

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KIYASLAMA (BENCHMARKING)

122043

YÜKSEK LİSANS TEZİ

122043

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Kocabaş

Hazırlayan

Muhammed Turhan

ELAZIĞ - 2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ONAY

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KIYASLAMA (BENCHMARKİNG)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez / / tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

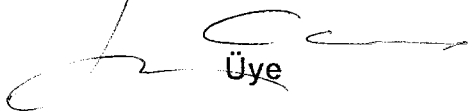
Başkan

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK



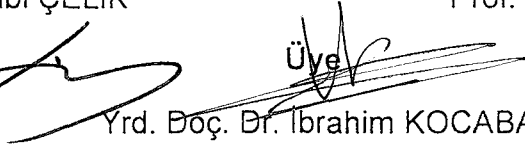
Üye

Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU



Üye

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ



Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Neitze'nin "derisini değiştirmeyen yılan ölür" sözünden yola çıkarak, değişen çevrenin olanaklarından gerekli kazanımları bünyesine alamayan örgütlerin yaşam şansının sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü performans kavramının değişik bileşenleri şeklinde ön plana çıkmış olan, verimlilik, yenilik, etkililik, kalite gibi faktörler örgütün yaşaması için son derece önemli olmakla birlikte, bu bileşenlerin en önemli özelliği sürekli geliştirilebilir ve iyileştirilebilir olmalarıdır.

Bahsedilen bu değişme iki şekilde olabilir. Birincisi örgüt içerisinde katılımcı bir iklim oluşturularak çalışanların fikirlerinden sonuna kadar faydalanılır. Diğeri ise öğrenen örgüt kavramıyla birlikte ele alınan kıyaslama yapılarak, önce bir örgütsel özdeğerlendirme yapılır, eksik yönler bulunur, daha sonra bu eksik yönlerin en iyi örneklerinden gerekli öğrenmeler sağlanır. Ancak sağlıklı işleyen örgütlerde her iki değişimin ve öğrenmenin de birlikte ele alınması gerekir.

Büyüklük ve hiyerarşı bir sistemin öğrenme hızını kontrol altında tutan önemli faktörlerdir. Milli Eğitim sistemimize baktığımızda; bu iki faktörün örgüt performansı için en önemli faktör olarak gösterilen öğrenen örgüt olma özelliğini kazanmayı zorlaştırdığı görülüyor. Ancak ülkenin tamamında faaliyet gösteren böyle bir sistem örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme için çok etkili bir yönetsel araç olarak gösterilen kıyaslamayı rahatlıkla uygulayıp iyi neticeler alabilir.

İnsanlar, bebeklikten yetişkinliğe kadar, öğrendikleri ve anlamlandırdıkları eşyalar kümesinin büyük bölümünü deneme yanılma yoluyla öğrenir. Bu yöntem dünya olaylarını kavramak için etkili bir yoldur. Ancak örgütsel anlamda bu yöntem hatası telafi edilemez yanlışlıklara yol açabilir. Hele hele eğitim gibi 25 senenin bir yaş olarak ifade edildiği örgütlerde etkisi uzun yıllar silinmeyen yanlışlıkları beraberinde getirir. Bu nedenle kıyaslamanın "başkalarının keşfettiğini yeniden keşfetmeye gerek yoktur" mantığı eğitimde örgütsel öğrenme için çok etkili sonuçlar verebilir.



En genel anlamıyla “en iyi uygulamalardan öğrenme” demek olan kıyaslama, bugüne kadar kar amaçlı örgütlerde uygulanmış ve çok iyi sonuçlar alınmıştır. Son zamanlarda kıyaslamanın kar amacı gütmeyen örgütlerde de ele alınması gündeme gelmiştir. Hiç şüphesiz ülkemizde hizmet sektörü olarak kar amaçlı olmayan en büyük örgütlerden birisi Milli Eğitim Sistemimizdir. Kıyaslamanın Eğitim kurumlarında kullanılabilirliğini araştırmak ve bu kurumlar için bir kıyaslama model önerisi geliştirmek, teze yönelik ve tarama niteliğindeki bu araştırmanın özünü oluşturmaktadır.

Çalışmalarımın her aşamasında yakın ilgi ve desteğini gördüğüm danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca eleştiri ve önerileriyle teze önemli katkılarda bulunan Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e ve Eğitim ve Teknik Eğitim Fakültelerindeki tüm değerli öğretim elemanlarına teşekkür ederim.

Muhammed Turhan

ÖZET

Türkçe'ye kıyaslama olarak çevrilen “benchmarking” kavramı, en genel anlamıyla örgütlerin birbirlerinden öğrenmelerini ifade etmektedir. Bu yaklaşım ilk defa, 1970'li yılların sonlarına doğru, elektronik büro malzemeleri üreten Xerox firması tarafından kullanılmıştır. Robert Camp bu yaklaşımının geliştirilmesinde büyük etkiye sahiptir. Bunun yanında Watson, Karlöf, Östblom, Evans gibi yönetimciler, önerdikleri farklı yaklaşımlarla kıyaslamamanın önemli bir yönetim aracı olarak kabul edilmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır. Kıyaslama'nın uygulama boyutu teoriğinden önce gelişmiştir.

Kıyaslamamanın eğitim örgütlerinde kullanılmasına yönelik çalışmalar henüz çok yenidir. Kıyaslama diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Hızlı değişen çevre şartları, eğitim örgütleri için bu değişimlerden daha hızlı bir değişmeyi zorunlu kılmaktadır. Geleneksel yaklaşımdan uzaklaşıp, yeni bir eğitim anlayışı kazanmak için kıyaslama kullanılarak, bu değişimlere uyum süreci hızlandırılabilir.

Eğitimde kıyaslama farklı amaçlar için kullanılabilir. Bu amaçlar genel olarak beş başlık altında toplanabilir:

1. Eğitim örgütlerinde sorun çözme aracı olarak kıyaslama,
2. Eğitim örgütlerini öğrenen bir örgüt yapma aracı olarak kıyaslama,
3. Eğitimde rekabet başlatma aracı olarak kıyaslama,
4. Eğitim örgütlerinde ölçme aracı olarak kıyaslama,
5. Eğitim örgütlerinde değişimi kolaylaştıracak bir unsur olarak kıyaslama.

Kıyaslama ülkemizdeki eğitim kurumlarında da uygulanabilir ve iyi sonuçlar alınabilir. Gerek Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ve gerekse yurt dışındaki eğitim kurumları arasında kıyaslama yapılabilir. Bu uygulamalar M.E.B. bünyesinde ve doğrudan Milli Eğitim Bakanı'na bağlı bir kurulla yürütülebilir.

ABSTRACT

Benchmarking, was translated as “kıyaslama” in Turkish, means learning of organizations from each other. first, this approach was used by Xerox firm which produces bureau materials. Robert Camp has highly contributed to development of this approach. Furthermore, Watson, Karlöf, Östblom, Evans etc. have necessary contributions to the benchmarking concept for it to be accepted as an important management approach. Benchmarking’s application aspect improved before its theoretic aspect.

The studies related to benchmarking in education organizations are newly. Benchmarking can be used in education organizations like other organizations. Variable environment conditions wants to change rapidly for education organization. For digress from traditional propositions and achieve new educational ideas must be used to benchmarking and accelerate the adoption time.

The application of benchmarking in education sector is new. These aims can be arranged five general title:

1. Benchmarking as a problem-solving tool in education,
2. Benchmarking as a tool for adopting learning organization in education,
3. Benchmarking as a tool for starting competition among education organizations,
4. Benchmarking as measurement instrument in education,
5. Benchmarking as a tool for facilitating change in education organizations.

Benchmarking, can be used in domestic education institutions and beneficial results could be gained. Benchmarking can be used either to make a comparison between domestic education institutions or between domestic and foreign education institutions. These applications can be maintained by National Education Ministry.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Araştırmanın Amacı.....	2
Araştırmanın Önemi.....	2
İKİNCİ BÖLÜM	
YÖNTEM.....	4
2.1. Araştırma Modeli.....	4
2.2. Veriler ve Toplanması.....	4
2.3. Verilerin Çözümü.....	4
2.4. Verilerin Yorumlanması.....	5
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
KIYASLAMANIN TANIMI VE YARARLARI.....	<u>6</u>
3.1. Kıyaslama (Benchmarking)'nin Tanımı.....	7
3.2. Kıyaslamanın Yararları.....	14
3.3. Kıyaslama Kriterleri.....	17
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI VE KIYASLAMA.....	19
4.1. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Kıyaslama.....	19
4.2. Kıyaslama ve Toplam Kalite Yönetimi.....	20

4.3. Kıyaslama ve Performans Yönetimi.....	24
4.4. Kıyaslama ve Değişim Mühendisliği.....	25
BEŞİNCİ BÖLÜM	
KIYASLAMA SÜRECİ.....	28
5.1. Bateman'ın Kıyaslama Süreci.....	29
5.2. Matters ve Evans'ın Kıyaslama Süreci.....	31
5.3. Camp'in Kıyaslama Süreci.....	32
5.4. Zairi'nin Kıyaslama Süreci.....	36
5.5. Watson'un Kıyaslama Süreci.....	40
5.6. Karlöf ve Östblom'un Kıyaslama Süreci.....	42
5.7. Inger'in Kıyaslama Süreci.....	43
ALTINCI BÖLÜM	
KIYASLAMA TÜRLERİ.....	46
6.1. Camp'in Sınıflaması.....	46
6.1.1. Örgüt-içi Kıyaslama.....	46
6.1.2. Rekabetçi Kıyaslama.....	47
6.1.3. Fonksiyonel Kıyaslama.....	47
6.1.4. Süreç Ya da Jenerik Kıyaslama.....	48
6.2. Watson'un Sınıflandırması.....	49
6.2.1. I. Evre (Rekabetçi Ürün Analizi).....	50
6.2.2. II. Evre (Rekabetçi Kıyaslama).....	50
6.2.3. III. Evre (Süreç Kıyaslama).....	51
6.2.4. IV. Evre (Stratejik Kıyaslama).....	51
6.2.5. V. Evre (Global Kıyaslama).....	51
6.3. Yarrow'un Sınıflaması.....	51
6.3.1. Metrik Kıyaslama.....	52
6.3.2. Tanısal (Diagnostic) Kıyaslama.....	52
6.3.3. Süreç Kıyaslama.....	53
YEDİNCİ BÖLÜM	
KONU İLE İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	54

