eğilimi yüksektir. Okulun örgütsel öğrenme derecesi aynı zamanda okulun kaliteye bakışını da yansıtır.¹⁶⁵

Bu açıdan bakıldığında öğrenen okul modeli, öğrenen organizasyonun “sürekli gelişim, öğrenmeyi öğrenme, grup kültür ve kalite ilkeleri” üzerine kurulmuş bir okul modelidir. Bu modelde okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli tarafından paylaşılan ortak bir vizyon, kültür ve yönetim biçimi oluşturulmaktadır. Böylece tüm birimlerin örgütsel öğrenmeleri gerçekleştirilmekte, tüm prosedürler, ilkeler, okul içi iletişim ve dikey – yatay organizasyonlar bu ortak kültür etrafında şekillenmektedir.¹⁶⁶ Okulun öğrenen haline gelmesi için okul yöneticisine de belli sorumluluklar düşmektedir. Bunun için öncelikle okul yöneticisi, öğrenme konusunda model olmalıdır. Öğrenmenin gerçekleşmesi için rehberlik yapmalı, öğrenmeyi izlemeli ve bizzat öğretmenlik işlevi yapmalıdır.¹⁶⁷ Bu modelde, okul yöneticisi, lider yönetici olarak öğretmenleri, öğrencileri, akademik olmayan personel ve velileri sürekli öğrenmeye ve okul yönetimine katılımı desteklemekte, davranışlarıyla örnek bir eğitim lideri olmaktadır. Okulun etkili olması, önemli ölçüde okuldaki etkinliklerinin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili bir yönetim sergilemesine bağlıdır. Bu modelde öğretmenler ise, okul modelinin işlerliğini sağlayan en önemli öğrenen organizasyon faktörleridir. Öğrenen bir okulda bilgiyi öğrenciye sunup, bilginin öğrenci tarafından geliştirilmesine, öğrencinin bilgiyi keşfetmesine olanak sağlayan ve onu destekleyen, öğrenciler arasında ekip çalışmasını sağlayan, sınıf içinde kendini sürekli geliştirme yeteneğine sahip bireyler yetiştiren kişi, öğretmenlerdir.¹⁶⁸

Özetlemek gerekirse, öğrenen okul kültürü oluşturmak için aşağıdaki 6 zorunlu eylemin yapılması zorunluluğu vardır:¹⁶⁹

- Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak,
- Diyalog ve görüşme ayarlamak,

¹⁶⁵ Çelik, a.g.m., s. 35.

¹⁶⁶ Oğuz, a.g.m., ss. 106-107.

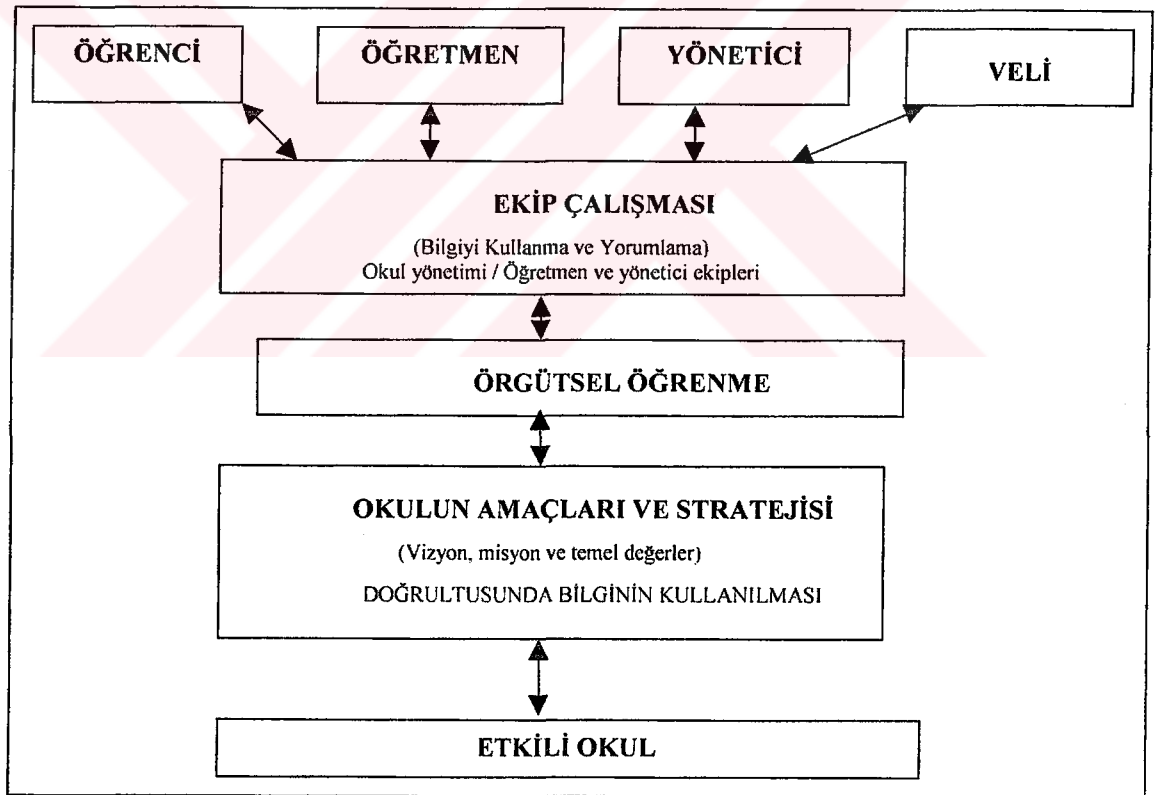
¹⁶⁷ Erdoğan, Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, s. 120.

¹⁶⁸ Oğuz, a.g.m., ss. 106-107.

¹⁶⁹ Töremen, a.g.e.,s. 107.

- İşbirliği ve takım halinde öğrenmeyi teşvik etmek,
- Ödül sistemleri yerleştirip öğrenmeyi yaygınlaştırmak,
- Yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer ilgilileri ve çevreleri ortak bir vizyona yönlendirmek,
- Okulu çevresiyle bütünleştirmek.

Öğrenen okul modelinde, okul, bir sistem olarak görülmelidir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarını, yapısal işleyişini ve önceliklerini bir sistem bütünlüğü içinde algılayabilmeli, açıklayabilmeli ve yorumlayabilmelidir. Diğer yandan okulun alt sistemlerini de net biçimde görebilmeli, okuldaki işleyişi, alt sistemler arasındaki ilişkiler bağlamında anlamaya çalışmalı, okul sisteminin daha üst sistemlerle de ilişkili olduğunu kavrayabilmelidir.¹⁷⁰ Şekil 3.3, Öğrenen bir okul modelini göstermektedir.



Şekil 3.3. Öğrenen Bir Okul Modeli

Kaynak : Nurcan Oğuz, "Organizasyonel Öğrenme Anlayışı ve Öğrenen Okul", 2000'li Yıllarda Lise Eğitime Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi Y Yayınları, İstanbul, 2003, s.107.

¹⁷⁰ Erdoğan, Okul Yönetimi, Öğretim Liderliği, s. 112.

Şekil 3.3'den anlaşılacağı üzere öğrenen okul, öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticiyi bir arada ilişkilendiren, bilgi toplama, ekip çalışması yapma, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirildiği, okulun amaçları ve stratejileri doğrultusunda bilginin kullanılarak etkili okul olmanın hedeflendiği okuldur. Öğrenen okul öğrenmenin temel değer haline geldiği; bireysel öğrenmenin önünün açıldığı, okuldaki bireylerin birbirlerinin yaptıklarından öğrendiği, bireylerin işbirliği içinde olduğu, açık iletişim sisteminin bulunduğu, bilginin paylaşılmasında mutlu olunan ve paylaşılan değerleri olan okuldur.¹⁷¹

3.4.3. Okulların Öğrenen Okula Dönüşümü İçin Yapılması Gerekenler

Öğrenen okula dönüşümün sağlanması için şunların yapılması gerekir:¹⁷²

- Kişisel ve kurumsal başarılar için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikasının öğrenmeye değer verenler üzerinde kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi,
- Öğrenmenin etkilerinin ve yararlarının tüm kuruluşa duyurulması,
- Öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel ortamın yaratılması,
- İş üzerinde (okulda) öğrenmeye önem verilmesi.

Öğrenen organizasyonun okullarda modelleştirilebilmesi için öğrenen organizasyonun beş disiplinin ve diğer özelliklerin organizasyon kültürü olarak yerleştirilmesini gerektirir. Ayrıca öğrenen okul;

- Kendini sürekli tanımaya,
- Deneyimlerinden yararlanmaya,

¹⁷¹ Özden, a.g.e., ss. 16-127.

¹⁷² Yazıcı, a.g.e., s. 171.

- İç ve dış çevre koşullarına uymaya,
- Gelirini giderinin üstüne çıkararak bağımsızlaşmaya,
- Üretim sürecinden ve çıktılarından feedback alarak (geri beslenme sağlayarak) kendini sürekli düzeltmeye ve yenileştirmeye çalışır.¹⁷³

Öğrenen okul, okulun geleceğini yaratmayı ve yeterliliğini artırmayı sağlayacak öngörüler, (vizyon) geliştirmek için sürekli bilgi edinir, beceri kazanır ve tutum geliştirir. Bu bağlamda öğrenen organizasyona dönüşmek isteyen özel okul işletmelerinin bu dönüşümü gerçekleştirmesi için şunları yapmalıdırlar:

- Özel okullarda öğrenmeyi geliştirecek faktörler analiz edilmeli ve belirlenmeli,
- Okul sahipleri, yöneticileri, öğretmeni, öğrenci ve diğer ilgili çevrelerin benimsedikleri paylaşılan vizyon oluşturulmalıdır
- Öğrenen organizasyon örgüt kültürü oluşturma için gerekli düzenlemeler ve bilgilendirmeler ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
- Okulda esneklik sağlayacak stratejiler geliştirilmelidir
- Çevresel faktörlerden öğrenme adına yararlanılmalıdır
- Organizasyon yapısı, öğrenmeyi elverişli hale getirecek şekilde geliştirilmelidir
- Öğrenmeyi geliştirecek, okul kültürü haline dönüştürecek, ekipler kurulmalı, ekiplere önem verilmelidir.
- Öğrenmeyi sağlayacak ve yaygınlaştıracak teknolojiden yararlanılmalıdır.
- Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler analiz edilerek belirlenmeli ve öğrenmeye engel olması önlenmelidir.
- Liderlik rolü, öğrenen organizasyonun gerektirdiği şekilde benimsenmelidir.
- Sistem yaklaşımıyla, öğrenmeye yaklaşılmalıdır.

¹⁷³ İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Dördüncü Kez Yeniden Basım, Ankara, 2000, ss. 57-58.

Wallace ve diğeri, öğrenen okulun temel esaslarını şöyle sıralamaktadırlar:¹⁷⁴

- Yansıtıcı diyalog,
- Öğretmenler arası etkileşim,
- Öğrencinin öğrenmesine ortak odaklanma,
- Eğitim personeli arasında işbirliği,
- Yaygınlaşmış değer ve normlar.

Bütün bunlar dikkate alınarak okulların öğrenen okula dönüştürülmesi için öğrenen organizasyon disiplinleri ve öğrenen organizasyon özellikleri göz önüne alınarak bu çalışmanın uygulaması şu alt boyutlar altında analiz edilecektir:

- Öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sisteminin oluşturulması
- Öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi
- Öğrenmeye isteklilik
- Öğrenci merkezli düşüncenin geliştirilmesi
- Paylaşılan bir vizyonun ortaya konulması

3.4.3.1. Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi

Öncelikle okulların öğrenen okullara dönüştürülebilmesi için okulun eski örgütsel kültürünün değiştirilmesi gerekir. Okulda geleneksel kültürü değiştirmeden, değişme meydana getirmek, diğer deyişle okulun öğrenen okula dönüştürülmesi mümkün değildir. Ancak, okul kültürünün de davranışı etkileyen önemli bir etken olduğu gözardı edilmemelidir. Bu nedenle okulun sahip olduğu kültürden de yararlanılmalıdır.¹⁷⁵ Öğrenen bir okul kültürü için sürekli öğrenme fırsatları oluşturmak ve öğrenmeye zaman ayırmak, öğrenmeye okul kültürü içinde yer vermek, diyalog ve görüşmeler ayarlamak, iş birliği ve ekip halinde öğrenmeyi yönlendirmek, ödül sistemleri yerleştirip öğrenmeyi yaygınlaştırmak, okul personelini ortak bir vizyonda buluşturmak

¹⁷⁴ Töremen, a.g.e., s. 104.

¹⁷⁵ Erdoğan, a.g.e., ss. 89-90.

ve okulu çevresiyle bütünleştirmek gerekir.¹⁷⁶ Öğrenen okula dönüşümün sağlanması ve okulda öğrenmenin olabilmesi için şunlar da gözönünde bulundurulmalıdır:¹⁷⁷

- Öğrenme için yer düzenlenmelidir.
- Öğrenme hataları dikkate alınmalıdır.
- Geriye dönük değil, ileriye dönük öğrenme benimsenmelidir.

Ayrıca bir okulun öğrenen bir okul haline dönüşmesi için, öğrenmenin hizmet içi eğitim çalışmalarının dışında daha çok çeşitli ve farklı yöntemlerle gerçekleşmesi, öğrenmenin birey, ekip ve okul düzeyinde sağlanması gerekir.¹⁷⁸ Öğrenen okul modelinde strateji ve politikaların yayılım süreci, öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi, öğrenme destek sistemi oluşturulması ve gelişmelerin gözden geçirilmesi aşamalarının izlenmesi gerekir.¹⁷⁹ Bu kapsamda okullarda öğrenen bir okula kültürünün yerleştirilmesi için okul yönetimin şunları gerçekleştirmesi gerekir:¹⁸⁰

- Örgütsel öğrenme sürecindeki eksikliklerin giderilmesi,
- Bireysel ve ekip halinde değerlendirme,
- Öğrenme ihtiyaçlarındaki önceliklerin belirlenmesi,
- Etkin liderlik.

3.4.3.2. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim

Öğrenen organizasyon anlayışının yerleşmesi ve bir okulda kültür haline dönüşebilmesi, ancak okul üst yönetiminin (sahip, yönetici vb.) okulun öğrenen organizasyona dönüşümünü istemesi ile mümkündür. Hiçbir yeni kültür, üst yönetimin desteği olmadan geliştirilemez. Bundan dolayı, öğrenen okulun varlığı ya da bir okulun öğrenen okul olarak gelişimini sürdürmesi, diğerlerinden farklı bir konuma ulaşması, ancak öğrenmeyi destekleyen bir yönetimin varlığıyla mümkündür.

¹⁷⁶ Töremen, a.g.e., s.107; Erdoğan, a.g.e., s. 121.

¹⁷⁷ a.g.e., s. 121.

¹⁷⁸ a.g.e., s. 120.

¹⁷⁹ Yazıcı, a.g.e., s. 204.

¹⁸⁰ Özden, a.g.e., ss. 45-46.

3.4.3.3. Öğrenmeye İsteklilik

Öğrenmeye isteklilik, belirgin amaç ve bu amacın başarılması için duyulan ihtiyaçların bir sonucudur. Okulun öğrenen okula dönüşümü, sadece üst yönetimin istemesi ile gerçekleştirilebilecek bir kültür olarak görülemez. Öğrenen okula dönüştürülecek okul personelinin de, yeni bir şeyler öğrenmeye, öğrendiklerini uygulamaya istekli olması gerekir. Öğrenen organizasyon olabilme özelliklerine bakıldığında, öğrenen organizasyonun öğrenmeye isteklilik üzerine kurulduğu görülür. Dolayısıyla öğrenen okul dönüşümünde en önemli unsurlardan biri olan öğrenmeye istekliliktir. Öğrenen okulun başarısı, daha önce söz edilen unsurlarla birlikte öğrenmeye istekli personelin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, öğrenen okula dönüşümü sağlamak için personelin öğrenmeye isteklendirilmesi öncelikle yapılması gerekenler arasındadır.