7.1. Yurt İçinde Yapılan alışmalar.....	54
7.2. Yurt Dışında Yapılan alışmalar.....	57
SEKİZİNCİ BÖLÜM	
KİYASLAMA HATALARI, KİYASLAMADA BAşARI FAKTÖRLERİ VE	
KİYASLAMA ETİĞİ.....	62
8.1. Kıyaslama Hataları.....	62
8.2. Kıyaslamada Başarı Faktörleri.....	69
8.3. Kıyaslamada Etik.....	71
8.3.1. Yasallık Prensibi.....	72
8.3.2. Değiş-Tokuş Prensibi.....	72
8.3.3. Gizlilik Prensibi.....	72
8.3.4. Kullanım Prensibi.....	72
8.3.5. Hazırlık Prensibi.....	72
8.3.6. Tamamlama Prensibi.....	73
8.3.7. Anlama ve Anlaşma Prensibi.....	73
8.3.8. İlk Temas Prensibi.....	73
8.3.9. Üçüncü şahıs Prensibi.....	73
DOKUZUNCU BÖLÜM	
EĞİTİMDE KİYASLAMA.....	
9.1. Eğitimde Kıyaslamaya Genel Bir Bakış.....	75
9.2. Kıyaslamanın Eğitimde Kullanılması.....	79
9.2.1. Eğitim Örgütlerinde Sorun özme Aracı Olarak Kıyaslama	79
9.2.2. Eğitim Örgütlerini Öğrenen Bir Örgüt Yapma Aracı Olarak	81
Kıyaslama.....	
9.2.3. Eğitimde Rekabet Başlatma ve Sürdürme Aracı Olarak	
Kıyaslama.....	84
9.2.4. Eğitim Örgütlerinde Ölçme Aracı Olarak Kıyaslama.....	85
9.2.5. Eğitim Örgütlerinde Değişimi Kolaylaştıracak Bir	86
Unsur Olarak Kıyaslama.....	
9.3. Eğitimde Kıyaslama Süreci.....	86

ONUNCU BÖLÜM

ÜLKEMİZDEKİ EĞİTİM ÖRGÜTLERİ İÇİN BİR KİYASLAMA MODEL

ÖNERİSİ.....	89
10.1. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu.....	89
10.1.1. Kurulun Oluşturulması.....	90
10.1.2. Kurulun Amacı.....	91
10.1.3. Kurulun Görevleri.....	91
10.2. Eğitimde Kritik Süreçler.....	92
10.3. Kıyaslama Türlerinin Eğitim Kurumları Açısından İncelenmesi.....	94
10.3.1. Eğitimde Örgüt-içi Kıyaslama.....	94
10.3.2. Eğitimde Rekabetçi Kıyaslama.....	95
10.3.3. Eğitimde Jenerik Kıyaslama.....	95
10.4. Eğitim Kurumlarında Kıyaslama Süreci.....	95
10.4.1. Camp'in Kıyaslama Sürecinin Ülkemizdeki Eğitim Kurumları Açısından İncelenmesi.....	96
10.4.1.1. Planlama Aşaması.....	96
10.4.1.2. Analiz Aşaması.....	98
10.4.1.3. Bütünleştirme Aşaması.....	98
10.4.1.4. Eylem Aşaması	99
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	100
SONUÇLAR.....	100
UYGULAYICILAR İÇİN ÖNERİLER	101
ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER.....	102
KAYNAKLAR.....	103

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kıyaslama Terimleri.....	28
Tablo 2. Eğitimde Kıyaslama Nedir? Ne Değildir?.....	77
Tablo 3. Kıyaslama Yaklaşımının Okullara Kazandıracakları.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kıyaslama Nedir?.....	11
Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Modeli ve Kıyaslama.....	21
Şekil 3. Kıyaslamının Toplam Kalite Yönetimine Etkisi.....	22
Şekil 4. Kıyaslama ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki.....	23
Şekil 5. Kıyaslama ve Performans Yönetiminin Entegrasyonu.....	25
Şekil 6. Bateman'ın Kıyaslama Süreci.....	30
Şekil 7. Camp'in On Adımlı Kıyaslama Süreci.....	33
Şekil 8. Zairi'nin Kıyaslama Sürecindeki Birinci Aşama.....	37
Şekil 9. Zairi'nin Kıyaslama Sürecindeki İkinci Aşama.....	39
Şekil 10. Watson'un Kıyaslama Süreci.....	41
Şekil 11. Karlöf ve Östblom'un Kıyaslama Süreci.....	42
Şekil 12. Watson'un Kıyaslama Evreleri.....	50
Şekil 13. Farklı Kıyaslama Türlerinin Maliyet-Fayda Analizleri.....	52
Şekil 14. Eğitimde Sorun Çözme Aracı Olarak Kıyaslama.....	80
Şekil 15. Eğitimde Kıyaslama Sprali.....	83
Şekil 16. Eğitimde Kıyaslama Süreci.....	87
Şekil 17. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulunun Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yeri.....	90

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde insanlar gibi değişmekte ve gelişmektedir. Eğer örgütler yaşamak istiyorlarsa, değişen dünyaya ayak uydurmak zorundadırlar. "öğrenen örgütler" kavramı bu nedenle büyük ilgi görmüştür. Bütün bu gelişmelerin temelinde toplam kalite yönetiminin birinci derecede önemli duruma geldiği görülür. Değişen çevre ve rekabet koşulları örgütlerin yönetim süreçleri ve insan kaynaklarındaki modernizasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bu koşullarda, bugünün örgütlerinden yenilikçi ve esnek bir yapıya sahip ve yeni şeyler öğrenerek kendini geliştirebilenler başarılı olabileceklerdir.

Türkçe'ye kıyaslama olarak çevrilen Benchmarking kavramı, geliştirmeye dayalı bir felsefeden yola çıkmış ve örgütün analizinden sonra zayıf noktaları belirleyerek, o zayıf noktalar yönünden başarılı olan uygulamalarla mukayese edilip geliştirilmesini temel alan bir yönetim aracıdır. Kıyaslama en iyi uygulamaları esas alarak örgütün sürekli gelişimini sağlar.

1.1. Problem

Ülkemizdeki eğitim örgütü büyük bir alana hizmet vermektedir. Ancak bu büyüklük eğitim örgütlerinin birbirini etkilemesine, iletişimine ve dolayısıyla da birbirinden öğrenmesine imkan vermemektedir. Ülkemizin farklı bölümlerindeki farklı eğitim kurumları farklı uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kurumlardan bazıları başarılı olmakta bazıları başarısız olmaktadır. Ayrıca ister bireysel bazda, isterse kurumsal bazda düşünülün gerçek eksikliğin ne olduğu konusunda çelişkiler olmakla birlikte, mevcut değerlendirme sistemlerinin bu sorunları gereği gibi açığa vurup çözüm için kaynak teşkil etmediğine inanılmaktadır. Bu araştırma ile kıyaslama yaklaşımının kuramsal boyutu oluşturularak ve ülkemizde kullanılmaya uygun bir kıyaslama modeli geliştirilerek, eğitim örgütlerinin gelişmesine katkı getireceğine inanılan

kıyaslama yaklaşımının bilimsel olarak incelenmesi ve bu sayede alana katkı getirilmesi düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı kıyaslama yaklaşımını ülkemizdeki eğitim örgütleri için değerlendirmektir. Bu genel amaç çerçevesinde alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Kıyaslamanın kuramsal temellerini belirlemek,
2. Kıyaslamanın eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini değerlendirmek,
3. Ülkemizdeki eğitim örgütlerinde kullanılmak üzere bir kıyaslama model önerisi geliştirmek.

1.3. Araştırmanın Önemi

Performansın farklı bileşenleri olarak ortaya çıkan kalite, verimlilik, yenilik, etkinlik gibi kavramlar eğitim için göreceli nitelik taşımaktadır. En önemli girdi ve çıktısını insanın oluşturduğu bir kurum için bu kavramlar aynı zamanda soyut nitelik taşımaktadır. Buna karşın doğru kararlar alınabilmesi için performansın belli kriterlere göre ölçülmesi ve değerlendirilmesi zorunludur. Kar amaçlı ve elle tutulur değerler üreten örgütlerde performansın ölçülmesi ve sayısal olarak ifade edilmesi nispeten kolaydır. Ancak eğitim örgütlerinin performansı çok farklı değişkenlerin etkisinde kaldığı için ölçmek çok daha zordur.

Kıyaslama, karşılaştırmaya dayalı ölçme anlayışı ile örgütlere kendi başarılarını alanında en iyi olan örgütlerin başarısıyla mukayese etme fırsatı sağlamaktadır. Bu yüzden ölçmede karşılaşılan sorunları en aza indirirken, doğru kararlar almak ve harekete geçmek için fikir vermektedir.

Kıyaslama kar amaç örgütlerde uygulanmış ve çok başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bu örgütler objektif bir özdeğerlendirme ile kendi eksik yönlerini tespit ederek, bu eksiklikleri gidermek için en iyi örgütleri kendileri için model almışlar

ve sürekli geliştirme yolunda büyük başarılar elde etmişlerdir. Araştırma, başarılı sonuçlar alınan kıyaslamayı eğitime uyarlaması, ülkemizdeki eğitim örgütlerinin yapısına uygun şekilde araştırması ve eğitim örgütlerini öğrenen bir örgüt olmasına katkı sağlayacağına inanılan bir yaklaşımı incelemesi açısından önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Tez tarama modelindedir. Kıyaslama ile ilgili literatür incelenerek konunun kuramsal yapısı rapor edilecek, eğitim kurumlarında uygulanabilirliği tartışılacak ve ülkemizdeki eğitim kurumlarına uygun bir kıyaslama modeli önerilecektir.

2.2. Veriler ve Toplanması

Araştırma modeli literatür taraması şeklinde oluşturulduğu için konu ile ilgili yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar, uygulama raporları ve belgelerin toplanması yoluna gidilmiştir. Bu süreçte aşağıdaki veri kaynakları kullanılmıştır:

- İnternet arama motorları,
- Yurtiçi ve yurtdışı uygulama raporları,
- Yurtiçi ve yurtdışı bilimsel veri tabanları,
- Üniversite kütüphaneleri,
- Danışmanlık şirketleri web alanları.

2.3. Verilerin Çözümü

Elde edilen veriler incelenerek tasnif edilmiştir. Tasnif işleminde aşağıdaki başlıklar kullanılmıştır:

- Kıyaslama ile ilgili genel literatür bilgilerini içeren kaynaklar,
- Kıyaslama ile ilgili uygulama raporlarını içeren kaynaklar,
- Kıyaslamamanın eğitimde kullanılması ile ilgili kaynaklar.

2.4. Verilerin Yorumlanması

Veriler yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Bu işlem üç basamakta gerçekleştirilmiştir. Bu basamaklar:

1. Kıyaslamanın genel literatürünün oluşturulması,
2. Kıyaslamanın eğitimde kullanılması ile ilgili bölümün oluşturulması,
3. Kıyaslamanın ülkemizdeki eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği ve uygulamaya ilişkin model önerisi ile ilgili bölümün oluşturulması.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIYASLAMANIN TANIMI VE YARARLARI

Deming ve Juran'ın öncülüğündeki kalite anlayışı, anlayıştan öte bir felsefeye dönüşerek; her sektördeki örgütleri etkilemiş ve artık "rekabet" kelimesi yerine "kalite yarışı" kullanılmaya başlanmıştır. Örgütler insanlar için kurulmuş, insanın yönettiği ve içerisinde insanlar çalışan bir nevi mini milletler olduğuna göre; başarılı olmaları için değer verdikleri en önemli olgunun insan olması gerektiğini söyleyebiliriz. Kalite felsefesiyle temelleri atılan Toplam Kalite Yönetimi'nin savunduğu iç müşteri ve dış müşteri kavramları insana verilen değerlerin açık göstergeleridir.

Kalite yarışının, kalitesiz mal ve hizmet üreten örgütlere yaşam şansı tanımadığı bir ortamda tutunabilmek için kaliteyi sürekli geliştirmek ve kaliteyi geliştirmek içinde sürekli yeni şeyler keşfetmek veya öğrenmek gerektiği şüphe götürmeyen bir gerçektir. Bu nedendir ki Senge'nin vurguladığı Öğrenen Örgüt (Learning Organization) fikri son on yılın en önemli yönetim konuları arasında gösterilmektedir.

Eğitim örgütlerinin kaliteli insan yetiştirmek ve ülke çapında bir eğitimsel rekabet başlatabilmek için sürekli öğrenmelerinin şart olduğu bilinen bir gerçektir. Fakat bu öğrenme nasıl olacak? Eğitim Örgütleri kimden öğrenecek? Öğrenmeler hangi konuları kapsayacak? Öğrenme nasıl sistemleştirilecek? Takım halinde mi yoksa bireysel olarak mı öğrenilecek? Bireylerden mi? Basından mı? Yoksa örgütlerden mi öğrenilecek? İşte bu sorulara cevaplardan birisi de ilk defa endüstride kullanılması ve başarılı sonuçlar alınmasıyla yönetim literatürüne giren ve en genel anlamda örgütlerin bir özdeğerlendirme yaptıktan sonra, iyi olandan öğrenmesini ifade eden kıyaslama (Benchmarking) kavramıdır.

3. 1. Kıyaslama (Benchmarking)'nin Tanımı

Kıyaslama İngilizce "benchmarking" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. İngilizce'deki benchmarking kavramı ise "bench" ve "mark" kelimelerin birleşiminden meydana gelen "benchmark" kökünden gelmektedir. "benchmark" kelimesine İngilizce-Türkçe sözlüklerde sabit nokta, referans gibi anlamlar verilmektedir (Redhouse, 1991: 84).

1970'lerde "benchmark" teknik bir terimden öte bir referans noktası anlamını taşıyarak geliştirildi. Kelime iş sözlüğüne taşındı ve orada yönetim biçimlerini karşılaştırmak için bir ölçüm süreci gibi anlamlar verildi. 80'li yılların başlarında, kıyaslamanın iş süreçlerine uyarlanması lider olan Xerox şirketi kelimeye; birincil rakiplerle iş süreçlerini karşılaştırma üzerine odaklanmış çok sınırlı anlamlar verdi. Xerox'dan David Kearns'ın tanımına göre kıyaslama: "birincil rakipler ya da sınıfında lider olarak bilenen örgütlerin üretim, hizmet ve uygulamaların sürekli ölçülmesi süreci" olarak tanımlamıştır (Bogan and English, 2000:3).

Henry Ford 1912 yılında Chicago'da bir mezbahayı dolaşırken, etlerin belli bir düzen içinde sıralanmış kasaplar tarafından işlenişini hayretle seyretmiştir. Daha sonra bu geziyi nasıl bulduğunu sorulduğunda çok etkilendiğini söylemiştir. Ford'un bu gezisi, otomobil endüstrisinde halen kullanılan bant sisteminin ve kıyaslama yaklaşımının başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Bogan and English, 1994:3). Bugün kullanılan kıyaslama tanımıyla çok fazla uyuşmasa da kıyaslama yaklaşımı için öğrenme anlamında güzel bir örnek olarak karşımıza çıkan bant sisteminin, bu yolla geliştirilmiş olması Ford'un ince zekasını ve kıyaslamanın gücünü ortaya koymaktadır.

Türkçe'ye kıyaslama, tasımlama, mukayese etme gibi anlamlar verilerek çevrilen benchmarking'in çıkış noktasını 1970'li yılların sonlarında ABD'deki Xerox firması oluşturmuştur. Xerox kıyaslamayı yönetsel bir araç olarak kullanıp ve çok başarılı sonuçlar elde eden ilk firmadır. Kıyaslamayı kullanmadan önceki birkaç yılda satışları hızla düşen ve hızla gerileme sürecine giren Xerox, eski gücüne ulaşmak için bir örgütsel analiz yaptıktan sonra bazı yönetim ve üretim süreçlerini rakiplerinkine kıyaslama kararı almıştır. Bu süreçlerden sonra kar

marjında büyük miktarda artış gözlenen Xerox iş dünyasında ön sıralarda yerini almaya başlamıştır (Elmuti and Kathawala, 1997: 229). Japonlar da kendi kalkınma hamleleri içerisinde batıyı örnek alma ve belli konularda uyarlamalar yapma yoluyla geliştirme faaliyetlerini kullanmışlardır. Daha sonra farklı sektörlerdeki uygulamaların başarılı sonuçlar doğurmasıyla kıyaslamayı bilimsel olarak ele alma gereği duyulmuştur.

Smith ve diğerleri (1999: 54) kıyaslamamanın farklı tanımlarını şu şekilde aktarmaktadırlar:

- En iyi uygulamalardan öğrenmeyi sağlamak için araştırma yapmaktır (Camp, 1989).
- Örgütsel gelişmeyi sağlamak için, kendi alanlarında en iyi olarak bilinen örgütlerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini değerlendirmek için sistematik bir süreçtir (Spendolini, 1992).
- Kendi alanında ünlü ve en güçlü rakiplere karşı, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli değerlendirilmesidir (Zairi and Leonard, 1994).
- Kıyaslama iki şeydir: Örgüt-dışı standartları kullanarak amaçlar oluşturma ve daha da önemlisi; bu amaçlara ulaşmak için onlardan öğrenmedir (Boxwell, 1994).
- Her örgütte, her endüstride ve dünyanın her yerinde en iyi uygulamalar için araştırma yapmaktır (Evans and Lindsay, 1996).

Yapılan bu tanımlardan kıyaslamamanın sadece bir değerlendirme aracı olmadığı anlaşılmaktadır. Kıyaslama örgütün kendi kabuğunun dışına çıkmasıdır. Sürekli örgüt içerisindeki olaylarla uğraşmak, çevredeki değişimleri dolaylı yollarla öğrenmek, kendini mükemmel görmek, başka örgütlerden öğrenilecek hiçbir şeyin varolmayacağına inanmak örgütlerin gelişmesini sınırlayıcı faktörlerdendir. Kıyaslama örgüt dışındaki değişimleri anlayıp bunları kendi örgütümüze yorumlamayı bilimsel bir süreç olarak ele almaktadır.

Kıyaslama, yönetsel bir araç olarak Xerox firması tarafından uygulandıktan sonra, hem üretim hem hizmet sektöründe bir çok örgüt tarafından kullanılmıştır. Konunun bilimsel kısmı pratik kısmından sonra gelişim göstermiş ve bu alanda ilk kitap 1989 yılında Camp tarafından yazılmıştır. 1990 yılına kadar konu ile ilgili yayınlanmış makale sayısı 20' yi geçmiyordu. Bu makalelerin tamamına yakını da Xerox'un deneyimini tartışıyordu ve bu zamanda kıyaslama en güçlü rakiplere ve alanında endüstri lideri olarak tanınan rakiplere karşı hizmetlerin, üretimlerin ve uygulamaların sürekli ölçülmesi olarak algılanıyordu. Ancak bundan sonraki çalışmalar kıyaslamamanın nasıl yapılacağı üzerine odaklandı. Şu anki çalışmalar ise alanında en iyi rekabet performansını yakalayabilmek için değişerek alanında en iyi uygulamaları kendi bünyesine uyarlama yönündedir. (QUT, 2002).

Kıyaslama; bu anlayış doğrultusunda "Daha iyiyi, ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişme sağlamayı" amaçlayan bir süreçtir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Çünkü; günümüz serbest pazar koşulları kuruluşlar için rekabet ve işbirliği ikilemini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda kıyaslama; kuruluşların aynı anda hem kendi aralarında rekabet etmelerini, hem de fonksiyonlar arası işbirliğini sağladığı için ikilemi sinerjiye dönüştürebilmektedir. Kıyaslama, kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir (KalDer, 2002).

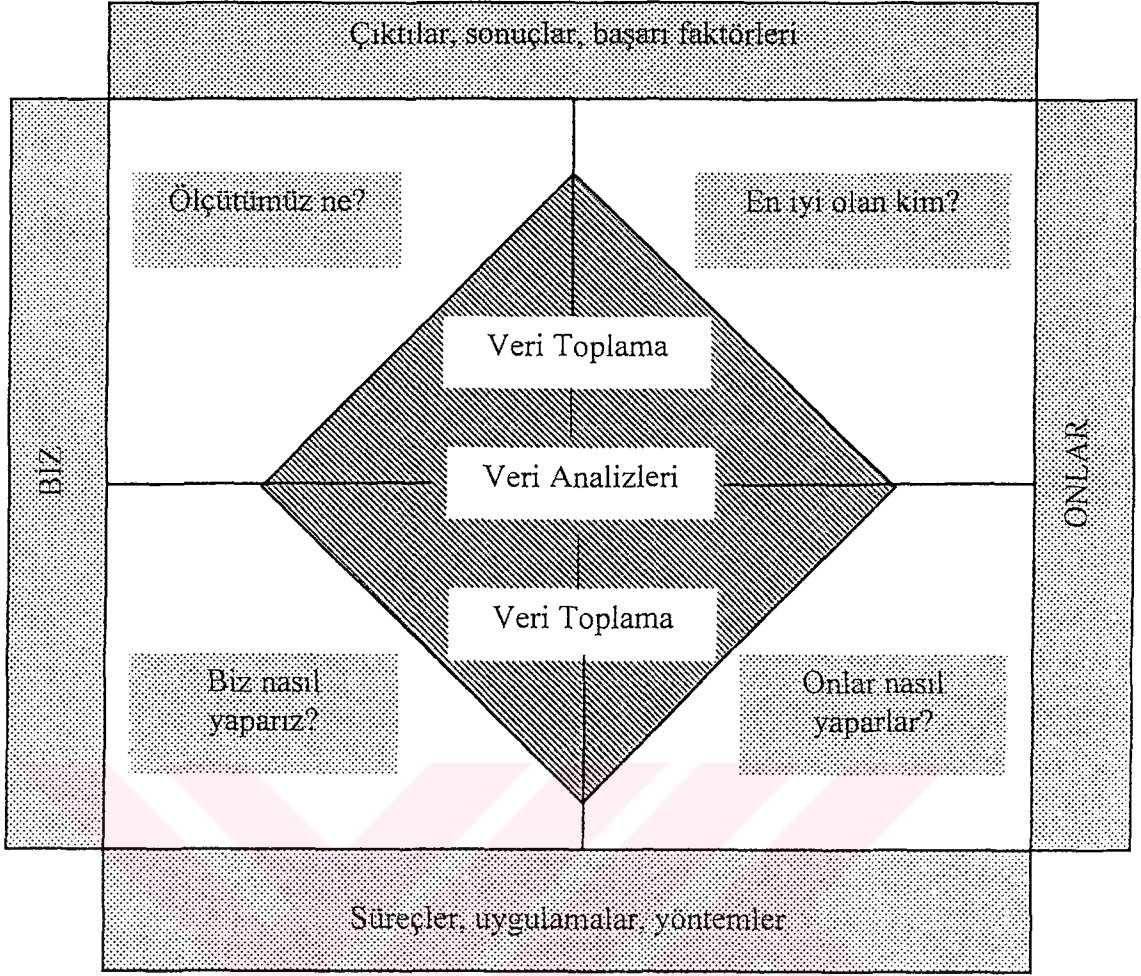
Düren'in (2000: 269) Garvin'den aktarımına göre; kıyaslama, yani başkalarından öğrenme, öğrenen örgütlerin yapı taşıdır. Buna göre yeni perspektifler bazen kişinin çevresini incelemesiyle oluşmaktadır. Aydın yöneticiler tümüyle farklı sektörlerde yer alan örgütlerin bile, verimli ilham kaynakları ve yaratıcı düşüncenin katalizörleri olabileceğini bilirler. Bu örgütlerde, "bizim icadımız değil" sendromu, yerini yavaş yavaş hevesli bir "ödünç alma" felsefesine bırakmıştır.