3.4.3.4. Öğrenci Merkezli Düşünce

Öğrenen okul açısından öğrenci merkezli düşünce, öğrenci ve velilerinin beklentilerinin bilinmesinden başlamak üzere, bu beklentileri karşılamak üzere sürekli okul - öğretmen - öğrenci – veli işbirliğini geliştirmek, bu işbirliği ile öğrencinin performansını artırıcı bir şekle dönüştürmektir. Öğrenen okulda öğrenci merkezli düşünce, okulun dış müşterisi olan öğrenci – veli memnuniyetini sağlamaya yöneliktir.

3.4.3.5. Paylaşılan Vizyon

Okulların öğrenen okullara dönüşebilmesi için, ortaya bir vizyon konulması gerekir. Bu vizyon yöneticinin / liderin vizyonu değil, okulda herkesçe paylaşılan bir vizyon olmalıdır. Bu vizyon tüm öğretmen, öğrenci ve yöneticiler tarafından paylaşılan bir vizyon olmalıdır. Vizyon okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir. Vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar. Okullar, paylaşılan bir vizyona sahip olduklarında

anlamsız sorunlarla uğraşmazlar ve ayrıntılar arasında boğulmazlar.¹⁸¹ Okullarda öğrenen organizasyon için vizyon oluşturulurken, Peters'in sekiz ilkesinden yararlanılabilir.¹⁸²

- Etkin vizyon mükemmeli aramalıdır.
- Etkin vizyon insanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır.
- Etkin vizyon açık olmalı ve organizasyonda başarıyı teşvik etmelidir.
- Etkin vizyon kuralları değil, esnekliği içermelidir.
- Etkin vizyon istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.
- Etkin vizyon personele yetki devrini amaçlamalıdır.
- Etkin vizyonlar geçmişi şerefle anmalı, geleceği hedef almalıdır.
- Etkin vizyon insanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır

Paylaşılan bir vizyonun gerçekleştirilmesi için ortam yaratma ve paylaşma duygusunun önem kazanır. Buna göre; ortak bir vizyon geliştirmek için okul yöneticisinin yapacağı ilk önemli iş okulda bireylerin (öğretmen vd. personel) kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri bir ortam yaratmak, diğer deyişle bir kültür oluşturmaktır. Paylaşma ise, ortak bir hedef oluşturulması anlamına gelmektedir.¹⁸³ Okulda ortak bir eğitim vizyonunun geliştirilmesi için yapılacak bir diğer iş, herkesi bir vizyon geliştirmeye, öğrenmeye, bilgiyi paylaşmaya yöreklendirmektir. Öğretmen, öğrenci ve diğer personel, nasıl bir okul istediklerini, hem yöneticileriyle hem de birbirleriyle paylaşabilmelidirler.

3.4.4. Öğrenen Okulların Özellikleri

Buraya kadar ortaya konulan öğrenen organizasyon anlayışından, öğrenen okullarda şu özelliklerin yer edinmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁴

- Açık ve net bir vizyona sahip olmak : Okulun önündeki birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefler konusunda personelin açık bilgiye sahip

¹⁸¹ Erdoğan, a.g.e., s. 99.

¹⁸² Coşkun Can Aktan, *Değişim ve Global Yeni Yönetim*, MESS Yayınları, Ekim 1997, s. 157.

¹⁸³ Michael Hammer, Steven A. Stanton, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, (Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, Mart 1998, s.43.

¹⁸⁴ Baltaş, a.g.e., ss. 172-173.

olması gerekir. Çünkü okul vizyonu, okulun gelecekteki yerini yani nerede olmak istediği ortaya koyar. Vizyon sadece okul içine yönelik olmayıp okul çevresini içeren ve çevredekilerin beklentilerini karşılayabilecek ve onlar tarafından da paylaşılacak bir vizyon olmalıdır.¹⁸⁵

- **Personelin kabul ettiği ve benimsedikleri değerlere sahip olmak :** Okul içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı, personeli isteklendirir.
- **Personeline ve onların okula katkılarına saygı duymak :** Personelin, okul için önemli konularsa rol almasına fırsat tanınması, onların sorumluluk , çalışma ve öğrenme isteklerini artırır.
- **Personel tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak :** Personelin çalışmaktan ve mensubu olmaktan gurur duyacakları bir fiziki ortamın varlığı, okulun sektördeki itibar ve başarılarıyla personelde ait olma ihtiyacını karşılaması, okulun personel tarafından gurur kaynağı olarak algılanmasında büyük rol oynar.
- **Personele örnek olacak yönetici tavırları sergilemek :** Okul içinde müdürün tutumu, öğretmen ve diğer personele örnek olmakta, onların tavırları aynen diğerlerine yansımaktadır. Okul içinde dostça bir hava esmesi, öğrenme arzularının artması, birbirleriyle hem rekabet hem de dostça ilişki içinde olmalarının sağlanması, müdürün liderlik nitelikleriyle mümkün olabilir.

3.4.5. Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasını Engelleyen Nedenler

Eğitim personelinin geleneğe, alışkanlıklara aşırı bağımlılığı ve tembelliği, meslek içi eğitimin yararına inanmama, aşırı hiyerarşi, bürokrasi, politikacıların eğitime doğrudan etkileri, fiziksel imkanların yetersizliği, eğitim personeline gereken önemin verilmeyişi okulun öğrenen organizasyon olmasını engelleyen önemli nedenlerden bazılarıdır.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Mehmet Şişman, Selahattin Turan, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s. 104.

¹⁸⁶ Alıcıgüzel, a.g.e., ss. 24-27.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖĞRENER OKUL MODELİ AÇISINDAN ÖZEL OKUL
İŞLETMECİLİĞİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Öğrenen okul işletmeciliği açısından özel okul işletmeciliğinin analizini konu alan bu çalışmanın araştırma bölümünde, araştırma konusu özel okullarda öğrenen okul olabilme potansiyelini sorgulamak için iki bölümden oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu anket uygulamasında öğrenen organizasyon disiplinleri ve özellikleri, öğrenmeye dayalı özel okul kültürü ve sistemi, öğrenmeyi destekleyen yönetim, öğrenmeye isteklilik, öğrenmeyi paylaştıran paylaşılan vizyon, öğrenmeyi kolaylaştıran öğrenci merkezli düşünce, olmak üzere 5 alt boyutta sınıflandırılmıştır. Bu beş alt boyut altında ise kuramsal bölümlerde ortaya konulan öğrenen organizasyonun özellikleri çerçevesince hazırlanan ve araştırma konusu okulun öğrenen okul olabilme potansiyelini sorgulayan 50 soru yer almıştır. Bu soruların hazırlanmasında benzer çalışmalardan yararlanılmıştır.¹

4.1.1. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren Özel Konuralp İlköğretim Okulu, Özel Konuralp Lisesi, Özel Dostlar İlköğretim Okulu ile Özel Germiyan İlköğretim Okulu oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu bu okullarda dağıtılmıştır. Anketi, bu okullarda okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, memur ve hizmetli olarak görev yapan 76 kişi cevaplandırmıştır.

4.1.2. Anket Formu Hakkında Bilgiler

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm anket uygulananların demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde öğrenen okulların öğrenen okula dönüşümü için öğrenen okul alt boyutlarını oluşturan 50 soru yer almıştır. Anket uygulamasının gerçekleştirilmesinden sonra bulgular, bu alt boyutlar altında sınıflandırılmıştır. Alt boyut altında yer alan görüşler, alt boyut başlığı rasyonel olarak sorgulayabilecek nitelikte olmasına özen gösterilerek seçilmiştir. Özellikle öğrenen okul kültürü ve sistemi, öğrenmeyi destekleyen yönetim ve öğrenci merkezli düşünce ile

¹ Anket sorularının önemli bir bölümü, Ercan Taşkın, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003 adlı eserinden alınarak öğrenen okula uyarlanmıştır.

İlgili görüşler, paylaşılan vizyon ve öğrenmeye istekliliğe göre daha yoğun olmuştur. Ankette yer alan sorular (ortaya konan görüşler) Tablo 4.1’de, anket sorularının alt boyutlara göre dağılımı ise Tablo 4.2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.1.Araştırmada Yöneltilen Anket Soruları

Sıra	Ortaya Konan Düşünceler
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.
5	Okulumuzda her türlü bilgi paylaşılmaktadır.
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.
7	Okulumuzda personelin eylemlerinde etkin olabilmesi için güçlendirmeye önem verilmektedir.
8	Okulumuzda personelin yerine getirdikleri iş süreçlerinde karar alma yeteneği vardır.
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.
20	Öğrenci ve velilerimiz okul içinde taşıdığı değere göre bölümlendirilmektedir.
21	Okulumuzda öğrenci ve velilerle uzun dönem ilişkiler geliştirilmektedir.
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.

27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadır.
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.
37	Okulumuzda birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteği sağlanır.
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.
50	Okulumuzda öğretime - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.
50	Toplam

Tablo 4.2. Anket Sorularının Öğrenen Okul Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünlüktedir.
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.

8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görölmektedir.
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.
PAYLAŞILAN VİZYON	
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.
50	Okulumuzda öğretmen - öğrenci – veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.
50	Toplam

4.1.3. Anket Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket, SPSS 10.1 programında aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesap edilerek tablolaştırılmıştır. Tablolardaki verilerden yararlanılarak anket verileri yorumlanmıştır. Etik açıdan özel okulların ayrı ayrı değerlendirmesi yapılırken özel okulların her biri bir harf ile isimlendirilmiş, isimleri saklı tutulmuştur. Anket değerlendirmesinde 5'li Likert ölçeği esas alınmış, her bir seçeneğe karşılık gelen puan

aralığı tespit edilmiş ve katılım dereceleri belirlenmiştir. Buna göre her bir seçeneğe karşılık gelen puan aralığı Tablo 4.3.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.3. Anket Verilerini Değerlendirme Puan Aralığı

Derece	Seçenekler	Puan Aralığı
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
2	Kısmen Katılmıyorum	1.81-260
3	Fikrim Yok	2.61 - 340
4	Kısmen Katılıyorum	3.41- 4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

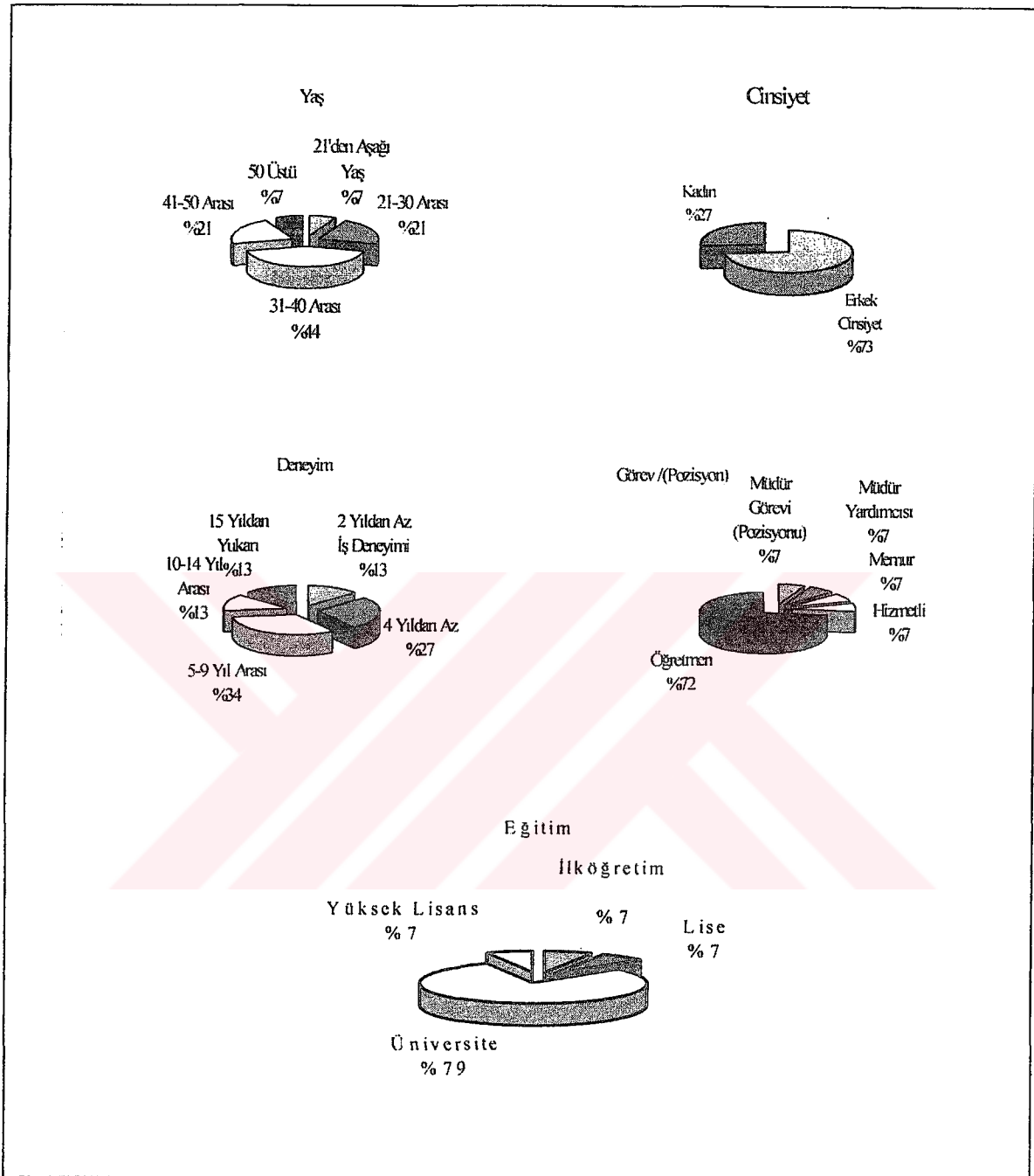
Anket bulgularının değerlendirmesinde etik açıdan okul isimlerinden açıkça söz edilmeyecek, bu nedenle her bir özel okul için bir simge olarak A, B, C ve D harfleri kullanılacaktır. Aşağıda önce her bir özel okul için elde edilen bulgular tablo ve şekiller yardımıyla ayrı ayrı değerlendirilecek, daha sonra bulguların karşılaştırmalı analizi yapılacaktır.