Kıyaslama çoğunlukla yeni ölçme araçlarından biri olarak görülür. Gerçekte kıyaslama; ölçme, ölçüm sonuçlarını anlama, bu sonuçlardan

kendisine pay çıkarma ve kendi süreçlerine uyarlamaktan ibarettir. Bu ise güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesine yardım eder. Kıyaslamanın avantajı, en iyi uygulamaları araştırma ve onları kendi süreçlerine uyarlama gücündedir (Pitarelli and Monnier, 2000:9).

Bayraktar'ın Roger Milliken'den aktardığına göre kıyaslama "Ütanmaksızın çalmaktır". Ancak kıyaslama sadece bir süreç ya da ürünü diğer kuruluşlardan aynen kopyalamak değildir. Gerçekleştirilen çalışmadaki amaç, karşılaştırılan mal, hizmet veya sürecin temelinde yatan, sonuçlardaki farklılığı doğuran düşünce ve felsefeyi anlamaktır (Bayraktar, 1999: 329). Buna göre kıyaslama; alanında en iyi örgütleri belirleyen birtakım rakamsal ifadelerle takılmak yerine; onları bu duruma getiren ve başarılarının altında yatan temel felsefeyi kavramak olarak ifade edilebilir.

Örgütlerin en önemli sermayeleri kendilerini geliştirme potansiyelleridir. Öğrenen bir örgüt olma yolunda atılması gereken en önemli adım bu potansiyeli oluşturmak ve iyi kullanmaktır. Kıyaslama, iyi bir şekilde kullanılırsa örgütsel öğrenmenin en kolay yoludur. Kıyaslama yaklaşımı kullanılarak, bilinen olguların yeniden keşfedilmesine çalışılmak yerine, bu enerji başkalarının bulduğu şeyleri geliştirerek daha etkili şekle getirmek için kullanılabilir. Şekil 1'de kıyaslamanın ana noktaları gösterilmiştir.



Kaynak: Watson, G. H. (1993). **Strategic Benchmarking**. John Wiley and Sons Publications, New York.

Şekil 1. Kıyaslama Nedir?

Şekilde kıyaslamanın dört temel sorusu açıklanmaktadır. Bunlar kıyaslama sürecinde örgütün kendisine sorması gereken ve kıyaslama sürecinin başarısını belirleyen kritik sorulardır. Bu soruları cevaplamak için gereken ise şekilden de anlaşılacağı gibi sürekli araştırma yapmak ve verilerle hareket etmektir.

Kıyaslama, örgütteki gelişmenin sürekli duruma gelmesine ve kendi alanında en iyi örgüt olmasına yardım eden bir süreçtir. Örgütün bu amaca ulaşması ise kendi süreçlerinde (üretimlerinde ya da hizmetlerinde) kusursuzluğu sağlaması ile mümkündür. Bunun için örgütün, başka örgütlerin neler yaptığını sürekli gözlemleyip kendisinin eksik kaldığı yarlarda onların bu

performansı nasıl sağladığını araştırarak kendi süreçlerine uyarlaması gerekmektedir (Balm, 1994: 141).

Yenginol ve Özer (1998: 127) kıyaslama kavramının yanlış ve doğru anlamlarına dikkati çekerek bunları şu şekilde özetlemiştir:

- Bir taklit etme süreci değildir, kopyalama ya da endüstriyel casusluk değildir.
- Tek başına kullanılacak bir yöntem değildir.
- Kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir.
- Bir pazar analizi tekniği değildir.
- Basit yanıtlar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Başlanıp bitirilecek bir proje, hızlı ve basit bir süreç değildir.

Kıyaslamanın amaçlarından bazıları ise şöyle sıralanabilir (Yenginol ve Özer, 1998: 127):

- Örgütler arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması.
- Örgütün, sınıfının en iyisi olan örgütler referans alınarak değerlendirilmesi.
- Performans gelişimi sağlayacak performans amaçları belirleyerek kıyaslamanın amaç belirleme sürecinin gerçekleştirilmesi, nispi performansın ölçülmesi ve ayrıca örgütün kendi işlevleri arasındaki nispi performansın belirlenmesi.
- Öğrenmenin teşvik edilmesi
- Rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla, edinilen bilgiler detaylandırılmış hareket planlarına dönüştürüldüğünde, örgütsel gelişimi sağlayacak olan değişimin planlanması ve gerçekleştirilmesi.
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken en iyi uygulamaları saptamak ve hedef, amaç ve uygulamaları geçerli kılmak.
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak, iç müşterinin önemini anlaşılmasını ve iletişimin etkinleşmesini sağlamak

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezine (APQC) göre kıyaslama; bilgiyi ve en iyi uygulamaları tanıma, paylaşma ve kullanma sürecidir. O en iyi performansı sadece ölçmekten ziyade; en iyi kalite yaklaşımlarını kullanarak iş

süreçlerini geliştirmeyi amaç edinir. En iyi uygulamaları bulma, uyarlama ve uygulama, stratejik, operasyonel ve finansal artış için en üstün avantajı sağlar (<http://www.apqc.org/best/whatis.cfm>).

Camp'e göre kıyaslama: güçlü rakiplere ve lider olarak bilinen örgütlere karşı ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli olarak ölçülmesi sürecidir (Camp, 1995: 12). Kıyaslama, örgütsel etkileşim çevresindeki ürünler ve hizmetlerle ilgili standartları belirleyerek, örgütün hangi düzeyde olduğunun bilinmesini sağlar.

Ataman'a (2001: 225) göre kıyaslama tekniğinin temelinde "başkalarından öğrenme yoluyla gelişme" fikri yer alır. Bunu gerçekleştirebilmek için örgütlerin sürekli olarak içinde buldukları çevreyi incelemeleri; kimlerin neyi nasıl yaptığını sürekli araştırmaları gerekir. Kıyaslama tekniği özü itibariyle çevre analizini sürekli ve zorunlu bir çaba haline getirmektedir. Bu bağlamda kıyaslama tekniği çevre hakkında bilgi toplamanın ve bu bilgileri örgütü geliştirmek için kullanmanın bir şekli olarak belirtilebilir.

Bütün sektörlerde örgütü geliştirme söz konusu olduğu zaman, ölçme olmak zorundadır. Gelişmeyi sağlamak için verilmesi gereken kararlar ve atılması gereken adımlar ölçmeyle biçimlendirilir. Kıyaslama karşılaştırmacı ölçme ve analiz sistemiyle, başarılı örgütlerin uygulamalarını kullanarak kısa zamanda daha çok gelişme sağlar.

Bhutta ve Huq'un (1999: 255) Andersen ve Pettersen'dan aktarımına göre kıyaslama eksik görülen süreçte kimin daha iyi olduğunu anlamak ve anlaşılacak noktaların örgüte uyarlanması yönündeki faaliyetleri ifade etmektedir. Onlara göre Feigenbaum kıyaslama yaklaşımı ortaya çıkmadan önce 1951 yılında kıyaslamadan "gelişmeleri tanımlama ve uygulamada örgüte yardımcı olacak bilgileri sağlamak için örgütlere yol gösterme yolunda başka örgütlerin karşılaştırılabilir süreçleri hakkında sürekli ölçme ve karşılaştırma süreci" olarak bahsetmektedir. Başka bir anlatımla, örgütlerin kritik performans ölçümlerinin tanımlanması ve bunların sınıfında en iyi olan örgütlerin benzer performans ölçümleriyle karşılaştırılması kıyaslamamanın özünü oluşturmaktadır.

Erşen'in (1998: 42) Boxel ve Kalmer'den aktarımına göre; kıyaslama aşılması gereken standardı saptamak amacıyla rakip örgütlerin ürün ve/veya hizmetlerinin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Buna göre kıyaslama:

- Liderlik pozisyonuna ulaşmaya odaklanır.
- Dünya sınıfındaki örgütleri, ürünleri (hem mal, hem de hizmet) ve uygulamaları tesbit eder.
- Dünya sınıfı olmalarının arkasında yatan nedenleri araştırır.
- Bu bilgiyi sistematik ve sürekli olarak işletmenin ürün ve proseslerine uyarlar.

Sistematik bir öğrenme yolu olan kıyaslama, en iyi uygulamaları ve sonuçları araştırma, tanımlama ve uyarlamaya odaklanır. Kıyaslamadan daha iyi verim alabilmek için üst yönetim önemli bir kültür değişiminin gerekliliğini keşfetmelidir (<http://www.apqc.org/free/whitepapers/dispWhitePaper>). Bu nedenle, kıyaslamayı uygulamak için, ne kadar başarılı olursa olsun bir örgütün belli noktalarda başka örgütlere göre birtakım eksik yanlarının olabileceğini kabul etmesi ve bu eksik yanların giderilebilmesi için başka örgütlerden öğrenebilme yeteneğinin gelişmesi gerekir.

3.2. Kıyaslama'nın Yararları

Watson'a göre (1993: 190); kıyaslamanın üç önemli yararından söz edilebilir: İlk olarak kıyaslama yaklaşımını kullanan örgütün, kendi performansı ve diğer örgütlerin performansı arasında varolan açıkları görebildiği için, bu örgütün davranışlarında birtakım değişimler olacağını savunmaktadır. Öncelikle hizmet alanının dinamiklerini ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi kavrayan örgüt kendi alanındaki rotasını daha kolay çizebilir. İkinci olarak kıyaslama yaklaşımının temel felsefesinde, başka örgütlerin aynı süreçte daha başarılı olabileceği gerçeği kabul edildiği için, süreç geliştirme için gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar oluşturmaya yardım eder. Watson'a göre kıyaslamanın üçüncü ve en büyük yararı bir örgütün gelişme ihtiyacının farkına varmasını sağlamasıdır. Kıyaslama, bir kıyaslama ortağının başardığı bir performans düzeyini göstererek gelişmenin kaçınılmazlığını vurgular.

Appleby'e (1999: 58-59) göre kıyaslamanın yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1) Sektör farkı gözetilmeksizin en iyi uygulamaların tanımlanması örgüte geniş bir bakış sağlar.
- 2) Diğer örgütler tarafından uygulanmış ve başarılabilen gerçekçi hedefler sağlar.
- 3) Değişime karşı direnci azaltır. Örgüt mensupları yeni fikirlerin diğer örgütlerde uygulandığını görebilirler.
- 4) Teknikler ya da yenilik getiren fikirler sektör farkı gözetilmeksizin diğer örgütlerden transfer edilebilir.
- 5) Örgüt mensuplarının deneyim ve bilgi tabanlarını genişletir.
- 6) Doğru kullanılırsa, sürekli geliştirme anlayışını ve örgüt mensuplarının değişime motivasyonunu sağlayan bir araçtır.
- 7) Rekabeti ve açıkları daha iyi anlamayı sağlar.
- 8) Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar. Bu yolla şikayetler azalır ve müşteri tatmini artar.
- 9) Objektif değerlendirme analizleri için bir çatıdır.

Yenginol ve Özer'e göre kıyaslamanın yararları şu şekilde sıralanabilir (1998: 127):

- Gelişme gereksinimini ortaya koyarak örgütün değişim sürecinin hızlandırılması.
- Dış çevre koşullarını da göz önüne alarak gerçekçi amaç ve hedeflerin saptanması ve böylelikle örgütlerin kendi duvarlarını aşarak dışarıya bakmalarının sağlanması (örgüt körlüğünden kurtulmak).
- Verimlilik ölçümlerinin etkinliğinin artırılması.
- Örgütün rekabetçi konumunun iyileşmesi ve rekabetin en üst düzeyine ulaşabilmesi.
- Müşteri isteklerinin en iyi biçimde karşılanması (dış müşteri memnuniyeti), çalışanların müşteriye odaklanışının sağlanması.
- Çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin yükselmesi, işe ve örgüte bağlılığın artması.

Bu açıklamalara göre kıyaslama örgütü durağanlıktan kurtarır. Onun harekete geçmesi için yeni fırsatları ve öğrenmeleri bulmasını sağlar. Örgütü belirsizlikten kurtararak hangi noktada bulunduğunu ve daha üst noktalara erişebilmek için neler yapılması gerektiğini, başarılı örneklerle açıklar. Ayrıca verimlilik ölçümünün zor olduğu süreçlerdeki başarıyı karşılaştırmacı şekilde ölçerek doğru hareket etmeyi sağlar.

Epper (1999: 28) kıyaslamanın örgütlere sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamıştır:

1. Kıyaslama harekete geçmek için bir model sağlar,
2. Gerçekten en iyi uygulamalara sahip olan örgütlerle, sözde en iyi uygulamalara sahip olanları ayırmayı sağlar,
3. Örgütün dış dünyada olup bitenleri görmesini sağlar,
4. Örgütler arasında sinerji oluşturarak herkesin birbirinden öğrenmesini sağlar,
5. Örgütün kendisi hakkındaki bilgisini artırır,
6. Birlikte çalışmak için fırsatlar oluşturur.

Bogan ve English'e (1994: 9) göre; yönetsel bir araç olarak kıyaslama, örgüte iki noktada yarar sağlar; birincisi yeni fikirleri uygulamak için bir öngörü sağlar, ikincisi örgütün mevcut bulunan uygulamalarını test etmek ve değerlendirmek için fırsatlar sunar. Kıyaslamanın sağladığı yararları farklı yorumlar ve uygulayıcıların görüşlerini dikkate alarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel kaliteyi geliştirir,
- Maliyetlerin azalmasına yol açar,
- Değişim için yeni fırsatlar yaratır,
- İnsanların yeni fikirleri benimsemesine ve uygulanmasına katkıda bulunarak değişime karşı olan direnci azaltır,
- Örgütün uygulama perspektifini genişletir,
- Yeni fikirlere açık bir kültür yaratır,
- Örgütsel öğrenmeye katkı sağlayarak, değişimlerin hayata geçirilmesinde değişim ajanı olarak çalışır,
- Güçlendirme, yetkilendirme ve örgütle özdeşleşmeyle birlikte çalışanların doyumunu artırır,
- Örgüt hedeflerinin doğruluğunu test eder,

- Çalışanların belli konulardaki kuşkularını yenmelerini sağlayarak daha iyi performansa sahip olmalarına yardımcı olur,
- Örgütü çevredeki değişimlerden haberdar ederek dışa açılım sağlar,
- Örgütün potansiyel performans düzeyini artırır.

Örgütler, yeni gelişen yönetim yaklaşımlarını uygulamak için bir teori yumağıyla karşı karşıya kalmaktadır. Ancak bu teorilerin uygulamaya yansıtılması noktasında problemler yaşanmaktadır. Artık örgütler, teorik ve slogana dayalı söylemlerden ziyade, uygulama örneklerini yerinde görmek istemektedir (Harrington and Harrington, 1996: 3). Kıyaslama örgütleri teori sarmalına sokmak yerine bu teorilerin uygulamalarını yerinde görme fırsatı sağlayarak yeni yönetim yaklaşımlarının daha kolay uygulamaya geçirilmesine katkıda bulunur.

Eğitimde verimliliği ölçmek oldukça zordur. Özellikle eğitim ve okulun amaçları noktasında dile getirilen farklı yorumlar bu zorluğu bir kat daha artırmaktadır. Bu özellik eğitimde yeni felsefelerin doğmasıyla soyut kavramların öğretilmesine yapılan vurguyla birlikte, eğitim örgütlerinin rotası hakkında farklı bakış açılarının doğmasına yol açmıştır. Kıyaslamayla birlikte eğitim örgütleri küresel bir bakış açısı kazanabilir. Bu bakış açısı, belli noktalardaki kargaşaların giderilmesinde kullanılabilir.

3.3. Kıyaslama Kriterleri:

Kıyaslamanın başarısı, seçilmiş olan performans kriterlerinin kalitesine bağlıdır. Performans kriterleri olmadan yapılan bir kıyaslama, sonuçlarına güvenilemez bir araştırmadan ibarettir. Bununla birlikte, bu kriterler aynı zamanda çarpıtılabilir. Örneğin, öğretmenler öğrencilerine eğitim vermek yerine, sınavları geçmeyi öğretebilir (önemli olanın öğrenerek öğrenilenleri gerçek hayata uyarlamak olduğu gözden kaçabilir) ya da herhangi bir örgütün çalışanları kaliteli mal ve hizmet yerine seçilmiş olan bu kriterlerin çıktılarını maksimize etmeye çalışabilir. Bu nedenle yapılması gereken, kıyaslamayı sağlam bir temele oturtabilmek için kriterleri iyi seçmektir (Pitarelli and Monnier: 2000:7).

Kıyaslama kriterleri iki boyutta incelenebilir. Birincisi, kıyaslamanın yapılabilmesi için gerekli olan ölçmede kullanılacak performans kriterleridir. Bir ölçme ve değerlendirme, uyarlama ve uygulama süreci olan kıyaslamanın sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için ölçütlerine sağlam bir temele oturtulması gerekir. Kıyaslama kriterleri bu sağlam temeli ve objektifliği sağlar. Kıyaslama kriterlerinin diğer boyutunu ise bir örgütte kıyaslama yapılabilecek konular oluşturur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI VE KIYASLAMA

Kalite anlayışının yayılmasıyla birlikte kaliteyi yakalamak için teorisinden önce uygulaması yapılan yönetsel araçlar, bilim olarak yönetimin gelişmesini hızlandırmakla birlikte yönetimde yeni unsurların oluşumunu sağlamıştır. Kıyaslama, performans yönetimi, zaman yönetimi, stratejik yönetim bu unsurlardan birkaçıdır. Belirttiğimiz gibi bu unsurlar temelde tek bir amaca hizmet etmekte ve kaliteyi iyileştirmeye çalışmaktadır. Yönetimde başarılı olabilmek, bu unsurlar arasındaki koordinasyonu sağlamakla olur.

Kıyaslama bütün yönetsel araçlar gibi, süreç yaklaşımını kullanarak kaliteyi iyileştirmeye çalışır. Bu süreçte en çok performans değerlendirme ve yönetimiyle yakın ilişki içindedir. Ancak diğer yönetim araç ve anlayışıyla da bütünlük içerisinde olabilir.

4. 1. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Kıyaslama

Ekolojik modellere göre; organizasyonların çevreye uyum sağlayanları ayakta kalırken, çevredeki değişimlere tepki göstermeyenler yok olurlar. Stratejik modeller, iç yapıların ve süreçlerin dış özelliklerle düzen içinde olduğunu öne sürerler. Giderek daha karmaşık bir hal alan çevrelerde ayakta kalabilmek için örgütler uyumcu bir davranış izlemekle kalmayıp, çevresel değişimleri planlama, tasarımı ve tamamlayıcı düzenlemeleri yapma gereği duyarlar (KalDer, 1997: 89). Bu durum kıyaslamanın farklı uygulamaları uyarlayıp örgüte yansıtmasını ifade etmektedir. Kıyaslama başka örgütlerden öğrenmeyi bilimsel bir süreç olarak inceleyerek, örgütün bu uygulamalara adaptasyonunu hızlandırır.