4.2.1. A Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi

A Özel okulunda gerçekleştirilen ankete katılanların yaş, cinsiyet, iş deneyimi, görev (pozisyon) ve eğitimlerini içeren demografik bulguları Tablo 4.4'de görüldüğü gibidir. Tablo 4.4'deki bulguların yüzde olarak oransal dağılımları da Şekil 4.1'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.4. A Özel Okulu İle İlgili Demografik Bulgular

Grup	Değişken	N
Yaş	21'den Aşağı	1
	21-30 Arası	3
	31-40 Arası	6
	41-50 Arası	3
	50 Üstü	1
Cinsiyet	Erkek	11
	Kadın	4
İş Deneyimi	2 Yıldan Az	2
	4 Yıldan Az	4
	5-9 Yıl Arası	5
	10-14 Yıl Arası	2
	15 Yıldan Yukarı	2
Görevi (Pozisyonu)	Müdür	1
	Müdür Yardımcısı	1
	Memur	1
	Hizmetli	1
	Öğretmen	11
	Diğer	-
Eğitim	İlköğretim	1
	Lise	1
	Üniversite	12
	Yüksek Lisans	1
	Toplam	15



Şekil 4.1. A Özel Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları

Tablo 4.4 ve Şekil 4.1’de görüldüğü gibi A Okulunda ankete katılanların, %73’ü (11) erkek, %27’si (4) kadın, %79’u (12) üniversite mezunu, %7’si lise, %7’si ilköğretim, %7’si yüksek lisans mezunudur. A Okulunda ankete katılanların yaşlarının oransal dağılımı ise %44’ü (6) 31-40 yaş arası, %21’i (3) 21-30, %21’i de (3) 41-50

yaş arası şeklindedir. Ankete en düşük katılım ise 21 yaş altı ile 50 yaş üstüdür. 21 yaş altı ve 50 yaş üstünün ankete katılım oranları (1'er kişi) %7'serdir. A Okulunda ankete katılanların %72'si öğretmendir. Ankete katılanların iş deneyimi oransal dağılımı ise şöyledir: 5-9 yıl arası %34 (5kişi) , 4 yıldan az %27 (4 kişi) , 10-14 yıl arası %13 (2 kişi), 15 yıldan fazla %13 (2 kişi), 2 yıldan az (2 kişi) %13'dür. A Özel okulunda ankete katılan 15 kişinin A özel okulunda uygulanan ankete göre öğrenen okul ile ilgili ortaya konan düşüncelerin aritmetik ortalamaları (A.O.) ve standart sapmaları (S.S.) Tablo 4.5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.5. A Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anketin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Sıra	Öğrenen Okul İle İlgili Olarak Ortaya Konan Düşünceler	N	A.O	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	15	4,6000	,5071
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	15	3,9333	,9612
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	15	4,2000	1,0142
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	15	4,0667	,8837
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	15	4,0000	1,0690
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	15	4,1333	,7432
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.	15	3,9333	1,1629
8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojilerini izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.	15	3,8667	1,1872
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	15	4,3333	,7237
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	15	4,0667	,9612
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	15	4,3333	,8165
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	15	4,8000	,4140
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	15	4,1333	,6399
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	15	4,2000	,9411
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	15	3,9333	,7988

16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	15	4,0000	,6547
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	15	3,7333	1,1629
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	15	3,9333	1,1629
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	15	4,2667	,7037
20	Öğrenci ve velilerimiz okul içinde taşıdığı değere göre bölümlendirilmektedir.	15	3,8000	,8619
21	Okulumuzda öğrenci ve velilerle uzun dönem ilişkiler geliştirilmektedir.	15	4,0667	,9612
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.	15	3,8000	1,1464
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	15	3,8667	,9904
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	15	4,0000	1,2536
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	15	4,1333	1,2459
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	15	4,2000	1,0823
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	15	4,0000	1,1952
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	15	4,0667	1,0328
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	15	3,8000	1,4243
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	15	4,0000	,9258
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	15	3,8667	1,1872
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	15	3,7333	,8837
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	15	3,8667	,9904
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	15	4,2667	,9612
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	15	3,9333	1,1629
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	15	4,2667	,9612
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	15	4,2000	,6761
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteği sağlanır.	15	4,2667	1,0328
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	15	4,4667	,9155
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	15	3,8667	1,3020
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları	15	4,0000	1,0000

	dikkate alınır.			
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	15	3,8000	1,1464
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	15	4,2000	,8619
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	15	3,7333	1,4376
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	15	3,6667	1,1751
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	15	3,6667	1,1127
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	15	4,2000	,8619
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	15	3,6667	1,4475
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	15	3,8000	1,2649
50	Okulumuzda öğretime - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	15	4,8000	,4140
50	Toplam	15	4,0706	

Tablo 4.6. A Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt

Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	N	A.O	S.S.
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	15	3,9333	,9612
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	15	4,2000	1,0142
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	15	4,1333	,7432
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	15	4,3333	,7237
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	15	3,7333	1,1629
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	15	3,9333	1,1629
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	15	4,2000	1,0823
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	15	3,8000	1,4243
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	15	4,0000	,9258
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	15	3,7333	1,4376
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	15	4,4667	,9155
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	15	4,0000	1,0000
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	15	3,8667	1,3020
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	15	4,2000	,8619
	Toplam		4,038	

A Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen ve Tablo 4.5’de görülen bulgulardan, A özel okulunda öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sisteminin varlığının olduğu görülmektedir. Tablo 4.6’dan anlaşılacağı gibi, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi ile ilgili tüm aritmetik ortalamalar, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sisteminin varlığının kabul edilebileceği A.O = 3.41 aralığı üzerindedir. Söz konusu alt boyutu oluşturan görüşler incelendiğinde, “Okulumuzda başarı takdir edilir” görüşünün A.O. = 4.33 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu buna karşın, A.O = 3.73 ile “Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler” ve “Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir” görüşünün en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında ise, A Özel Okulunda öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sisteminin 4.038 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu oran, A Özel Okulunun öğrenen okul olabilme potansiyelinin olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.7. A Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN OKULYÖNETİMİ	N	A.O	S.S.
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	15	4,3333	,8165
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünlüktedir.	15	3,8000	1,1464
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	15	4,0000	1,2536
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	15	3,8667	1,1872
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	15	3,7333	,8837
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	15	3,9333	1,1629
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	15	4,2667	,9612
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.	15	4,2667	1,0328
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	15	3,6667	1,1751
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	15	3,6667	1,1127
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	15	3,8000	1,2649
	Toplam		3,939	

A Özel okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.7’de görülmektedir. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi, A Özel Okulunda öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışı söz konusudur. Tablo 4.7 incelendiğinde tüm ortalamaların kabul edilebilir aralık olan 3.41’in üzerinde olduğu görülmektedir. Genel

31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	15	3,8667	1,1872
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	15	3,7333	,8837
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	15	3,9333	1,1629
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	15	4,2667	,9612
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.	15	4,2667	1,0328
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	15	3,6667	1,1751
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	15	3,6667	1,1127
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	15	3,8000	1,2649
	Toplam		3,939	

A Özel okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.7’de görülmektedir. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi, A Özel Okulunda öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışı söz konusudur. Tablo 4.7 incelendiğinde tüm ortalamaların kabul edilebilir aralık olan 3.41’in üzerinde olduğu görülmektedir. Genel ortalamanın 3.939 olduğu öğrenmeyi destekleyen okul yönetimi alt boyutunda, “Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir” görüşünün 4.333 A.O. ile en yüksek değere sahip olduğu; buna karşın “Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir” görüşü ile “Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz” görüşünün 3.666 A.O. ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. A Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	N	A.O	S.S.
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	15	4,0667	,8837
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.	15	3,9333	1,1629
8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.	15	3,8667	1,1872
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	15	4,0667	,9612
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	15	4,0000	1,1952
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	15	3,8000	1,1464
	Toplam	15	3,955	

A Özel okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.8’de görülmektedir. Bu bulgulara göre A özel okulunun öğrenmeye isteklilik açısından A.O. = 3.41 kabul edilebilir ortalamasının oldukça üzerinde olduğu (A.O. = 3.955), bu

Tablo 4.9. A Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	PAYLAŞILAN VİZYON	N	A.O	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	15	4,6000	,5071
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	15	4,0000	1,0690
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	15	3,8667	,9904
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	15	4,1333	1,2459
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	15	4,0667	1,0328
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	15	4,2000	,8619
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	15	3,6667	1,4475
	Toplam		4,076	

Bir örgütte paylaşılan bir vizyonun oluşturulabilmesi için iletişim özgürlüğü ve iletişimin işlerliği son derece önemlidir. A Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen Tablo 4.9'daki bulgulardan A Özel Okulunda iletişim özgürlüğünün üst düzeyde benimsendiği görülmektedir. Tablo 4.9 incelendiğinde 4.60 A.O ile en yüksek değere "Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır" görüşünün sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın 3.66 A.O "Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır" görüşü ile en düşük değere sahiptir. Genel ortalamaya bakıldığında, A Özel okulunun 4.70 A.O ile öğrenen okul alt boyutunu oluşturan paylaşılan vizyona sahip olduğu görülmektedir.

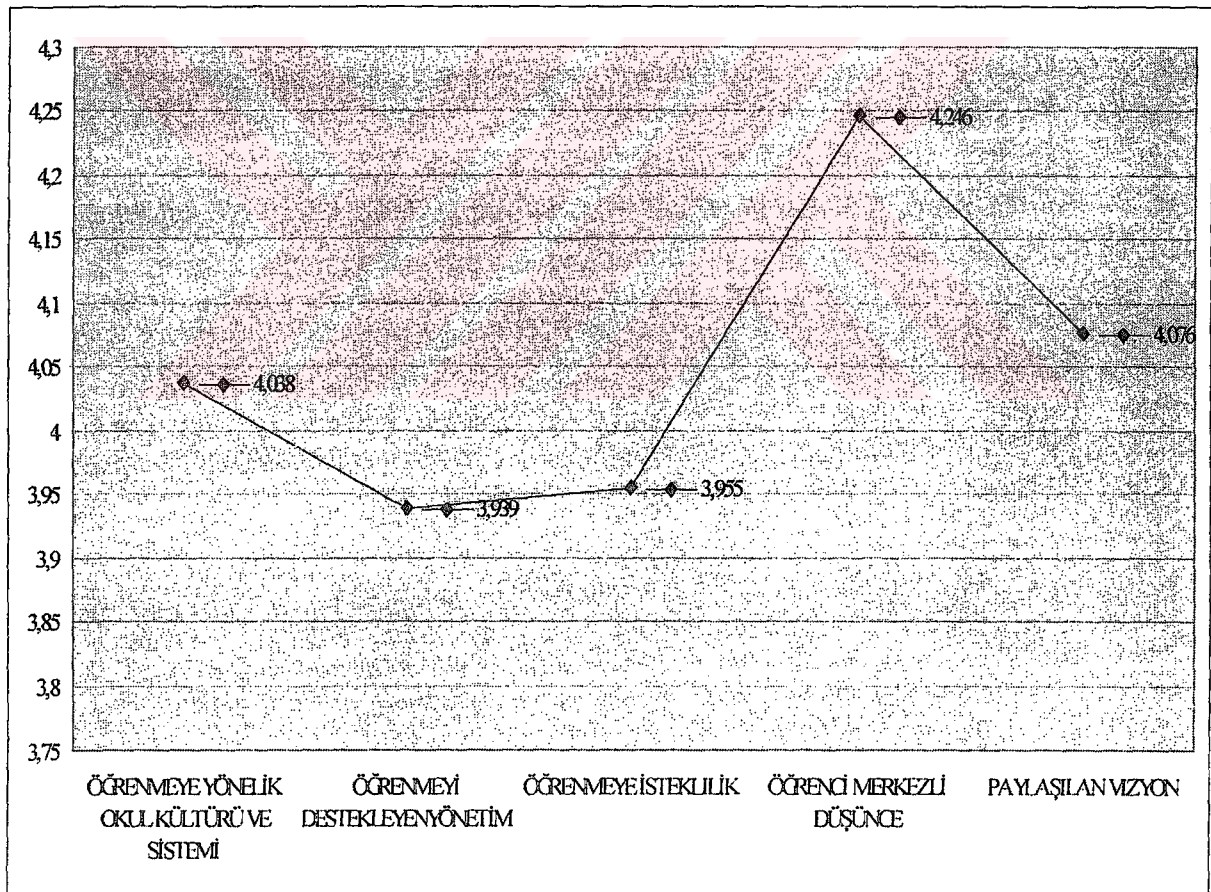
Tablo 4.10. A Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	N	A.O	S.S.
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	15	4,8000	,4140
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	15	4,1333	,6399
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	15	4,2000	,9411
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	15	3,9333	,7988
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	15	4,0000	,6547
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	15	4,2667	,7037
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	15	3,8667	,9904
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	15	4,2667	,9612
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	15	4,2000	,6761
50	Okulumuzda öğretmen - öğrenci – veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	15	4,8000	,4140
	Toplam		4,246	

Öğrenen okul olabilme açısından önemli bir değişken de, öğrenci merkezli olabilmelidir. A Özel okulundan gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen Tablo 4.10'da görülen bulgulardan da anlaşılacağı gibi, A Özel Okulu öğrenci merkezli olabilme potansiyeli açısından A.O = 4.24 gibi yüksek bir değere sahiptir. Bu ortalama değer, kabul edilebilir aralık olan A. 0 = 3.41'in çok üstündedir. Bu bulgulardan, A Özel okulunun öğrenci merkezli düşünceyi benimsemiş bir okul olduğu, öğrenci merkezli olmaya çok önem verdiği anlaşılmaktadır. Tablo 4.11 öğrenen okul olabilme alt boyutları bağlamında elde edilen bulgulara göre A Özel Okulunun aritmetik ortalamalarını, Şekil 4.2 ise, bu ortalamalara göre hangi değer daha yüksek, hangi değer daha düşük olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 4.11. A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

A ÖZEL OKULUNUN ÖĞRENER OKUL OLABİLME ALT BOYUTLARI	X
ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	4,038
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	3,939
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	3,955
PAYLAŞILAN VİZYON	4,076
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	4,246
Toplam	4.050



Şekil 4.2. A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutları

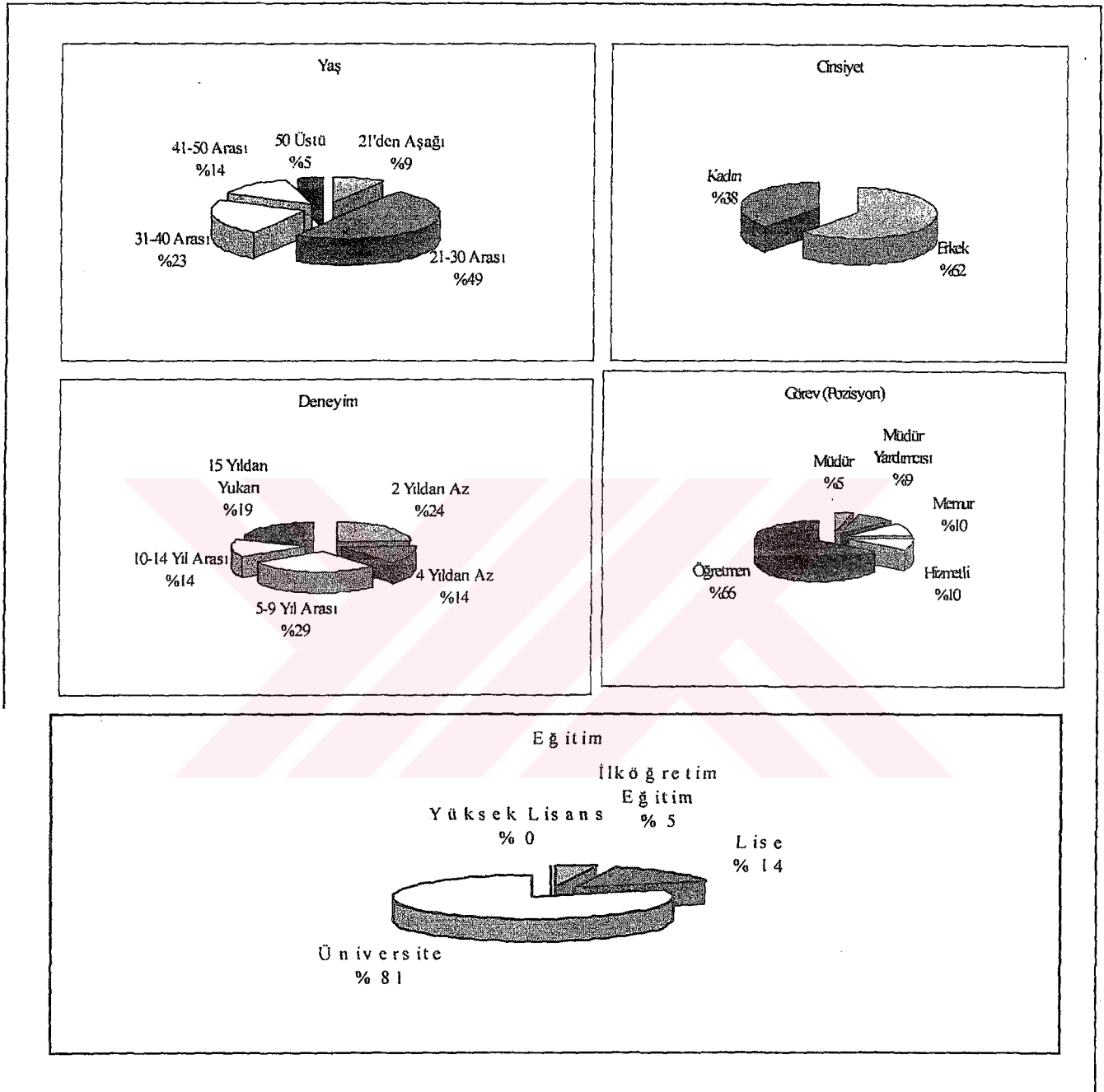
Genel olarak bakıldığında Tablo 4.11 ve Şekil 4.2’de de açıkça görüldüğü gibi, A Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre öğrenen okul olabilme alt boyutu bağlamında A Özel okulunun öğrenci merkezli düşünce (A.O. = 4.246) boyutunun en yüksek değerde olduğu görülmektedir. Buna karşın en düşük değerdeki alt boyut ise (A.O. = 3.93) öğrenmeyi destekleyen yönetim boyutudur. Tablo 4.11 ve Şekil 4.2’den de anlaşılacağı gibi, A Özel Okulu öğrenen okul olabilme potansiyeline diğer okullara göre daha yüksek değerde sahiptir.