Kıyaslama öğrenen örgütlerin bir parçasıdır ve başka örgütlerin iyi uygulamalarından öğrenmeyi ifade eder. Bilginin oluşturulması ya da kazanılması örgüt içindeki faaliyetlerle sınırlı olmamalıdır. Aksi takdirde

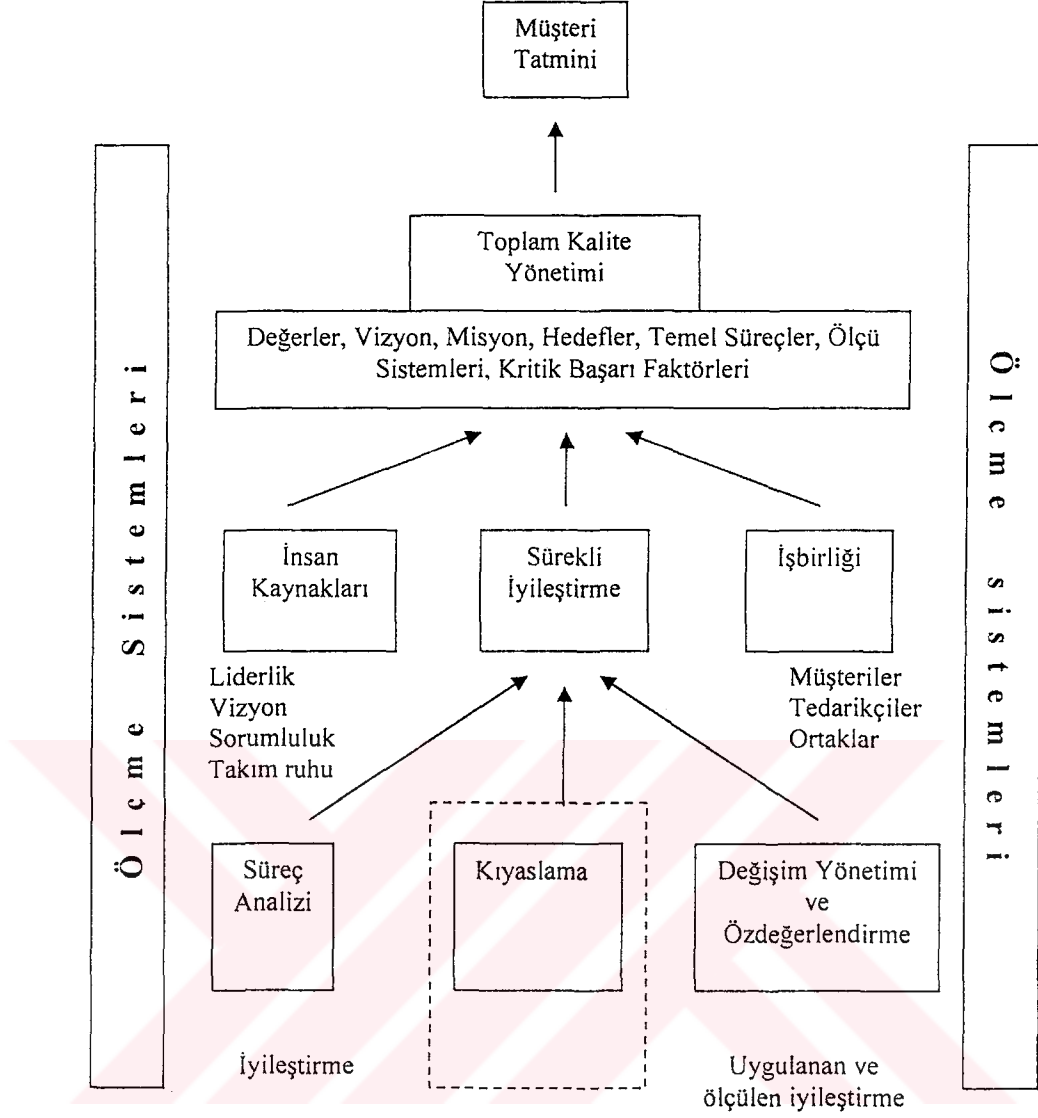
çevredeki değişimlere uyum süreci yavaşlar. Bunun yanında öğrenmenin bir boyutunu da diğer örgütlerden öğrenme oluşturur.

Kaynağını dışardan alan öğrenmeler çevre şartlarına uyum sürecini ve doğru değişimleri başarmayı kolaylaştırır, örgüte bir dış görü kazandırır. Örgüt dışındaki fikirlerin ve uygulamaların yeni fikirler ve uygulamalar oluşturmak için, örgüte transferini sağlar. Farklı sektördeki örnek alınan uygulamalar, kıyaslamayla bilimsel bir süreç olarak incelenerek örgütün etkililiği artırılabilir.

4. 2. Kıyaslama ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite felsefesi süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesini öngörür. Ona göre yapılan bir iş asla mükemmel olmaz. Bu noktada yapılması gereken örgütteki tüm süreçlerin güçsüzlük anlayışıyla gözden geçirilip geliştirilmesidir.

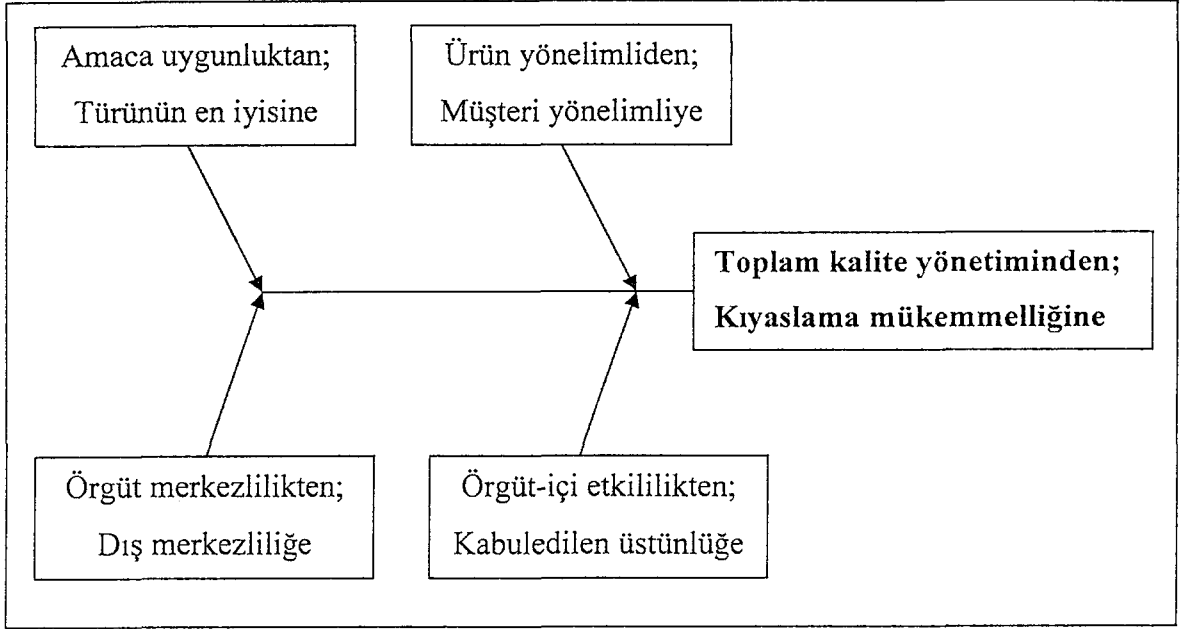
Düren'in (2000:283) Gerald'dan aktardığına göre; toplam kalite yaklaşımı insanların, ortaklıkların ve sürekli iyileştirmenin birleşiminden oluşan dinamik bir yaklaşımdır. Burada insanlarla kastedilen ortak bir vizyon ve grup çalışması yöntemleridir. Ortaklıklar örgütün müşterileri, tedarikçileri ve bazı noktalarda ortak amaçları paylaştığı diğer örgütleri kapsamaktadır. Sürekli iyileştirme ise; süreç analizi, kıyaslama ve değişim yönetimi demektir. Bu noktada kıyaslama faaliyetleri sürekli iyileştirme etkinliklerinde işe koşularak hızlı gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Şekil 2'de bu durum açıklanmıştır.



Kaynak: Balm'dan aktaran: Düren, A. Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Modeli ve Kıyaslama

Codling kıyaslamasının toplam kalite anlayışını önemli ölçüde etkilediğini açıklamaktadır (Şekil 3). Kıyaslamadan sonra dünya çapında verilen kalite ödülü kriterlerinin büyük değişikliğe uğradığını belirterek, bu değişimleri balık kılçığı diyagramıyla açıklamaktadır (Codling, 1992: 26).



Kaynak: Codling, S. (1992). **Best Practice Benchmarking**. Gower Publishing Limited, England.

Şekil 3. Kıyaslamanın Toplam Kalite Yönetimine Etkisi.

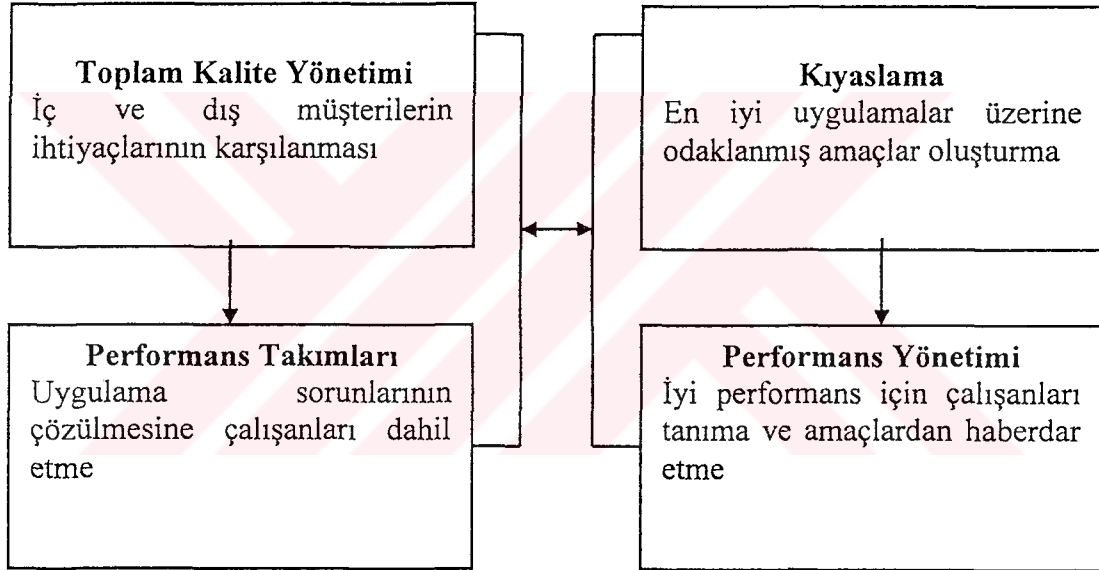
Kıyaslamayı, toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin bir parçası olarak gören Appleby (1999: 55), örgüt süreçlerini gerçekleştiren kişilerin kıyaslama sürecine dahil edilmesiyle en iyi sonuçların daha kolay sağlanabileceğini ve onların eğitim, bilgi ve motivasyonlarının artırılabilirliğini savunmaktadır. Ayrıca toplam kaliteyi uygulayan örgütlerde kıyaslama faaliyetlerinin başarılı olarak sonlandırılmasının daha muhtemel olduğunu savunarak bunun için dört neden sıralamaktadır. Bunlar:

Örgüt üyeleri;

1. Değişim ihtiyacını daha kolay kavrar,
2. Süreçleri daha iyi özümser ve girdi-çıkı ilişkilerinin farkında olurlar,
3. Basit sorun çözme araçlarını kullanım kapasiteleri gelişir,
4. İç müşteriler ve tedarikçilerle iletişim kanalları açılır.