4.2.2. B Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi

Tablo 4.12, B Özel Okulunda anket uygulananların yaş, cinsiyet, iş deneyimi, görev (pozisyon) ve eğitim bulgularını içeren demografik bulguları göstermektedir.

Tablo 4.12. B Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anket İle İlgili Demografik Bulgular

Grup	Değişken	
Yaş	21'den Aşağı	2
	21-30 Arası	11
	31-40 Arası	5
	41-50 Arası	3
	50 Üstü	1
Cinsiyet	Erkek	13
	Kadın	8
İş Deneyimi	2 Yıdan Az	5
	4 Yıdan Az	3
	5-9 Yıl Arası	6
	10-14 Yıl Arası	3
	15 Yıdan Yukarı	4
Görevi (Pozisyonu)	Müdür	1
	Müdür Yardımcısı	2
	Memur	2
	Hizmetli	2
	Öğretmen	14
	Diğer	-
Eğitim	İlköğretim	1
	Lise	3
	Üniversite	17
	Yüksek Lisans	-
	Toplam	21



Şekil 4.3. B Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları

Tablo 4.12 ve Şekil 4.3'de görüldüğü gibi A Okulunda ankete katılanların, %62'ü (13) erkek, %38'si (8) kadın, %81'i (17) üniversite mezunu, %14'ü lise(3), %5'i ilköğretim mezunudur. B Okulunda ankete katılan yüksek lisans mezunu

bulunmamaktadır. B Okulunda ankete katılanların yaşlarının oransal dağılımı ise %23'ü (5) 31-40 yaş arası, %49'u (11) 21-30, %14'ü de (3) 41-50 yaşa arası şeklindedir. 21 yaş altı %9 (2 kişi) iken, ankete en düşük katılım %5 oranıyla 50 yaş üstüdür. A Okulunda ankete katılanların %66's öğretmen, %10'u memur, %10'u hizmetlidir. Müdür %5, müdür yardımcısı ise %9 katılım oranına sahiptir. Ankete katılanların iş deneyimi oransal dağılımı ise şöyledir: 5-9 yıl arası %29 (6kişi) , 4 yıldan az %14 (2 kişi) , 10-14 yıl arası %14 (2 kişi), 15 yıldan fazla %19 (4 kişi), 2 yıldan az (5 kişi) %24'dür.

Tablo 4.13. B Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anketin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Sıra	Ortaya Konan Düşünceler	N	A.O	S.S
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	21	3,6667	1,3540
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	21	3,6190	1,2836
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	21	4,0000	,8367
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	21	3,7143	1,0071
5	Okulumuzda her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	21	3,4762	1,3645
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	21	3,7619	1,3749
7	Okulumuzda personelin eylemlerinde etkin olabilmesi için güçlendirmeye önem verilmektedir.	21	3,6190	1,1170
8	Okulumuzda personelin yerine getirdikleri iş süreçlerinde karar alma yeteneği vardır.	21	3,3333	1,3904
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	21	3,7619	1,2611
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	21	3,2857	1,1892
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	21	3,8571	1,4243
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	21	3,9524	1,2836
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	21	3,9048	1,0443
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	21	4,0952	,9952
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	21	3,8095	1,1233
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	21	3,7143	1,1892
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini	21	3,3333	1,5916

	sağlamak için ödüllendirilmektedirler.			
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	21	3,4762	1,3645
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	21	3,4762	1,3645
20	Öğrenci ve velilerimiz okul içinde taşıdığı değere göre bölümlendirilmektedir.	21	3,3333	1,3904
21	Okulumuzda öğrenci ve velilerle uzun dönem ilişkiler geliştirilmektedir.	21	4,0952	,9437
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.	21	3,4286	1,3628
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	21	3,8571	1,1526
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	21	3,9524	,9735
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	21	3,6667	1,2780
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	21	3,3810	1,2032
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	21	3,4286	,9783
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	21	3,5714	1,1212
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	21	3,1905	1,2498
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	21	3,2381	1,4800
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	21	3,5714	1,2873
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	21	3,3810	1,2032
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	21	3,9048	1,0443
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	21	3,9524	1,0713
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	21	3,5714	1,1212
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	21	3,8571	1,0142
37	Okulumuzda birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	21	4,3810	,8646
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteği sağlanır.	21	3,9048	1,0443
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	21	3,9524	1,3593
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	21	3,3333	1,0165
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	21	3,4762	1,1233
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	21	4,1429	,8536
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	21	3,7143	1,1019

44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	21	2,8095	1,2891
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	21	3,3810	1,5322
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	21	3,1905	1,4359
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	21	3,7143	,9024
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	21	3,4762	1,4703
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	21	3,3810	1,2032
50	Okulumuzda öğretime - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	21	4,0476	1,2032
50	Toplam	21	3,6780	

Tablo 4.14. B Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	N	A.O	S.S.
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	21	3,6190	1,2836
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	21	4,000	1,0071
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	21	3,7619	1,3749
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	21	3,7619	1,2611
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	21	3,3333	1,5916
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	21	3,4762	1,3645
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	21	3,3810	1,2032
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	21	3,1905	1,2498
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	21	3,2381	1,4800
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	21	3,9524	1,3593
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	21	3,3333	1,0165
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	21	3,4762	1,1233
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	21	2,8095	1,2891
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	21	3,7143	,9024
	Toplam	21	3,5034	

Tablo 4.14'den de anlaşılacağı gibi, B Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen ve B Özel Okulunun öğrenen okul olabilme potansiyelini araştırmaya yönelik bulgulara göre, B Özel okulu öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi açısından kabul edilebilir aralık olan A. O. = 3.41 değerinin üstündedir. Dolayısıyla B Özel Okulu bu bulgulara göre, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemine sahiptir. "Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır" görüşü 4.00 A. O ile en yüksek değere sahip iken; "Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir" görüşü 2.80 A.O ile kabul edilebilir aralık olan A.O. = 3.41'in de altında kalarak en düşük değere sahip olmuştur.

Tablo 4.15. B Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	N	A.O	S.S.
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	21	3,8571	1,4243
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünlüktedir.	21	3,4286	1,3628
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	21	3,9524	,9735
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	21	3,5714	1,2873
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	21	3,3810	1,2032
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	21	3,5714	1,1212
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	21	3,8571	1,0142
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.	21	3,9048	1,0443
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	21	3,3810	1,5322
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	21	3,1905	1,4359
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	21	3,3810	1,2032
	Toplam		3,5887	

Tablo 4.15'de de görüldüğü gibi B Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgulardan B Özel Okulunda öğrenmeyi destekleyen yönetim boyutunun kabul edilebilir aralık olan A. O = 3.41'in biraz üstünde bir değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenmeyi destekleyen yönetim alt boyutunu oluşturan görüşlerin bir kısmının kabul edilebilir aralığın altında kaldığı görülmektedir. Her ne kadar öğrenmeyi destekleyen yönetim alt boyutu bağlamında kabul edilebilir aralığın biraz üstünde bir

değerde olması göz önünde bulundurularak B Özel Okulunda öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışından söz edilse de, öğrenen okul olabilme açısından yönetimin öğrenmeyi destekleyen niteliğinin daha üst düzeylere çıkarılması gerekir.

Tablo 4.16. B Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK		N	A.O	S.S.
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	21	3,7143	1,0071
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.	21	3,6190	1,1170
8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.	21	3,3333	1,3904
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	21	3,2857	1,1892
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	21	3,4286	,9783
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	21	4,1429	,8536
Toplam			3,5873	

B Özel Okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgulara göre, B Özel Okulunda öğrenmeye isteklilik açısından kabul edilebilir aralık olan A.O. = 3.41'in biraz üstünde bir değere sahiptir. Tablo 4.16'daki bulgulardan anlaşılacağı gibi, öğrenmeye isteklilik alt boyutunu oluşturan görüşlerden " Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır" görüşü 4.14 A. O. ile en yüksek değere sahiptir. Buna karşın "Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur" görüşü 3.28 A.O. ile kabul edilebilir değerinin altında en düşük değere sahiptir. "Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler" görüşü de A. O. = 3,33 değeri ile kabul edilebilir aralık değerinin altındadır. Genel ortalamasının düşüklüğünün yanı sıra, öğrenmeye isteklilik açısından önemli iki görüşün kabul edilebilir aralık altında olması göz önünde bulundurulduğunda, her ne kadar genel olarak 3.58 A.O ile öğrenmeye isteklilik alt boyutu açısından B Özel Okulu yeterli kabul edilse de, öğrenmeye isteklilik açısından B özel Okulunda bu ortalama daha da yükseltilmesi, özellikle aralık altında kalan

görüşlerin aralık üstüne çıkarılması B Özel Okulunun öğrenen okul olabilme potansiyelinin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Tablo 4.17. B Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	PAYLAŞILAN VİZYON	N	A.O	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	21	3,6667	1,3540
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	21	3,4762	1,3645
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	21	3,8571	1,1526
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	21	3,6667	1,2780
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	21	3,5714	1,1212
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	21	3,7143	1,1019
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	21	3,4762	1,4703
	Toplam	21	3,6326	

Tablo 4.17'deki B Özel okulunda gerçekleştirilen anket sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde paylaşılan vizyon alt boyutu bağlamında B Özel Okulunun kabul edilebilir aralık olan 3.41 A.O. değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Ancak, bu değerde kabul edilebilir aralık değerine yakın bir değerdir. Bu bulgulardan B Özel Okulunda paylaşılan bir vizyonun varlığından söz etmek mümkündür. Tablo 4.17'deki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, "Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır" görüşü A. O. = 3.85 ile en yüksek değeri oluştururken, "Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır" görüşü ile "Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır" görüşü en düşük değerleri oluşturmaktadır. Paylaşılan vizyon alt boyutunu oluşturan görüşlerin tamamı, kabul edilebilir aralık üstündedir.

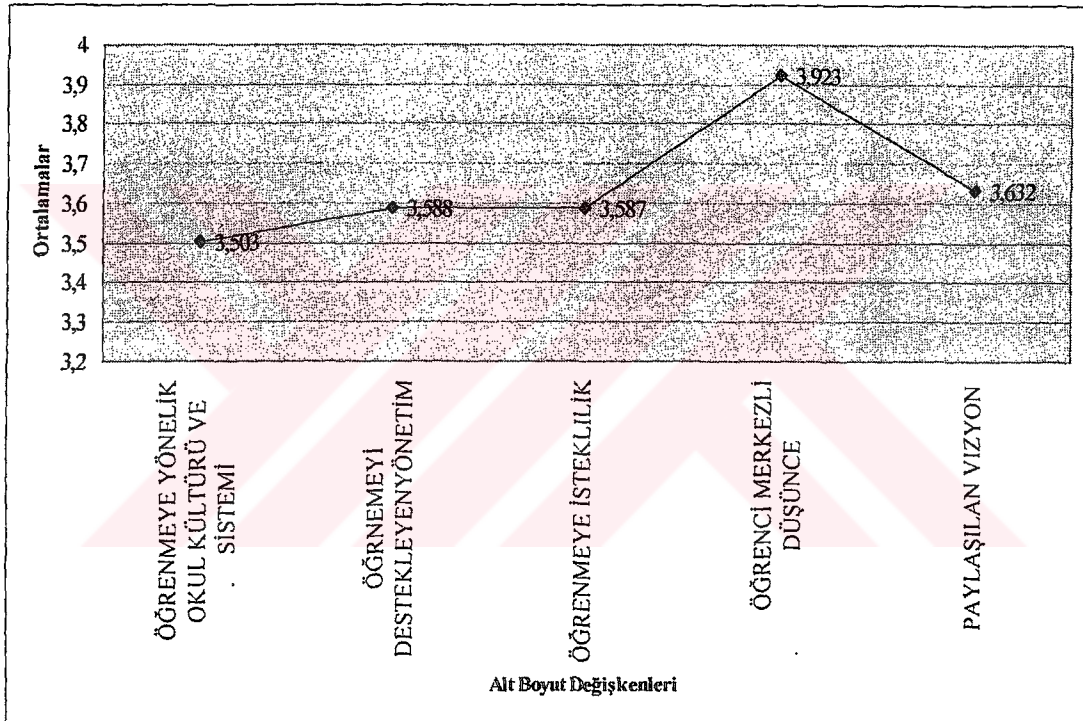
Tablo 4.18. B Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	N	A.O	S.S.
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	21	3,9524	1,2836
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	21	3,9048	1,0443
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	21	4,0952	9952
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	21	3,8095	1,1233
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	21	3,7143	1,1892
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	21	3,4762	1,3645
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	21	3,9048	1,0443
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	21	3,9524	1,0713
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	21	4,3810	,8646
50	Okulumuzda öğretmen - öğrenci – veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	21	4,0476	1,2032
	Toplam	21	3,9238	

Tablo 4.18'deki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, B Özel Okulunda genel olarak en yüksek ortalama değere (A.O. = 3,92) öğrenci merkezli düşünce sahiptir. Bu bulgulardan, B Özel okulunda da, öğrenen organizasyon olabilme açısından önemli bir potansiyel görülmektedir. Tablo 4.18'deki bulgular incelendiğinde, tüm görüşlerin kabul edilebilir aralık üstünde olduğu, "Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler" şeklindeki görüşün en düşük değerde olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan, öğrenen okul olabilme alt boyutlarına göre, B Özel okulunun da, öğrenci merkezli olmaya daha çok önem verdiğini söylemek mümkündür. Bu durum Tablo 4.19 ile Şekil 4.4'de açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 4.19. A Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

B ÖZEL OKULUNUN ÖĞRENEN OKUL OLABİLME BOYUTLARI	X
ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	3,503
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	3,588
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	3,587
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	3,923
PAYLAŞILAN VİZYON	3,632
Toplam	3,646