Kıyaslamanın toplam kalite yönetimi ve kalite felsefesi içindeki yerini ortaya koyan diğer bir oluşum ise kalite ödüllerinin kıyaslamaya verdiği önemin artmasıdır. Malcolm Baldrige, European Quality Award, British Quality Award gibi

dünya çapında büyük etkiye sahip kalite ödülleri için istenen kriterler kurumun kıyaslama tekniğini kullanıp kullanmadığı ya da kullanıyorsa ne derece etkin kullanıldığını belirlemeye yönelik maddelerle yeniden düzenlenmiştir (Smith and others, 1999: 58). Amerika'da çok büyük bir etkiye sahip Malcolm Baldrige ödülünün konulduğu 1988 yılında kıyaslamayla ilgili sadece 7 dolaylı referans varken, bugün kıyaslama, toplam puanın %55'ini etkileyecek bir seviyeye gelmiştir. Kıyaslama altı ay içinde Baldrige ödülünün 1000 puanlık ölçeğinde en yüksek etkiye sahip yönetim kavramı durumuna gelmiştir. Süreç yönetimi, yetkilendirme, çalışanların katılımı ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiçbir yönetim kavramı Baldrige ödülünde bu denli etkiye sahip olamamıştır (Özer, 1997: 15). Şekil 4'de kıyaslama, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi arasındaki ilişki açıklanmaktadır.



Kaynak: Zairi, M. And Hutton, R. (1995). Kıyaslama: A Process-Driven Tool For Quality Improvement. *The TQM Magazine*, Volume 7, Number 3, pp. 35-40.

Şekil 4. Kıyaslama ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiler

Toplam kalite yönetiminin önemle üzerinde durduğu diğer bir konuda örgütün bütün süreçlerinde somut veriler kullanarak hareket etmektir. Başarılı olduğunu herkes iddia edebilir ama asıl önemli olan yapılan iş için geçerli ve güvenilir göstergeler belirleyerek yapılan bir ölçme sonucunda başarıyı kanıtlamaktır. Örneğin eğitim kurumlarının başarılarının sağlam bir ölçme sistemiyle ölçülüp, eksik noktaların bulunması yönetimde ve yapılacak

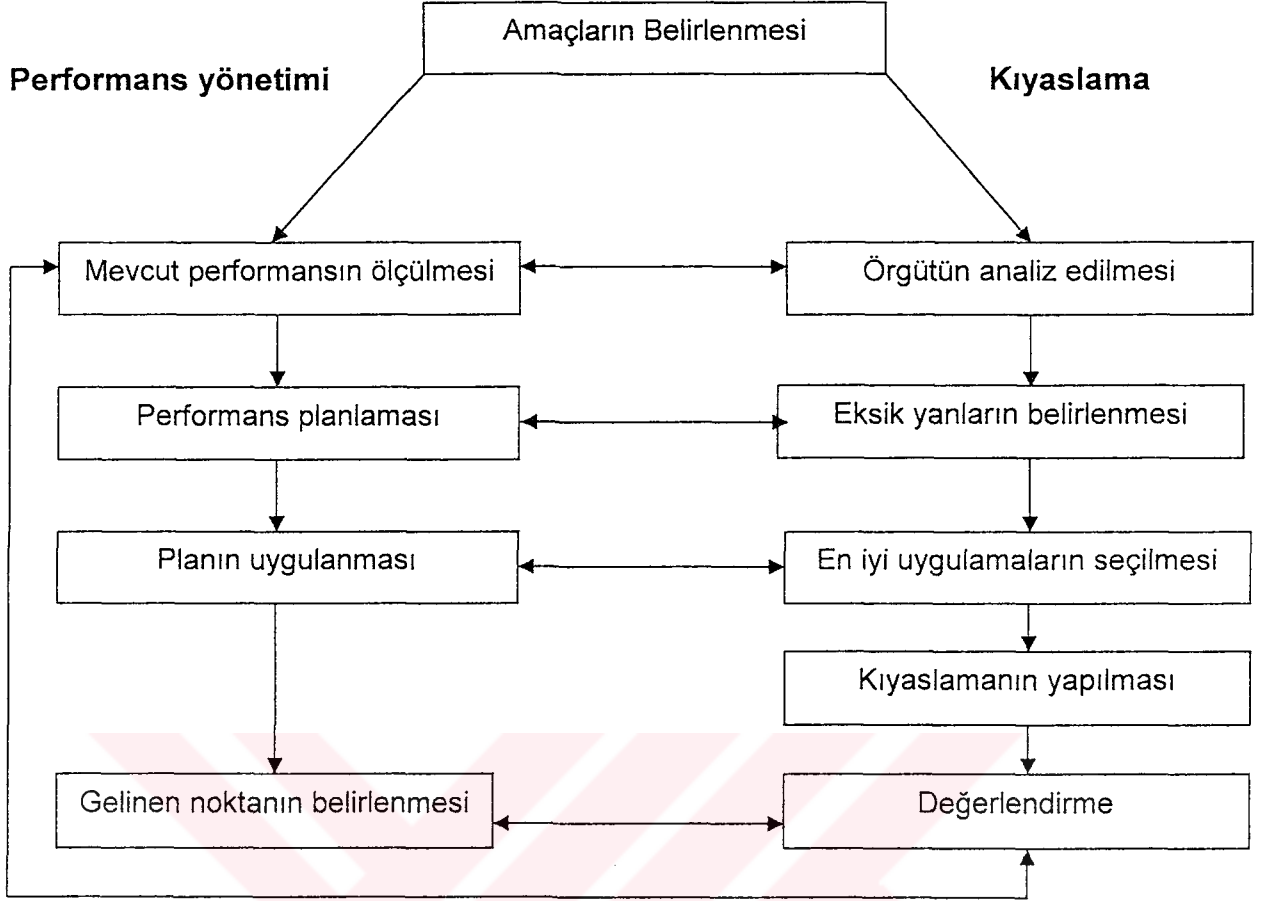
düzenlemelerde objektifliği sağlama açısından önemlidir. Kıyaslama kullanılarak bir referansa göre ölçme yapıp kurumların belli süreçleri yeniden keşfetmeye çalışmadan birbirlerinden öğrenmeleri sağlanabilir.

4.3. Kıyaslama ve Performans Yönetimi

Kıyaslama değişim yönetiminin resmiyet kazanmış halidir. Kıyaslama süreci genel olarak 3 temel yönetimin döngüsel olarak çalışmasından oluşur (Danon, 2000: 1):

1. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için kritik nokta ve süreçlerin belirlenmesi
2. Bu süreçleri daha başarılı uygulayan örgütlerin belirlenmesi ve aradaki bu farkın neden kaynaklandığının araştırılması,
3. Farkın nedenleri bulunduktan sonra, aradaki farkın kapatılması için gerekli önlemlerin ve düzenlemelerin yapılması.

Kıyaslama bu bilgiler ışığında incelendiğinde, önce mevcut durum belirlenmesi, sonra çevre incelenmesiyle birlikte zayıf olan noktaları iyi uygulayan örgütlerin bulunması ve onlarla işbirliği ile aradaki farkın kapatılması anlaşılır. Yani kıyaslamanın örgüt için yararlı olabilmesi için ilk aşamanın (özdeğerlendirme) iyi uygulanması gerekir. Şayet kıyaslama sürecinde ilk aşama olan mevcut durumun incelenmesi aşamasında eksiklikler iyi belirlenemezse, kıyaslama sürecinden gereği gibi yararlanılamaz. Şekil 5'de kıyaslama ve performans yönetiminin entegrasyonu açıklanmıştır.



Kaynak: Turhan, M. (2001). **Eğitim Kurumlarında Performans Yönetimi** (Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri), Elazığ.

Şekil 5. Kıyaslama ve Performans Yönetiminin Entegrasyonu

Şekilde görüldüğü gibi sözü geçen ilk aşama hiç şüphesiz performans değerlendirme aşamasıdır. Bu ilk aşamada elde edilen veriler doğrultusunda kıyaslama sürecine girilecek örgütler objektif şekilde belirlenebilir. Performans değerlendirme aşaması da performans yönetiminin en önemli parçası olduğuna göre, kıyaslama yoluyla örgütü geliştirmek için performans yönetimiyle koordine çalışılması gerekir diyebiliriz.

4. 4. Kıyaslama ve Değişim Mühendisliği (Re-engineering)

Düren'in (2000: 246) Hammer ve Champy'den aktardığına göre değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans

ölçülerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, örgüt süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişim mühendisliği örgütün süreçlerinde ya da görev yapısında yapılan değişikliklerden öte, örgütün amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetleri kökten yeniden düşünüp, işin sonuna kadar yeniden yapılandırılmasıdır. Bu noktada değişim mühendisliği insanların görevlerini değil işlerini yeni baştan yapılandırmasıdır.

Değişim mühendisliğinin amacı ve araçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (<http://www.elegans.com.tr/45/html/coskunaltan.html>):

- Değişim mühendisliğinin amacı; organizasyonda performans düzeyini yükseltmektir. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürünleri müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak organizasyonda yüksek performansa ulaşıldığının bazı temel göstergeleridir.
- Değişim mühendisliği performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur. Amaç organizasyonel performansta "atılım"ı gerçekleştirmektir.
- Değişim mühendisliği "otomasyon" demek değildir. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini, değişim mühendisliği uygulamalarında yararlanılan araçlar olarak görmek daha doğrudur.
- Değişim mühendisliği "re-organizasyon" kavramı ile de karıştırılmamalıdır. Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramını da içeren daha geniş boyutlu bir kavramdır.
- Değişim mühendisliğini "rehabilitasyon" veya "iyileştirme" kavramlarını da içeren bir reform ya da dönüşüm (transformasyon) olarak görmek gerekir.

- Değişim mühendisliği, performansı artırmayı hedeflemekle birlikte, organizasyonda küçülmeyi ifade eden "downsizing" ve organizasyonda optimal büyüklüğün önemini vurgulayan "rightsizing" kavramlarını da içerir.
- Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır. Bu çerçevede toplam kalite yönetiminin organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesinde yararlanılacak bir yönetim anlayışı olduğunu söyleyebiliriz.
- Değişim mühendisliğini "yeniden yapılanma"nın ötesinde "yeniden inşa" olarak ifade etmek çok daha doğrudur.

Clarke ve Manton (1997: 248) "Değişim Yönetimi İçin Kıyaslama Aracı" adlı çalışmalarında başarılı değişimlerin yapılabilmesi için kıyaslamamanın yararlı bir araç olduğunu vurgulamışlardır. En iyi uygulamalar örnek alınarak değişimlerin rotasının daha doğru bir şekilde belirlenebileceğini söyleyerek, özellikle büyük yapısal değişimlerin etkili olabilmesi ve değişim sürecinin başarılı şekilde yönetilebilmesi için kıyaslama ve en iyi uygulamaları iyi bir fırsat olarak nitelendirmişlerdir.