Şekil 4.4. Özel Okulunun Öğrenen Okul Olabilme Alt Boyutları

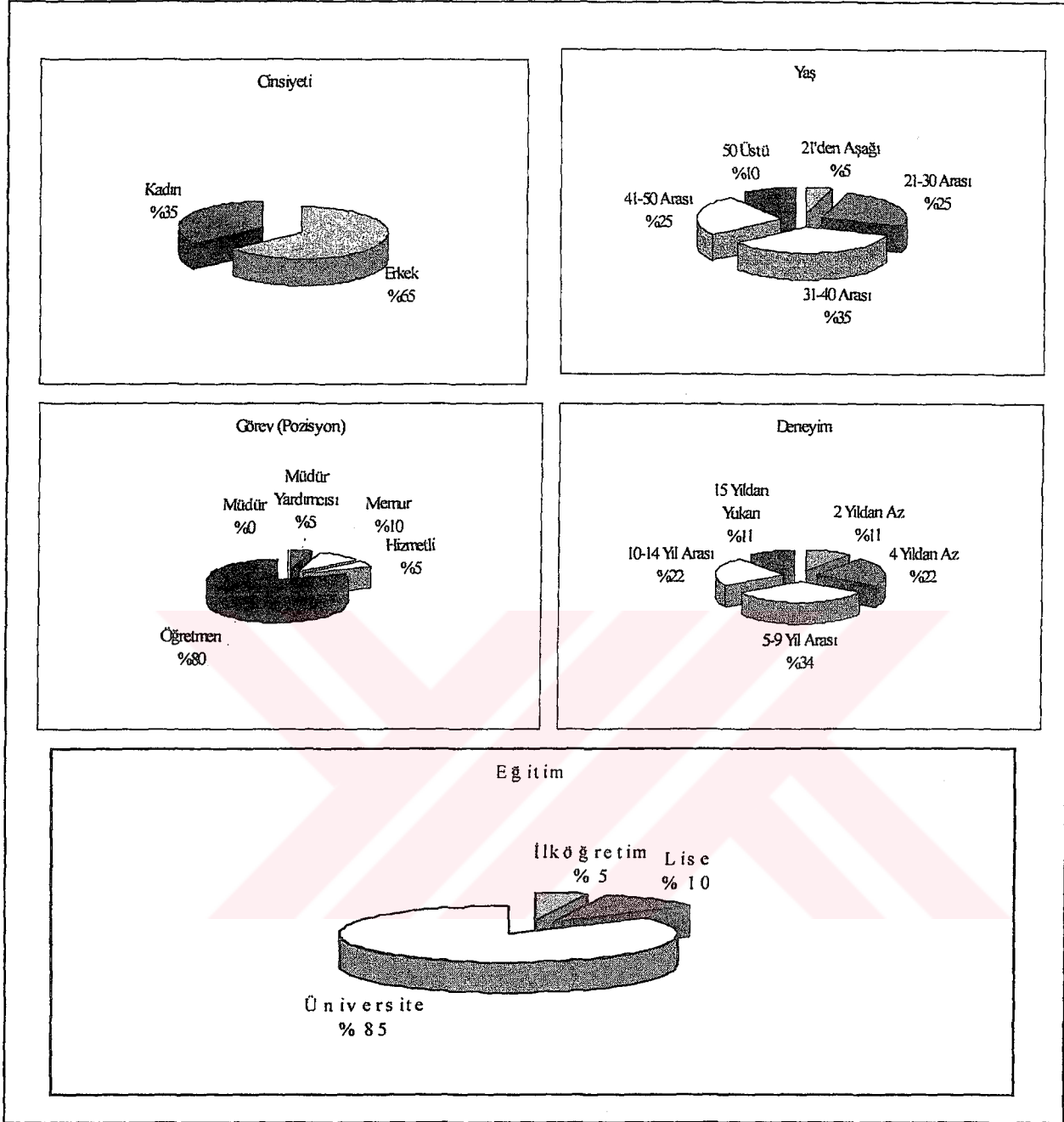
Tablo 4.19 ve Şekil 4.4'de öğrenen okul olabilme alt boyutlarının ortalamaları görülmektedir. Bu ortalamalara göre B Özel Okulunda öğrenen okul olabilme alt boyutlarına göre , A. O. = 3,923 ile öğrenci merkezli düşünce daha çok öneme sahip görülürken, bunu sırasıyla A. O. = 3.632 ile paylaşılan vizyon, A. O. = 3,588 öğrenmeyi destekleyen yönetim, A.O. = 3,587 ile öğrenmeye isteklilik izlemektedir. Öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi ise A.O. = 3,503 ile en düşük ortalama değere sahiptir.

4.2.3. C Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi

Öğrenen okul modeli açısından özel okul işletmeciliğinin analizi çerçevesinde gerçekleştirilen anket ile ilgili demografik bulgular, Tablo 4.20’de, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar ise Tablo 4.21’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.20. C Özel Okulunda Gerçekleştirilen Anket ile İlgili Demografik Bulgular

Grup	Değişken	N
Yaş	21'den Aşağı	1
	21-30 Arası	5
	31-40 Arası	7
	41-50 Arası	5
	50 Üstü	2
Cinsiyet	Erkek	13
	Kadın	7
İş Deneyimi	2 Yıdan Az	2
	4 Yıdan Az	4
	5-9 Yıl Arası	6
	10-14 Yıl Arası	4
	15 Yıdan Yukarı	2
Görevi (Pozisyonu)	Müdür	-
	Müdür Yardımcısı	1
	Memur	2
	Hizmetli	1
	Öğretmen	16
	Diğer	-
Eğitim	İlköğretim	1
	Lise	2
	Üniversite	17
	Yüksek Lisans	-
	Toplam	20



Şekil 4.5. C Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları

Tablo 4.20 ve Şekil 4.5’de görüldüğü gibi C Okulunda ankete katılanların, %’ü (13) erkek 65 (13), %35’si (7) kadın, %85’i (17) üniversite mezunu, %10’ü lise (2), %5’i (1 kişi) ilköğretim mezunudur. C Okulunda da ankete katılan yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır. C Okulunda ankete katılanların yaşlarının oransal dağılımı ise %35’ü (7 kişi) 31-40 yaş arası, %25’i (5 kişi) 21-30, %25’ü de (5) 41-50 yaşa arası, 21 yaş altı %5 (1 kişi), 50 yaş üstü %10 (2 kişi) şeklindedir. C Okulunda ankete

katılanların %80'i öğretmen, %10'u memur, %5'i hizmetlidir. Müdür yardımcısı ise %5 katılım oranına sahiptir. Ankete katılanların iş deneyimi oransal dağılımı ise şöyledir: 5-9 yıl arası %34 (6 kişi) , 4 yıldan az %22 (4 kişi) , 10-14 yıl arası %22 (4 kişi), 15 yıldan fazla %11 (2 kişi), 2 yıldan az (2 kişi) %11'dir.

Tablo 4.21. C Özel Okulu Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Sıra	Ortaya Konan Düşünceler	N	A.O.	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	20	4,2000	1,0563
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	20	3,6500	1,5313
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	20	3,7500	1,2513
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	20	3,7000	1,0311
5	Okulumuzda her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	20	3,9500	1,0501
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	20	3,7500	1,3717
7	Okulumuzda personelin eylemlerinde etkin olabilmesi için güçlendirmeye önem verilmektedir.	20	4,0500	,8256
8	Okulumuzda personelin yerine getirdikleri iş süreçlerinde karar alma yeteneği vardır.	20	3,5000	1,2773
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	20	4,2500	,8507
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	20	4,1500	1,0894
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	20	4,4500	1,0990
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	20	4,7500	,5501
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	20	4,1500	,7452
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	20	4,2500	,9665
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	20	4,2000	,9515
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	20	4,0000	,8584
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	20	3,3000	1,3803
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	20	3,8500	1,0400
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	20	4,0500	1,0990

20	Öğrenci ve velililerimiz okul içinde taşıdığı değere göre bölümlendirilmektedir.	20	2,4000	1,5355
21	Okulumuzda öğrenci ve velilerle uzun dönem ilişkiler geliştirilmektedir.	20	3,9500	1,0990
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.	20	3,7000	1,2183
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	20	3,9500	1,1459
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	20	3,5000	1,2773
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	20	4,0000	1,1698
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	20	3,7000	1,0809
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	20	3,7000	1,3803
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	20	3,6500	1,2258
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	20	3,3500	1,4609
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	20	3,9500	1,1459
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	20	3,5500	1,1459
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	20	3,4500	1,2344
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	20	3,5500	1,3169
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	20	3,8000	,8944
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	20	3,9000	1,1653
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	20	4,1000	1,1653
37	Okulumuzda birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	20	4,6000	,6806
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteği sağlanır.	20	4,1000	,7182
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	20	4,4000	,9403
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	20	3,5000	1,1002
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	20	4,0000	1,0260
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	20	4,3500	,8751
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	20	4,5000	,9459
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	20	3,6000	1,0463
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	20	3,4000	1,6026

46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	20	3,5500	1,5035
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	20	3,6500	1,3485
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	20	4,1500	,9333
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	20	3,3000	1,3018
50	Okulumuzda öğretime - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	20	4,6000	,5982
	Toplam		3,864	

Tablo 4.22. C Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	N	A.O	S.S.
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	20	3,6500	1,5313
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	20	3,7500	1,2513
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	20	3,7500	1,3717
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	20	4,2500	,8507
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	20	3,3000	1,3803
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	20	3,8500	1,0400
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	20	3,7000	1,0809
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	20	3,3500	1,4609
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	20	3,9500	1,1459
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	20	4,4000	,9403
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	20	3,5000	1,0260
41	Okulumuzda, başarı değerlendirilmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	20	4,0000	1,0260
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	20	3,6000	1,0463
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	20	3,6500	1,3485
	Toplam	20	3,7642	

Tablo 4.22'deki bulgular incelendiğinde öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi açısından C Özel okulunun öğrenen okul olabilme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi alt boyutunu oluşturan görüşlerden ikisinin kabul edilebilirlik aralığı olan A.O. = 3.41'in altında kaldığı, genel ortalamasının ise 3,764 olduğu görülmektedir. Kabul edilebilir aralık altında kalan

görüşler şunlardır: “Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler” (A.O. = 3,30), “Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler” (A.O. = 3,35).

Bu bulgulardan hareket ile C Özel okulu, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi alt boyutu içerisinde yer alan ve öğrenen okul olabilme açısından önemli bir unsur olan “ekipler kurabilme özgürlüğü” konusuna önem vermesi gerekmektedir. Ayrıca, en düşük değeri oluşturan “ödüllendirme konusu da, öğrenmeye yönelik okul kültürünün yaygınlaştırılması ve bu kültürün güçlü bir sisteme dönüştürülmesi açısından önemlidir.

Tablo 4.23. C Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	N	A.O	S.S.
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	20	4,4500	1,0990
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.	20	3,7000	1,2183
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	20	3,5000	1,2773
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	20	3,5500	1,1459
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	20	3,4500	1,2344
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	20	3,9000	1,1653
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	20	4,1000	1,1653
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.	20	4,1000	,7182
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	20	3,4000	1,6026
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	20	3,5500	1,5035
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	20	3,3000	1,3018
	Toplam	20	3,7272	

Tablo 4.23’deki bulgular incelendiğinde öğrenen okul olabilme açısından öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışının olduğu (A.O. = 3,72) görülmektedir. C Özel okulunda yönetim, personelin öğrenmesini destekleyen bir anlayış ile hareket etmektedir. Böyle olmasına rağmen Tablo 4.23’den de anlaşılacağı gibi, “Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır” (A.O. = 3,30) görüşüne katılım derecesi, kabul edilebilir aralığın altındadır.

Tablo 4.24. C Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklilik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	N	A.O	S.S.
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	20	3,7000	1,0311
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.	20	4,0500	,8256
8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.	20	3,5000	1,2773
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	20	4,1500	1,0894
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	20	3,7000	1,3803
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	20	4,3500	,8751
	Toplam	20	3,9083	

C Özel Okulu, öğrenen okul olabilme alt boyutunu oluşturan öğrenmeye isteklilik açısından değerlendirdiğimizde, Tablo 4.24'deki bulgulardan da anlaşılacağı gibi yeterli konumdadır. C Özel okulu, öğrenmeye isteklilik alt boyutunu oluşturan tüm görüşlerde kabul edilebilir aralığın üstündedir.

Tablo 4.25. C Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	PAYLAŞILAN VİZYON	N	A.O	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	20	4,2000	1,0563
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	20	3,9500	1,0501
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	20	3,9500	1,1459
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	20	4,0000	1,1698
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	20	3,6500	1,2258
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	20	4,5000	,9459
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	20	4,1500	,9333
	Toplam	20	4,0571	

C Özel Okulu, öğrenen okul olabilme alt boyutunu oluşturan paylaşılan vizyon açısından değerlendirdiğimizde, Tablo 4.25'deki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, kabul edilebilir aralığın oldukça üstündedir. Bu nedenle paylaşılan vizyon açısından C Özel Okulu, yeterli konumdadır. C Özel okulu, paylaşılan vizyon alt boyutunu oluşturan tüm görüşlerde kabul edilebilir aralığın üstündedir.

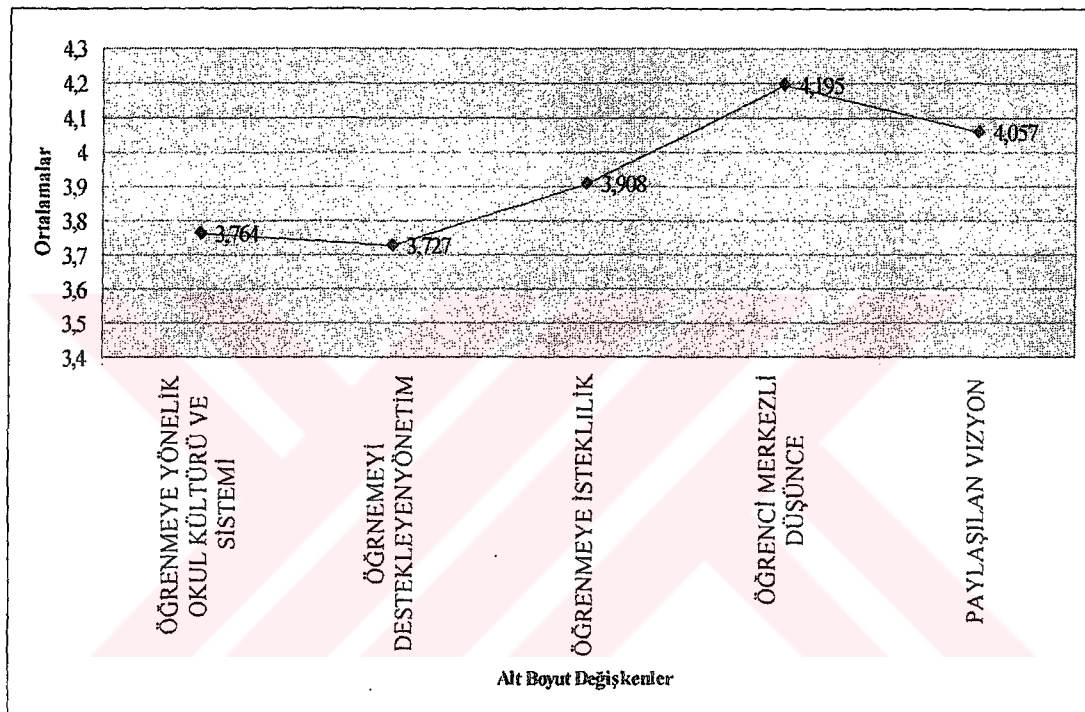
Tablo 4.26. C Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	N	A.O	S.S.
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	20	4,7500	,5501
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	20	4,1500	,5501
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	20	4,2500	,9665
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	20	4,2000	,9515
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	20	4,0000	,8584
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	20	4,0500	1,0990
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	20	3,5500	1,3169
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	20	3,8000	,8944
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	20	4,6000	,6806
50	Okulumuzda öğretmen - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	20	4,6000	,5982
	Toplam	20	4,1950	

C Özel Okulunda da, A ve B Özel Okullarında olduğu gibi en yüksek ortalama değere (A.O. = 4.19) öğrenci merkezli düşünce alt boyutu sahiptir. Tablo 4.26'daki bulgular incelendiğinde "Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır" görüşü öğrenci merkezli düşünce alt boyutunda en düşük değere oluşturmaktadır. Buna karşın en yüksek değere ise (A.O. = 4.75) ile "Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır" görüşü sahiptir. Tablo 4.26'daki bulgulardan anlaşılacağı üzere tüm görüşler kabul edilebilir aralığın üstündedir. Tablo 4.24'deki bulgulardan, C Özel Okulunda güçlü bir öğrenci merkezli düşünce kültürünün var olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.27. C Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutlarının Ortalamaları

C ÖZEL OKULUNUN ÖĞRENEN OKUL OLABİLME BOYUTLARI	X
ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	3,764
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	3,727
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	3,908
PAYLAŞILAN VİZYON	4,057
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	4,195
Toplam	3,930



Şekil 4.6. C Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyeli

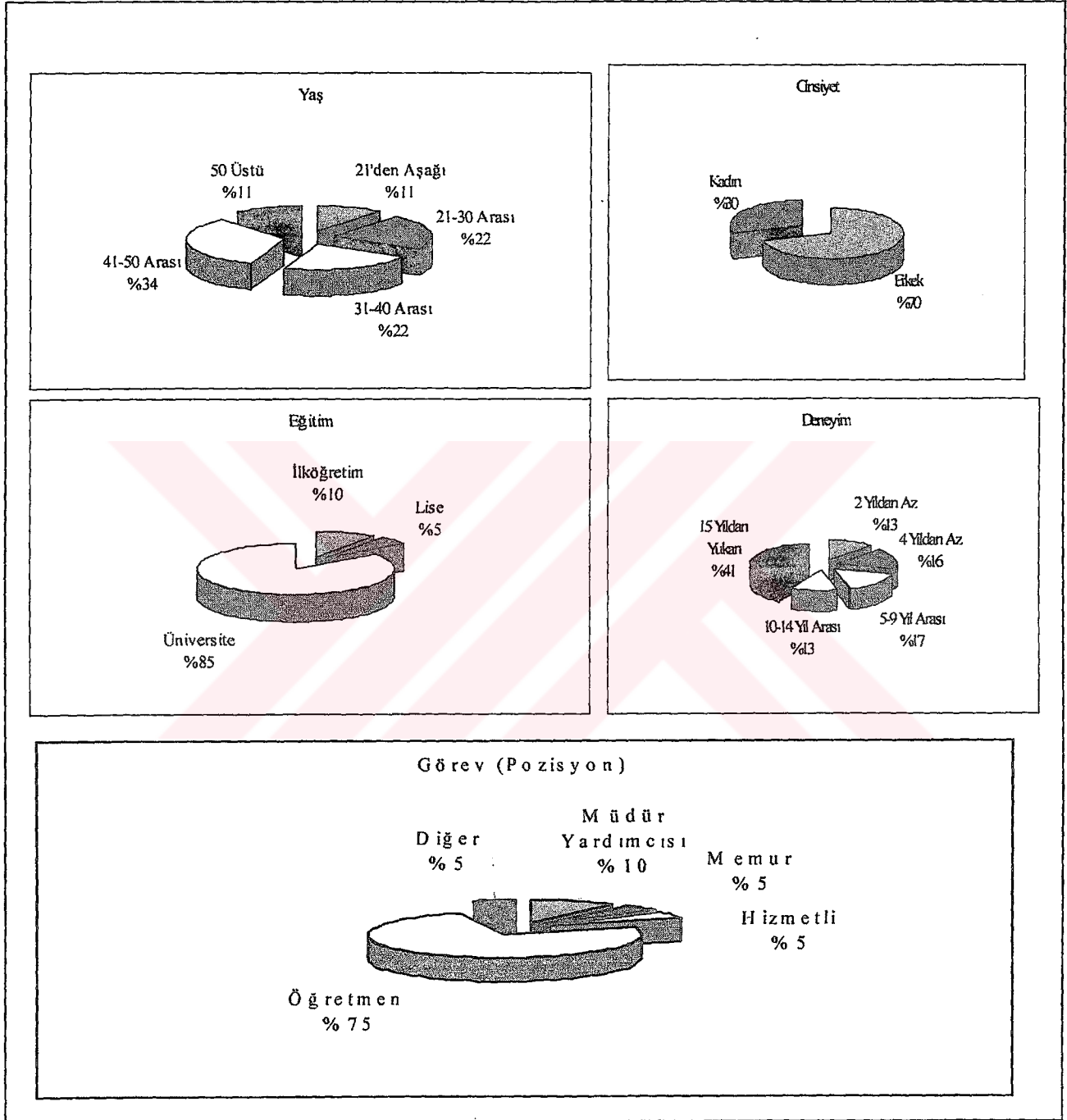
Yukarıdaki Tablo 4.27 ve Şekil 4.6 incelendiğinde C Özel okulunda öğrenen okul olabilme potansiyelinin varlığı söz konusudur. Anket sonucuna göre C Özel Okulunda öğrenen okul olabilme alt boyutunu oluşturan tüm unsurlarda kabul edilebilir aralık olan A.O. = 3.41'in üzerinde değerler ortaya çıkmıştır. Şekil 4.6'da açıkça görüldüğü gibi, C Özel Okulunda en yüksek değer öğrenci merkezli düşünce (A.O. = 4,195) alt boyutunda gerçekleşmiştir. Bunu sırasıyla (A.O. = 4.057) paylaşılan vizyon, (A.O. = 3,908) öğrenmeye isteklilik, (A.O. = 3.76) öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi izlemektedir. Öğrenmeyi destekleyen yönetim alt boyutu ise en düşük ortalama değere sahiptir (3,72).

4.2.4. D Özel Okulu Bulguları ve Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelinin Analizi

D Özel Okulunda gerçekleştirilen anket ile ilgili demografik bulgular Tablo 4.28'de, aritmetik ortalamalar ve standart sapmaları ise Tablo 4.29'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.28. D Özel Okulu İlgili Demografik Bulgular

Grup	Değişken	N
Yaş	21'den Aşağı	2
	21-30 Arası	4
	31-40 Arası	4
	41-50 Arası	6
	50 Üstü	2
Cinsiyet	Erkek	14
	Kadın	6
İş Deneyimi	2 Yıdan Az	3
	4 Yıdan Az	4
	5-9 Yıl Arası	4
	10-14 Yıl Arası	3
	15 Yıdan Yukarı	10
Görevi (Pozisyonu)	Müdür	-
	Müdür Yardımcısı	2
	Memur	1
	Hizmetli	1
	Öğretmen	15
	Diğer	1
Eğitim	İlköğretim	2
	Lise	1
	Üniversite	17
	Yüksek Lisans	1
	Toplam	20



Şekil 4.7. D Özel Okulu Demografik Bulgularının Oransal Dağılımları

Tablo 4.28 ve Şekil 4.7’de görüldüğü gibi D Okulunda ankete katılanların, %’ü (13) erkek 70 (14), %30’si (6) kadın, %85’i (17) üniversite mezunu, %10’ü lise (2), %5’i (1 kişi) ilköğretim mezunudur. D Okulunda da ankete katılan yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır. D Okulunda ankete katılanların yaşlarının oransal dağılımı ise %22’i (4 kişi) 31-40 yaş arası, %22’i (4 kişi) 21-30, %34’ü de (5) 41-50 yaşa arası, 21 yaş altı %11 (2 kişi), 50 yaş üstü %11 (2 kişi) şeklindedir. D Okulunda ankete katılanların %75’i öğretmen, %5’i memur, %5’i hizmetlidir. Müdür yardımcısı ise %10 katılım oranına sahiptir. Ankete katılanların iş deneyimi oransal dağılımı ise şöyledir: 5-9 yıl arası %16 (4 kişi) , 4 yıldan az %16 (4 kişi) , 10-14 yıl arası %13 (3 kişi), 15 yıldan fazla %41 (10 kişi), 2 yıldan az (3 kişi) %13’dür.

Tablo 4.29. D Özel Okulu Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Sıra	Ortaya Konan Düşünceler	N	A.O.	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	20	4,7000	,5712
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	20	4,3500	,8127
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	20	4,5000	,6882
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	20	4,0000	,8584
5	Okulumuzda her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	20	3,6500	1,4965
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	20	3,5500	1,3169
7	Okulumuzda personelin eylemlerinde etkin olabilmesi için güçlendirmeye önem verilmektedir.	20	3,9000	1,1653
8	Okulumuzda personelin yerine getirdikleri iş süreçlerinde karar alma yeteneği vardır.	20	3,8000	1,5079
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	20	3,7000	1,1286
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkuludur.	20	3,6000	1,0463
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	20	3,3000	1,5927
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	20	4,2500	,8507
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	20	4,0500	,8256
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	20	4,3500	,9333
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	20	3,7000	1,0311
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	20	3,7000	1,1743
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	20	3,3500	1,4609
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	20	3,1000	1,3338
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	20	3,8000	1,1965
20	Öğrenci ve velilerimiz okul içinde taşıdığı değere göre bölümlendirilmektedir.	20	2,9500	1,4318

21	Okulumuzda öğrenci ve velilerle uzun dönem ilişkiler geliştirilmektedir.	20	4,1500	1,0400
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünleşiktir.	20	3,5000	1,2773
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	20	4,1500	1,2258
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	20	3,4000	1,2312
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	20	3,8000	1,3611
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	20	4,1000	,7881
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	20	4,0500	,8256
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	20	3,6000	1,2312
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	20	3,2000	1,3992
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	20	4,0500	1,2763
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	20	3,8000	1,1517
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	20	3,6500	1,2258
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	20	3,4000	1,2732
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	20	4,1000	,7182
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	20	3,7500	1,3328
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	20	3,2500	1,5517
37	Okulumuzda birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	20	4,7000	,5712
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteği sağlanır.	20	4,0000	1,1239
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	20	4,3500	1,0894
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	20	3,5500	1,2344
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	20	4,1500	,9881
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	20	3,2500	1,3717
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	20	3,4500	1,2344
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	20	4,1500	1,2258
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	20	4,2000	1,4364
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	20	4,3000	,6569
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	20	4,5000	,7609
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	20	3,6000	1,0954
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	20	3,7500	1,2927
50	Okulumuzda öğretime - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	20	4,2000	1,0052
50	Toplam	20	3,848	

Tablo 4.30. D Özel Okulunda Öğrenmeye Yönelik Okul Kültürü ve Sistemi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	N	A.O	S.S.
2	Okulumuzda personelin (öğretmeler vd.) kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü vardır.	20	4,3500	,8127
3	Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır.	20	4,5000	,6882
6	Okulumuz personelinin kendi kendini kontrol etmesi özendirilmektedir.	20	3,5500	1,3169
9	Okulumuzda sürekli değişim hedeflenerek öğrenen organizasyon olmaya önem verilmektedir.	20	3,7000	1,1286
17	Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler.	20	3,3500	1,4609
18	Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir.	20	3,1000	1,3338
26	Okulumuzda personel kendi kendini geliştirmek için uygun bir ortam bulmaktadır.	20	4,1000	,7881
29	Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler.	20	3,2000	1,3992
30	Personelin kurduğu ekiplere güvenilir.	20	4,0500	1,2763
39	Okulumuzda başarı takdir edilir.	20	4,3500	1,0894
40	Okulumuzda, personelin karşılaştığı sorunlar yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülür.	20	3,5500	1,2344
41	Okulumuzda, başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabaları dikkate alınır.	20	4,1500	,9881
44	Okulumuz yönetimi, personelin en az kontrol ile işlerini en iyi yapabileceğini düşünmektedir.	20	4,1500	1,2258
47	Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır.	20	4,5000	,7609
	Toplam	20	3,900	

Tablo 4.30'daki bulgular incelendiğinde D Özel okulunda öğrenmeye yönelik okul kültür ve sisteminin varlığı söz konusudur. Öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi alt boyutunu oluşturan görüşler incelendiğinde, “Okulumuzda personel öğrenci ve velilere tutarlı ve etkin bir hizmet sunmaları için sürekli eğitilmektedir” (A.O. = 3.10), “Okulumuzda personel, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğüne sahiptirler” (A.O. = 3.20) ve “Okulumuzda personel, öğrencilerin / velilerin sürekliliğini sağlamak için ödüllendirilmektedirler “ (A.O. = 3.35) görüşlerinin kabul edilebilir aralık altında kaldığı görülmektedir. En yüksek değerdeki görüşler ise sırasıyla şunlardır: “Okulumuzda personelin (öğretmen vd.) yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri vardır”(4.50), “Okulumuzda, görev ve yetkiler anlaşılır şekilde açıktır” (4.50).

Tablo 4.31. D Özel Okulunda Öğrenmeyi Destekleyen Okul Yönetimi Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	N	A.O	S.S.
11	Okulumuzda personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi eğitim vb.) yararlanmaları yönünde teşvik edilir ve desteklenir.	20	3,3000	1,5927
22	Okulumuzda alınan kararlar birbiriyle uyumlu ve bütünlüktedir.	20	3,5000	1,2773
24	Okulumuzda personel eylemleri sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılmaktadır.	20	3,4000	1,2312
31	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümler okulumuzda anında yansıtılır.	20	3,8000	1,1517
32	Yöneticilerimiz, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirmektedirler.	20	3,6500	1,2258
35	Okulumuzda yöneticiler, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmektedirler.	20	3,7500	1,3328
36	Okulumuzda yöneticiler, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermektedirler.	20	3,2500	1,5517
38	Okulumuzda personelin mesleki - teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü destek sağlanır.	20	4,0000	1,1239
45	Yöneticilerimiz, emreden değil, yol gösterendir.	20	4,2000	1,4364
46	Okulumuz üst yönetimi yetki devretmekten kaçınmaz.	20	4,3000	,6569
49	Okulumuzda ihtiyaç duyulan teknik araç ve gereç en kısa zamanda alınır.	20	3,7500	1,2927
	Toplam	20	3,7181	

Tablo 4.31'deki bulgulardan ve genel ortalamadan (3.718) anlaşılacağı gibi, D özel okulunda öğrenmeyi destekleyen yönetim alt boyutunda, kabul edilebilir aralığın üstünde bir değere ulaşılmıştır (3.718). Buradan D Özel okulunda öğrenmeyi destekleyen bir yönetim anlayışının varlığı söz konusudur.

Tablo 4.32. D Özel Okulunda Öğrenmeye İsteklik Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	N	A.O	S.S.
4	Okulumuzda personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusu vardır.	20	4,000	,8584
7	Okulumuzda personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda her zaman isteklidirler.	20	3,9000	1,1653
8	Okulumuzda personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda oldukça heveslidirler.	20	3,8000	1,5079
10	Okulumuzda personel değişim konusunda istekli ve tutkudur.	20	3,6000	1,0463
27	Okulumuzda farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülmektedir.	20	4,0500	,8256
42	Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır.	20	3,2500	1,3717
	Toplam	20	3,766	

Tablo 4.32'deki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, öğrenmeye isteklilik alt boyutunu oluşturan görüşlerden "Okulumuz, aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı diğer kuruluşlar ile ilişki kurarak onların başarıya ulaşma yöntemlerinden yararlanır"

görüşü haricindeki tüm görüşler kabul edilebilir aralığın üstündedir. Öğrenmeye isteklilik alt boyutu genel ortalaması 3,76 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla D Özel Okulunun öğrenen okul olabilme potansiyeli açısından öğrenmeye isteklilik alt boyutu bağlamında yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.33. D Özel Okulunda Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	PAYLAŞILAN VİZYON	N	A.O	S.S.
1	Okulumuzda personel arasında iletişim kurma özgürlüğü vardır.	20	4,7000	,5712
5	Okulumuzda öğrencinin başarısı için her türlü bilgi paylaşılmaktadır.	20	3,6500	1,4965
23	Okulumuzda personele geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	20	4,1500	1,2258
25	Okulumuzda personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	20	3,8000	1,3611
28	Okulumuzda personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	20	3,6000	1,2312
43	Personel, okulun hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir.	20	3,4500	1,2344
48	Okulumuzda belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışır.	20	3,6000	1,0954
	Toplam	20	3,850	

Tablo 4.33'deki bulgular incelendiğinde, D Özel Okulu, paylaşılan vizyon alt boyutu bağlamında yeterli konumdadır. Paylaşılan vizyon alt boyutunu oluşturan tüm görüşler, kabul edilebilir aralığın üstündedir.

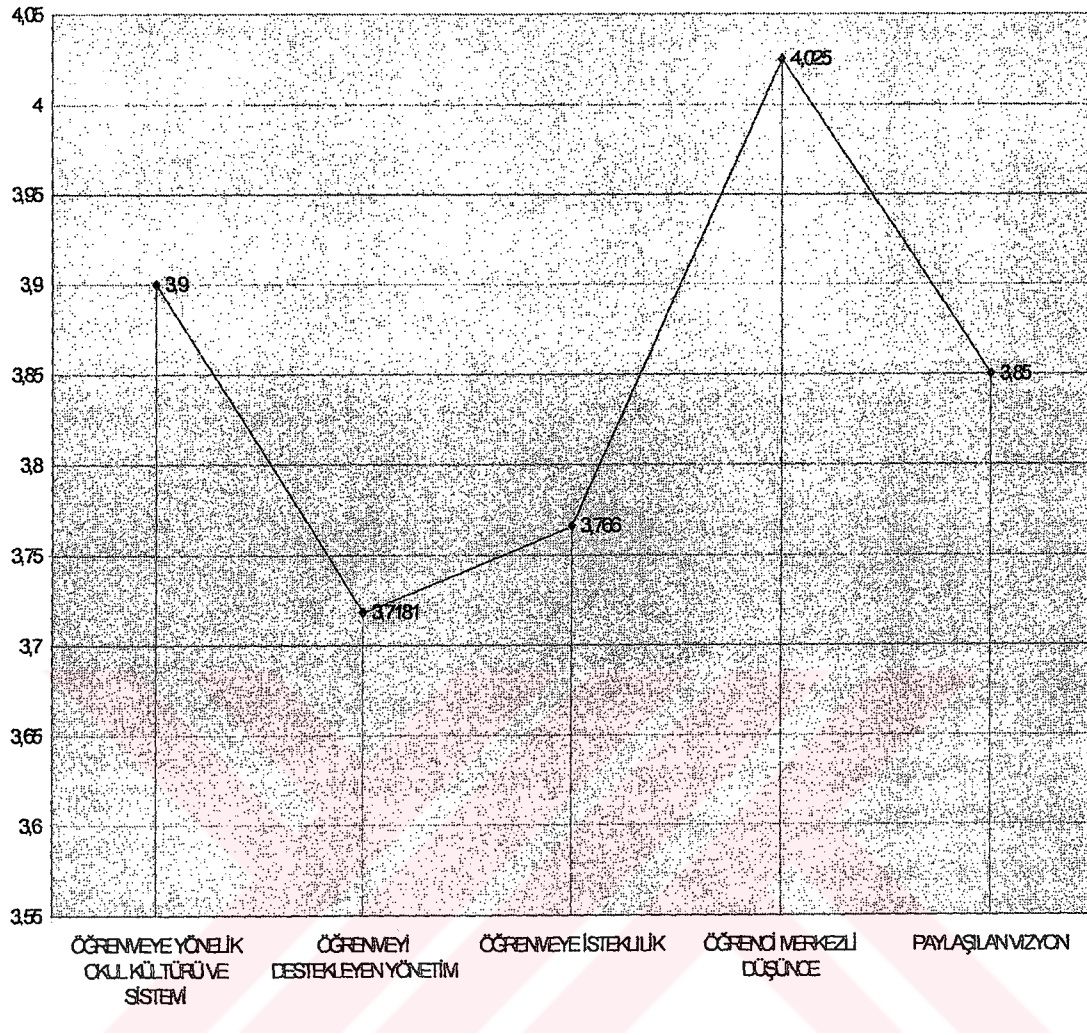
Tablo 4.34. D Özel Okulunda Öğrenci Merkezli Düşünce Alt Boyutunu Oluşturan Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	N	A.O	S.S.
12	Okulumuzda velilerle düzenli olarak iki yönlü iletişim kurulmaktadır.	20	4,2500	,8507
13	Okulumuzda personel (yöneticiler, öğretmenler vd.) öğrenci ve velilere yönelik tüm süreçleri bilmektedirler.	20	4,0500	,8256
14	Öğrenci ve velileri, okulumuzda sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilmektedir.	20	4,3500	,9333
15	Okulumuzdaki bilgi sistemimiz öğrenci ve velilerdeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanmaktadır.	20	3,7000	1,0311
16	Okulumuzdaki öğrenci / veli bilgi sistemimiz eylemleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmamızı olanaklı kılmaktadır.	20	3,7000	1,1743
19	Okulumuzda ilgili personel gerektiğinde öğrenci / veli sorunlarını cevaplandırma konusunda yetkilidirler.	20	3,8000	1,1965
33	Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır.	20	3,4000	1,2732
34	Okulumuzda kültür, öğrenci - veli ekseninde oluşturulmaktadır.	20	4,1000	,7182
37	Okulumuzda öğrenci ile ilgili olarak birimler arası bilgi alışverişi engellenmez.	20	4,7000	,5712
50	Okulumuzda öğretmen - öğrenci - veli ve yönetim arasında güçlü bir işbirliği sağlanmaya önem verilir.	20	4,2000	1,0052
	Toplam	20	4,025	

Tablo 4.34'deki bulgular incelendiğinde D Özel Okulunda yüksek düzeyde öğrenci merkezli düşünce anlayışını var olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 4.34'de görüldüğü gibi genel ortalama 4,025 gibi, kabul edilebilir ortalamanın oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Kabul edilebilir değerın hemen altında kalan tek görüş "Okulumuzdan ayrılan öğrencilerin (veliler) ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmaktadır" şeklindeki görüştür.

Tablo 4.35. D Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutlarının Ortalamaları

D ÖZEL OKULUNUN ÖĞRENEN OKUL OLABİLME BOYUTLARI	X
ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	3,900
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	3,7181
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	3,766
PAYLAŞILAN VİZYON	3,850
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	4,025
Toplam	3,651



Şekil 4.8. D Özel Okulunun Öğrenen Organizasyon Alt Boyutları

Yukarıdaki Tablo 4.35 ve Şekil 4.8'deki bulgular incelendiğinde D Özel Okulunun öğrenci merkezli olmaya daha çok önem verdiği görülmektedir. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi öğrenci merkezli düşünce alt boyutu D Özel Okulunda A.O. = 4.025 olarak gerçekleşmiştir. Şekil 4.8'deki D Özel Okulu ile ilgili bulgular analiz edildiğinde öğrenen okul olabilme açısından önemli bir diğer alt boyut olan öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sisteminin ikinci yüksek değerde olduğu görülmektedir. En düşük değeri ise (A.O. = 3,718) öğrenmeyi destekleyen yönetim alt boyutu oluşturmaktadır.

4.3. GENEL DEĞERLENDİRME

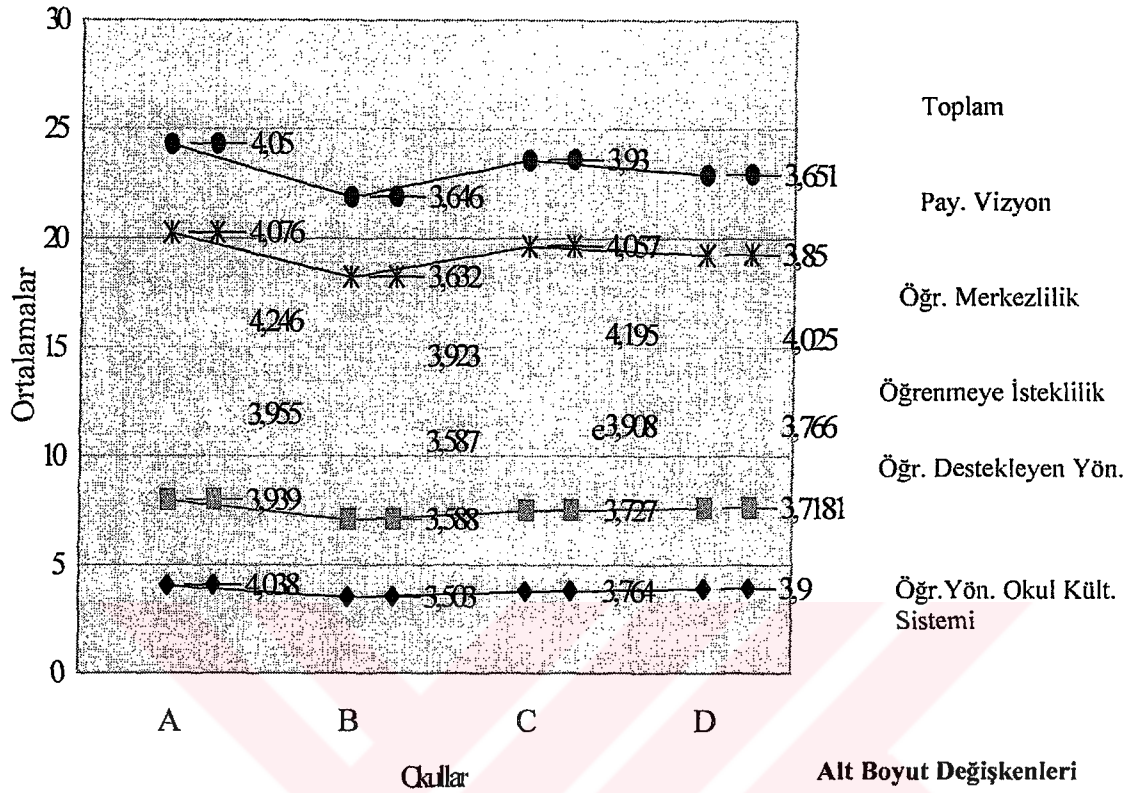
Buraya kadar, katılımcıların görüşleri, yüzde oransal değerleri ve aritmetik ortalamaları baz alınarak yorumlanmıştır. Aşağıda öğrenen okul modeli açısından öğrenen organizasyon modelinin boyutlarını oluşturan, okul kültürü, öğrenmeyi destekleyen yönetim, isteklilik, öğrenmeyi düşünme, ve paylaşılan vizyon boyutları başlıkları altında SPSS programı yardımıyla birleştirilen ve aritmetik ortalamaları tespit edilen görüşler karşılaştırmalı ve genel olarak değerlendirilecektir.

Yapılan anket sonucu öğrenen okul alt boyutlarının ortalama değerleri Tablo 4.36 ve Şekil 4.9'da görülmektedir.

Tablo 4.34. A, B, C ve D Özel Okullarında Gerçekleştirilen Anket Sonucu Bulgulara Göre Öğrenen Okul Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

ÖĞRENEN OKUL OLABİLME BOYUTLARI	A	B	C	D
ÖĞRENMEYE YÖNELİK OKUL KÜLTÜRÜ VE SİSTEMİ	4,038	3,503	3,764	3,900
ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM	3,939	3,588	3,727	3,7181
ÖĞRENMEYE İSTEKLİLİK	3,955	3,587	3,908	3,766
ÖĞRENCİ MERKEZLİ DÜŞÜNCE	4,246	3,923	4,195	4,025
PAYLAŞILAN VIZYON	4,076	3,632	4,057	3,850
Toplam	4,050	3,646	3,930	3,651

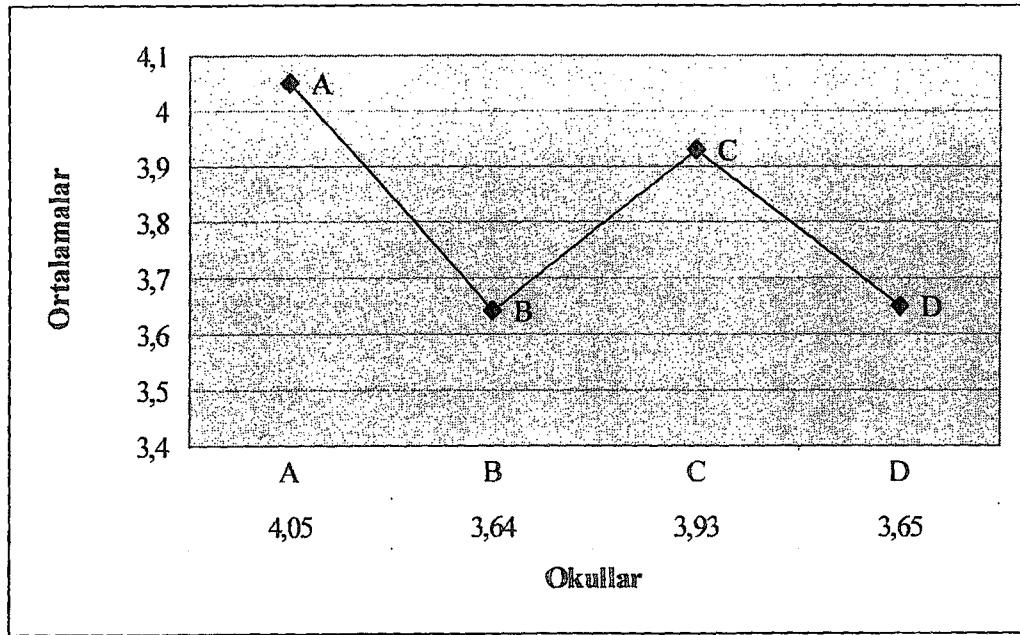
Görüşlerin toplandığı bütün boyutlarda, katılımcıların görüşleri, öğrenen organizasyon açısından değerlendirildiğinde Şekil 4.5'de görülebileceği gibi, araştırma bulgularından özel okul işletmelerinin güçlü bir öğrenen organizasyon olabilme potansiyeli olduğu söylenebilir. Tüm boyutlarda bulgular, ortalama değerlerin üstünde gerçekleşmiştir. Şekilden de görülebileceği gibi, en üst düzeyde öğrenci merkezli düşünce boyutu gelmektedir.



Şekil 4.9. Öğrenen Okul Alt Boyut Değerlerinin Okullara Göre Karşılaştırması

Anket uygulanan okullar, öğrenen okul olabilme alt boyutları bağlamında karşılaştırıldığında, A Özel okulunun diğer okullara göre tüm boyutlarda daha iyi konumda olduğu görülmektedir. Şekil 4.9'da açıkça görüldüğü gibi, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi bağlamında A okulundan sonra sırasıyla en yüksek değer D Özel Okulu, C Özel Okulu ve B Özel okulu şeklinde gerçekleşmiştir.

Öğrenmeyi destekleyen yönetim, öğrenci merkezli düşünce ve paylaşılan vizyon alt boyutlarına göre en yüksek değerden en düşük değere göre okul sıralamaları A Özel Okulu, C Özel Okulu, D Özel Okulu ve B Özel Okulu şeklindedir. Öğrenmeye isteklilik alt boyutuna göre sıralama ise A Özel Okulu, C Özel Okulu, D Özel Okulu, B Özel Okulu şeklindedir.



Şekil 4.10. Öğrenen Okul Olabilme Potansiyelleri Açısından Anket Uygulanan Okulların Karşılaştırması

Şekil 4.6'dan da anlaşılacağı gibi, öğrenen okul modeli açısından özel okul işletmeciliği üzerine Kütahya merkez ilçede gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen bulguların analizi sonucu, tüm özel okul işletmelerinin öğrenen okul olabilme potansiyelleri olmakla birlikte A Özel Okulunun, öğrenen okul olabilme potansiyeli açısından en yüksek değerde olduğu anlaşılmaktadır. A özel Okulunu sırasıyla C, D, B Özel Okulları izlemektedir. Yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen bulguların analizinden, Kütahya merkez ilçede faaliyet gösteren özel okulların tümünün öğrenen okul olabilme potansiyelinde olduğu anlaşılmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızlı değişimlerin yaşandığı dünyamızda, bu değişimlerden bir çok şeyin etkilendiği gibi, eğitim ve okulda etkilenmiştir. Bilgiye ulaşma hızının artığı, yeni bilgi teknolojilerin her yanımızı kuşattığı dünyamızda, artık öğrenmenin boyutları da değişmektedir. Öğrenme, okul dışında da hızlı biçimde gerçekleşmekte, buna bağlı olarak da, okul, öğrenci, öğretmen ilişkileri de, bu gelişimden etkilenmektedir.

Ülkelerin eğitim göstergeleri, ülkenin kalkınmışlığın önemli bir göstergesi kabul edilmektedir. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması önemlidir. Türkiye’de eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi ve kalitesinin yükseltilmesi için faaliyetlerine izin verilen özel okul işletmeleri, son yirmi yıldır önemli bir gelişim göstermişlerdir.

Ülkenin eğitim kalitesinin yükseltilmesinde ve açığına giderilmesinde önemli rol oynayan özel okul işletmeleri, aynı zamanda serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu yönüyle devlet okullarından farklı bir özelliğe sahip olan özel okullar, okul, öğrenci ve öğretmen ilişkileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan değişimlere uyum için hem gelişen teknolojiye uygun hem de değişen işletme anlayışlarına göre işletmecilik faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Bu nedenle, özel okul işletmeleri de, etkinlik, verimlilik ve diğer performans değerlerinin yükseltilmesi için çaba gösteren tüm örgütler gibi, söz konusu değerlerin yükseltilmesini sağlayacak, yeni yöntem ve anlayışları adapte etmek zorundadırlar. Serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren özel okul işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri, okul imajlarını güçlendirebilmeleri bu adaptasyonlarla sıkı sıkıya ilişkilidir.

Değişimlerin hız kazandığı günümüzde işletmelerde uygulamaya konulan yeni yöntem ve yönetim anlayışlarına bakıldığında, iç ve dış müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran, ekip çalışmasına önem veren, dış etkilere çok çabuk uyum sağlamayı amaçlayan, esnek, dış çevreyi sürekli izlemeyi öngören, bilgi transferini en önemli girdi kabul eden, bilgileri tüm yapı içinde paylaşmayı ve yaygınlaştırmayı benimseyen, sürekli öğrenme ve gelişme yönelimli olduğu görülmektedir.

Özel okul işletmelerinde ve diğer devlet okullarında, hem işletmecilik, hem de öğrenme olayının gerçekleştiği yerler olarak, diğer işletmeler gibi, bu yönelimli faaliyetlere rastlanılmaktadır. Özellikle, organizasyonu sürekli öğrenen bir organizma olarak gören ve bundan dinamik bir yapıya dönüşmeyi sağlamak için yararlanmayı düşünen özel okul işletmelerinin, öğrenen organizasyon anlayışın okullarda, öğrenen okul modeline dönüştürme çabaları görülmektedir.

Öğrenen organizasyonun değerlerinin okullara uyarlanması sonucu ortaya çıkan, geçmiş hatalarını öğrenme avantajına dönüştürerek, gelecekte kazanca dönüştürmeyi amaçlayan bir anlayışın sistemli hale getirilerek organizasyonlara uyarlanmasıdır. Bu uyarlanmanın sonucu ortaya çıkan öğrenen okul modeli, bir sistem olarak okulun değerlendirildiği, paylaşılan bir vizyon değerinin var olduğu, yönetim tarafından öğrenmenin desteklendiği ve yöneticilerin yol gösterici olduğu, öğrenmenin bir kültür olarak okulda benimsendiği bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Öğrenen okul olabilme, özel okul işletmelerine her şeyden önce rakiplerinden bir adım önde olmayı, toplumda saygın bir imaj kazandırmayı ve öğrenci - veli , öğretmen ve okul yönetimi arasında sıkı bir işbirliği oluşturarak, başarıyı sağlayacaktır.

Öğrenen okul modeli açısından özel okul işletmelerini analiz etmeyi amaçlayan ve çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre, öğrenen okul olabilme ortalamaları, öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi boyutunda A özel okulunda 4,038; B özel okulunda 3,503, C özel okulunda 3,764 ve D özel okulunda 3,90; öğrenmeyi destekleyen yönetim boyutunda A özel okulunda 3,939, B özel okulunda 3,588, C özel okulunda 3,727, D özel okulunda 3,7181; öğrenmeye isteklilik boyutunda A özel okulunda 3,955, B özel okulunda 4,195, C özel okulunda 3,908, D özel okulunda 3,766; öğrenci merkezli düşünce boyutunda A özel okulu 4,246, B özel okulu 3,923, C özel okulu 4,195, D özel okulu 4,025; paylaşılan vizyon boyutunda ise A özel okulu 4,076, B özel okulu 3,632, C özel okulu 4,057, D özel okulu 3,850 olarak tüm alt boyutlarda ortalamanın üstünde gerçekleşmiştir. Araştırma bulgularına göre,

araştırmaya konu özel okul işletmelerinin alt boyutlar açısından bazı farklılıklar olmasına rağmen yine de öğrenen okul olabilme potansiyellerinin olduğu görülmektedir.

Özellikle araştırma yapılan tüm özel okul işletmelerinin öğrenci merkezli düşünceye çok büyük önem verdikleri Şekil 4.9'da görülmektedir. Toplam ortalamalar açısından bakıldığında Şekil 4.10'da görüldüğü gibi, A özel okulu 4,050, B özel okulu 3,646, C özel okulu 3,930 ve D özel okulu 3,651 olduğu ve tüm özel okulların alt sınır değeri olan 3,41 ortalamasının üstünde bir ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlar bağlamında değerlendirdiğimizde ise, genel olarak öğrenmeye yönelik okul kültürü ve sistemi 3,80, öğrenmeyi destekleyen yönetim 3,74, öğrenmeye isteklilik 3,80, öğrenci merkezli düşünce 4,09, paylaşılan vizyon 4,00 olduğu bunun ise alt sınır değeri olan 3,41'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan araştırma yapılan tüm özel okul işletmelerinde görev yapan personelin, görev yaptıkları okullarda öğrenci merkezli bir düşünceyi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Ortaya çıkan bu bulguların, özel okullarda sistematik hale getirilerek, okulların öğrenen okullara dönüştürülmesi, özel okul işletmelerinin rekabetçi güçlerini yükseltmelerini, yaşamlarını süreklilik kazandırmayı sağlayacağı gibi, genel olarak ülkeye nitelikli insanlar yetiştirmeyi de netice vereceğinden önemlidir.

Özel okulların öğrenen organizasyon değerlerine göre öğrenen okul olabilme potansiyellerinin yüksek oluşu, ülkede öğretim kalitesinin artırılması açısından okulların öğrenen bir yapıya dönüştürülmesinin gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, ülke eğitim sistemi yeniden gözden geçirilerek, okulların öğrenen organizasyon değerleriyle örtüşecek yapılanmayı sağlanması, hem ülkemizin eğitim göstergelerinin artırılması açısından, hem de bireyin yaşamına kazandıracakları açısından önemlidir.

Bu çalışmanın dayandığı hipotezler açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde,

- Özel okul işletmelerinde güçlü bir öğrenen okul olabilme potansiyelinin mevcut olduğu;

- Özel okul işletmeleri ile personelinin öğrenen okul olabilme açısından bütünleşme içinde oldukları,
- Özel okul işletmelerinin öğrenen organizasyon modelini öğrenen okul modeline dönüştürmek için yeterli yönetsel ve yapısal kültüre sahip oldukları,
- Öğrenen okul olma açısından özel okul işletmeleri personelinin istekli oldukları,
- Özel okulların genelde farklı derecede öğrenen okul potansiyeline sahip oldukları söylenebilir.

Araştırma sonucu her özel okul işletmesinin aynı derecede öğrenen okul olabilme potansiyeline sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, özel okul işletmeleri, hem hizmet kalitelerini hem rekabet güçlerini hem de topluma nitelikli eleman kazandırma açısından topluma katma değer sağlayıcı özelliklerini geliştirmek için işletmelerinin öğrenen organizasyon olabilme potansiyellerini analiz ederek, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeliler ve öğrenen okula dönüşümü gerçekleştirmelidirler. Bu araştırmada alt sınır değeri olan 3,41'in üzerinde olmasına rağmen genel ortalamalar açısından bakıldığında en düşük değer öğrenmeyi destekleyen yönetim boyutudur. Özel okul işletmelerinde diğer boyutlarda yüksek potansiyel olmasına rağmen, öğrenmeyi destekleyen yönetim boyutunun diğerlerine oranla düşük olması, öğrenen okul potansiyeli açısından öncelikli olarak bu boyutun öğrenen okul modeli açısından en önemli boyutu oluşturduğu düşünüldüğünde, özel okul yönetimlerinin daha bilinçli olarak öğrenen okul modelini benimseyerek desteklemesi gerekmektedir. Aksi takdirde araştırma bulgularında ortaya çıkan yüksek öğrenen okul olabilme potansiyeli, rasyonel olarak kullanılamayacaktır. -

Sonuç olarak, serbest rekabet ortamında faaliyet sürdüren özel okul işletmelerinin hem yaşam mücadelesi hem de, eğitime sağlayacakları katma değer açısından, öğrenen organizasyon değerlerini benimsemeleri ve uygulamaya geçirmeleri önemli olduğu gibi, eğitimin özelleştirilerek tam olarak özel sektöre bırakılmadığı ülkemizde, devlet okullarında da öğrenen okula dönüşümü sağlayacak uygulamalara hız verilmesi, kalkınma dinamiklerine alt yapı hazırlanması açısından gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN Aytaç, **Okul Yöneticiliği**, 4. Ve Son Basım, Pegem, Ankara, Mart 1998.

AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş I**, Kütahya, 1994..

AKTAN Çoşkun Can, **Değişim ve Global Yeni Yönetim**, MESS Yayınları, Ekim 1997.

AKYÜZ Yahya, **Türk Eğitim Tarihi**, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, 1993.

ALICIGÜZEL İzzettin, **Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1998.

AŞANOK Didem,, **Özel Okul İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonuna Yönelik Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Bölümü, İstanbul, 1994.

AYDIN İnyet Pehlivan, **Alternatif Okullar**, Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2002.

AYDIN Selim, **Eğitime Farklı Bir Bakış**, T.Ö.V. Yayınları, İzmir, 1993.

AYDOĞAN İsmail, **Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi Kayseri İli Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. SBE Eğitim Yönetimi ve Planlama Bölümü (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı, Ankara, 1998.

AYTAÇ Tufan, **Okul Merkezli Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Aralık 2000.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Dördüncü Basım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

-----, **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Dördüncü Kez Yeniden Basım, Ankara, 2000.

- BENLİ Erdoğan,, **Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2001.
- BURSALIOĞLU Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Onikinci Baskı, Pegem Yayıncılık, Kasım 2002.
- COOPER Robert K., SAWAF Ayman, **Liderlikte Duygusal Zeka**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000.
- ÇAM Selim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul 2002.
- ÇELİK Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 3. Baskı, , Pegem Yayıncılık, Ankara, Kasım 2002.
- ÇETİN Münevver Ölçüm , **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**, Alfa Yayınları, İstanbul, Temmuz 1998
- DEMİREL Özcan, **Eğitim ve Program Geliştirme**, Özel Okullar Derneği Seminerleri, İstanbul, 3 Kasım 2001.
- DONNELON Anne Donnelon, **Takım Dili**, Sistem Yayıncılık, (Çev. Osman Akinhay), İstanbul, Ağustos 1998.
- ENSARİ Hoşcan, **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1998.
- ENSARİ Hoşcan, **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite**, (Editör: İrfan Erdoğan), Özel Okullar Derneği Yayını, İstanbul, 2002.
- ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, Nisan 2002.
- , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos, 2003.

- , **Okul Ortamında Çatışma ve Kriz**, Özel Okullar Derneği Yayını,
İstanbul, 28 Nisan 2001.
- , **Okul Yönetimi ve Performans Değerlendirme**, Özel Okullar Derneği Yayını,
İstanbul, 2 Haziran 2001.
- HAMMER Michael, STANTON Steven A, **Değişim Mühendisliği Devrimi**, (Çev.
Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, Mart 1998.
- HESAPÇIOĞLU Muhsin, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, Beta Yayın Basım, İstanbul.
- ILGAR Lütfi, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Yayın Basım,
İstanbul, 1996.
- KAYA Sedat, **Özel Okul Yöneticilerinin Özel Okul Politikaları ve
Uygulamalarına İlişkin Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana
Bilim Dalı, Bolu, Temmuz 1997.
- MCGILL Michael E, SLOCUM John W., "Unlearning the Organization",
Organizational Dynamics, Fall, 1993
- OKUYAN Yaşar, **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite**, (Editör: İrfan Erdoğan), Özel
Okullar Derneği Yayınları, İstanbul.
- ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın, Ankara, Haziran 2003, s. 60.
- ÖZDEN Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler**, 5. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,
Kasım 2002.
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİ Yayınları, No : 258,
Ankara, 1995
- SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), 11.
Baskı, YKY, İstanbul, Ocak 2004,

SUBAŞI Birgül,, DİNLER Aysun , **Dünyada ve Türkiye’de Özel Okullar**, İ.T.O.

Yayını, Yayın No: 2003-21, İstanbul, Haziran 2003.

ŞİŞMAN Mehmet, **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**, Pegem Yayıncılık, Ankara,

Kasım 2002.

ŞİŞMAN Mehmet, TURAN Selahattin, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı,

Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül 2002.

ŞİT Aydın, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici (Arçelik A.Ş.**

Eskişehir Buzdolabı İşletmesinde bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 1998.

TAŞKIN Ecan, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

TANYELİ Halit, **Personel Eğitimi İlkeler Metotlar Teknikler**, BTİ, Ankara, 1970.

TAYMAZ Haydar, **Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, Ocak 2003.

TİTİZ Mustafa Tınaz, **Okulda Yeni Eğitim**, Beyaz Yayınları, Ankara, Aralık 2000.

TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1990.

TÖREMEN Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

TÜRK Ercan, **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

VARIŞ Fatma,, **Eğitim Bilimine Giriş**, T.C. A. Ü. Yayınları No : 184, Meteksan

Baskı, Ankara, 1987.

YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2001.

YENİÇERİ Özcan, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

Haziran 2002.

SÜRELİ YAYINLAR

ÇELİK Vehbi, “Örgütsel Gelişme ve Geleceğin Okulu”, **Yeni Türkiye**, S. 7, 1996.

ERKEN Veysi, “Eğitim Sisteminin Genel Bir Değerlendirmesi”, **Yeni Türkiye**,
98/23-24.

GARVIN David A., “Building A Learning Organization”, **Harvard Business Review**,
July-August 1993.

OĞUZ Nurcan, “Organizasyonel Öğrenme Anlayışı ve Öğrenen Okul”, **2000’li
Yıllarda Lise Eğitime Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu**, İstanbul Kültür
Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.

ÖNCÜL Mehmet Sadık, “Örgütsel Öğrenme”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını,
Ankara, 1999/2.

ÖZGEN Bekir, “Ortaöğretimde Verimlilik”, **Kalkınmada Verimlilik Anahtar**,
Ankara, Temmuz 1996, S. 91.

ÖZKAYA Necdet, “Tarih Süzgecinde Özel Öğretim”, **Yeni Türkiye**, 98/23-24.

ÜNAL Semra, “Eğitim- Kalite- İstihdam”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, S. 105,
Ankara, Eylül 1997.

YAZICI Selim,, “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar,” **İstanbul
Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S. 20, Mart 1999.

İNTERNET KAYNAKLARI

ÖNDER İzzettin, **Eğitim Üzerine**, (20.04.1999), www.metu.edu.tr/home/wwwoes

Özel Okul Çerçeve Yönetmeliği, ookgmd.meb.gov.tr, 14.05.2004.

Özel Öğretim Kurumları Kanunu, www.meb.gov.tr, 19.04.2004.

Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği. ookgmd.meb.gov.tr, 14.05.2004

DİĞER KAYNAKLAR

09.09.1999 tarih ve 23811 S.R.G.

2547 Sayılı YÖK Kanunu,

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği

R.G., 07.08.1992, S. 21308.

R.G., 21.07.1996, S. 22703.

Türk Milli Eğitim Temel Kanunu

Uzun Vadeli ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT, Ankara, 2000.

Özel Öğretim Kurumlarına Ait Standartları Yönergesi, Özel Okullar Derneği

Yayınları, Zümrüt Basımevi, İstanbul,

Özel Okullarda Eğitim ve Öğretim, Şubat 2003 Antalya Semineri; Özel Okullar



DİZİN

6	Ö
625 sayılı yasa.....24, 28	Öğrenen okul..... 74, 76, 77, 78, 80, 134
B	Öğrenen organizasyon 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 70, 72, 77, 78, 134
Bilgi toplumu73, 74	Öğrenme.... 2, 20, 52, 57, 58, 61, 62, 64, 65, 71, 72, 74, 76, 80, 133, 141
D	Örgütsel öğrenme..... 58, 74, 78
Değişim.....69, 82, 137, 138, 139, 140	Özel okul işletmesi..... 44
Dönüşüm.....73, 74	P
E	Paylaşılan vizyon 70, 81
Ekip.....71, 74, 137	S
İ	Senge.. 57, 58, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71
İşbirliği.....76	Sistem 4, 13, 61, 62, 67, 71, 72, 78, 137, 138
K	Sistem yaklaşımı 72, 78
KHK.....6, 33, 36, 41	V
M	Vizyon..... 48, 55, 69, 70, 81, 83
Milli Eğitim Temel Kanunu.....7, 29, 41, 142	