Kıyaslama yeniden yapılanma çalışmalarında, farklı örgütlerdeki farklı uygulamaları araştırarak örgütlerin kendi yollarını çizmeleri için fikirler verebilir. Paradigmatik bir değişimi vurgulayan değişim mühendisliği kavramıyla birlikte kullanılan kıyaslama yaklaşımıyla değişimlerin doğru yönü bulması kolaylaşabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KIYASLAMA SÜRECİ

Kıyaslama sürecindeki temel elemanlar farklı kaynaklarda farklı şekillerde ve farklı başlıklarla incelenmektedir. Daha çok kıyaslama yaklaşımının esnekliğinden kaynaklanan bu farklılıklar kıyaslama sürecindeki aşamalarda kendini hissettirmektedir.

Kıyaslama sürecine girmeden önce bu konu hakkında bilinmesi gereken temel kıyaslama terimleri vardır. Bu terimler tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kıyaslama Terimleri

Kıyaslama	Örgüt süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileştirmeyi sağlama süreci.
Kıyas Ortağı	Kıyaslama sürecini birlikte yürüten örgütler
Performans Kriteri	Kıyaslama yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler.
Kıyaslama Ölçümü	Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri
En İyi Uygulama	İlgi duyulan süreçte, mükemmellik yolunda yaratıcı, yenilikçi ve başarılı olarak tanınan/saptanan örgütün uygulamaları.
Sınıfında En İyi	Sınıfında en iyi ürün veya süreç.
Ortak İlgi Grupları	Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere örgütlerin süreç sahibi ve çalışanlardan oluşan, zaman zaman yüz yüze veya network yoluyla temasta olan gruplardır. Süreç sahipleri, örgütlerin en iyi uygulamalarına yönelik deneyimlerini yapılan toplantılarda veya network kanalıyla diğer grup üyeleri ile paylaşırlar.

Konsorsiyum Çalışmaları	Bağımsız kuruluşlarca yapılan ve çok katılımcıyı içeren kıyaslama çalışmaları. Çalışmanın sonunda oluşturulan raporlarda; en başarılı örgütlerin uygulamaları, kritik ölçüm kriterleri ve başarılı örgütlerin uygulamaları yer alır.
Bilgi Paylaşım Kuralları	Kıyaslama çalışmasını yürüten örgütlerin uyacakları kuralları içeren protokol (gizlilik, yasallık, hukuka uygunluk vs.).

Kaynak: Kalder. (2000). **Kıyaslama**. Rota Yayınları, İstanbul.

Zamanla farklı örgütler kendi kıyaslama modellerini geliştirmişlerdir. Fakat hangi modelin kullanıldığı önemli olmaksızın bu modeller belli temel adımlarda birleşmelidir (Smith and others, 1999:57). Bunlar:

1. Kritik performans değişkenlerine göre (maliyet, verimlilik, kalite vs.) alanında en iyi örgütün (best-in-clas) performansını ölçmek,
2. Bu performans düzeylerine nasıl ulaşılacağını belirlemek,
3. Gelişme için bir plan hazırlayıp uygulamak ve bu planı geliştirmek için veri kullanmak.

Kıyaslama süreci farklı kişiler tarafından farklı şekilde algılanmıştır. Benzerlik gösteren bu farklı görüşlerin incelenmesi kıyaslamamanın daha sağlam bir temele oturtulması için bize yol gösterir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

5.1. Bateman'nın Kıyaslama Süreci

Bateman'a göre kıyaslama aşağıdaki şekilde gösterilen aşamalardan oluşmaktadır (Elmuti and Kathawala, 1997: 233):



Kaynak: Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1997). "An Overview of Benchmarking Process; A Total Continuous Improvement and Competitive Advantage", **Benchmarking For Quality Management & Technology**, 4(5).

Şekil 6. Batman'ın Kıyaslama Süreci

Bateman kıyaslama yaklaşımını yedi aşamalı bir süreç olarak incelemektedir. Ona göre; nelerin kıyaslanacağına karar verdikten sonra, hem alanında en iyi örgütlerin performanslarını, hem de kendi performansımızı ölçmek için performans göstergelerini belirlemek gerekir. Daha sonra bu göstergeler de baz alınarak alanında en iyi örgütler belirlenir. Karşılaştırma aşamasında belirlenen konuda kendi örgütümüzün ve kıyaslama yaptığımız örgütün performansı ölçülerek aralarındaki farklar belirlenir. Bu farklar, bir

sonraki aşama olan programları belirleme ve kendi örgütümüzü kıyasladığımız örgütün performansına erişmek için uygulayacağımız stratejileri belirlemede bize kaynaklık eder. Belirlenen bu program ve stratejiler uygulanması ve son aşama olarak da yeniden düzenleme aşamasıyla süreç sona erer.

5.2. Matters ve Evans'ın Kıyaslama Süreci

Matters ve Evans'a göre ise kıyaslama süreci beş aşamadan oluşmaktan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Elmuti and Kathawala, 1997: 233-234):

5.2.1. Uygulamayı Planlama

Bu adım iş ya da sürecin stratejik amacını tanımlama sürecidir. Çoğunlukla bu bilgi örgütün temel amaçlarını vurgulayan, misyon ifadesine bakılarak sağlanabilir. Daha sonra kıyaslanacak asıl süreçler seçilmelidir. Bu işlem, kıyaslamayı kullanacak olan örgütün ürünlerinin tanımlanması ve kıyaslama yaklaşımıyla bu ürünlere sağlayacağı yararların sorgulanmasından ibarettir. Sonra müşteri beklentileri tanımlanmalıdır. Sonuçta, kıyaslama yapmak için kullanılacak kritik başarı faktörleri tanımlanmalıdır. Bu faktörler başarılı sonuçlarla ilgilidir.

5.2.2. Kıyaslama Takımının Kurulması

Bu aşamada yapılacak ilk iş tüm takım üyelerinin seçilmesidir. Bu üyeler örgütün farklı alanlarından seçilmelidir. Bütün üyelerin işbirliği içinde çalışmaları ve sürecin dışında da iletişimlerinin iyi olması, kıyaslama çalışmasının başarısı için gereklidir.

5.2.3. Veri Toplama

Bu aşamada en iyi örgütler ve onların performansları hakkında bilgi toplanır. Bir örgüt en iyi uygulama olarak tanımlanmadan önce süreçleri, ürünleri ve hizmetleri gözden geçirilmelidir. Bu aşama ulaşılabılır gelişmelerin kapsamını anlamak için örgüte yardım edecektir. Saha ziyaretleri de veri toplamada önemli bir yöntemdir. Çünkü; saha ziyaretleri süreçlerin çok daha detaylı ve objektif olarak incelenmesine olanak sağlar.

5.2.4. Eksik Noktaların Tespit Edilmesi İçin Verilerin Analizi

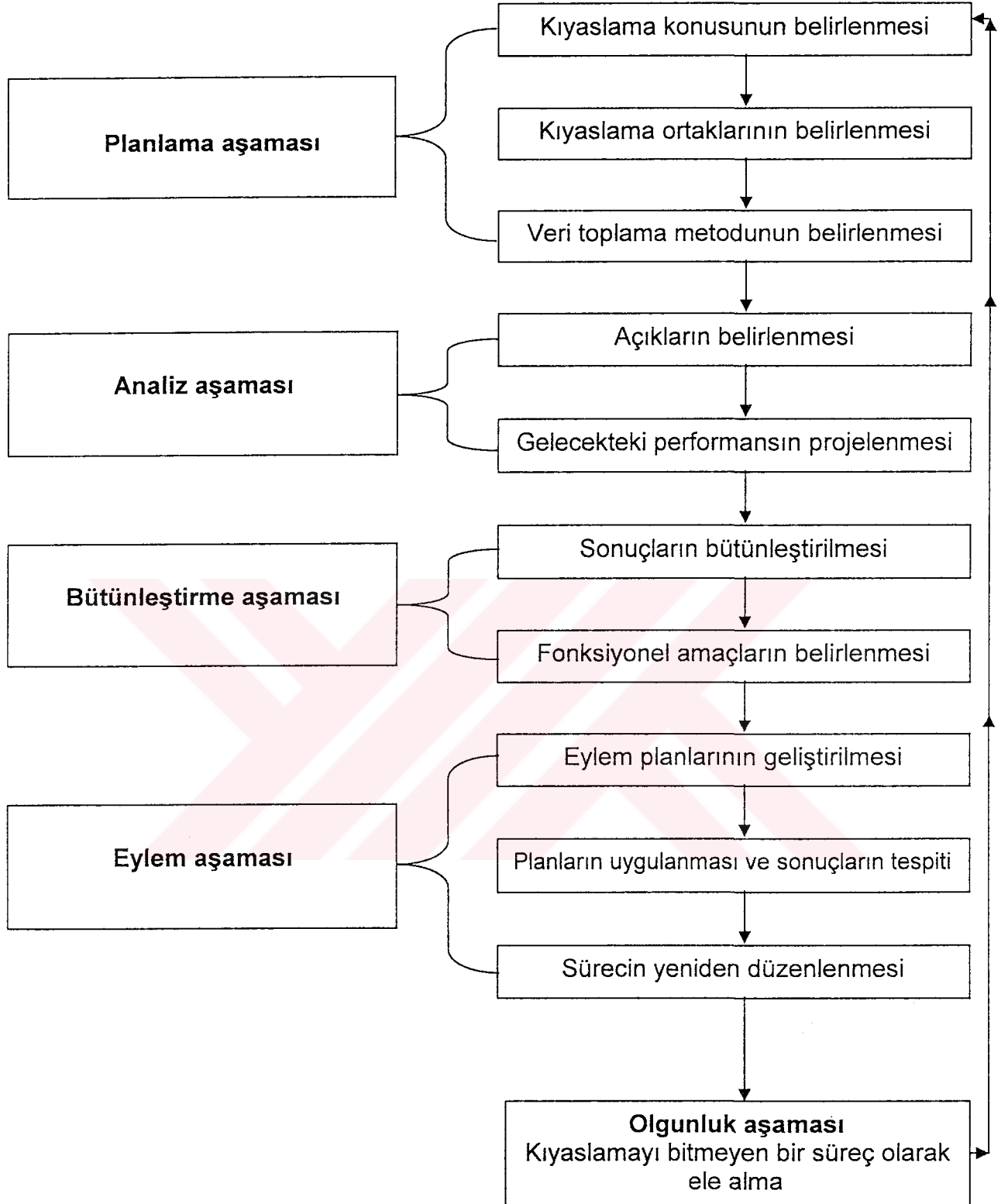
Bu aşama alanında en iyi örgütle kıyaslamayı kullanan örgüt arasındaki ilişkileri belirlemekle ilgilidir. Bu aşama, performans açıkları ve muhtemel sonuçlarının tanımlanmasına yardım eder.

5.2.5. Eyleme Geçme

Bu aşamada en iyi uygulamaya erişmek için yapılması gereken değişiklikler ya da yapılması gereken işler nelerdir? Sorusu üzerinde durulur. Bu aşamada sadece değişikliğe ihtiyaç duyulan alanlar tanımlanmakla kalınmaz, aynı zamanda uygulamaya da geçilir.

5.3. Camp'ın Kıyaslama Süreci

En çok kullanılan kıyaslama süreç modellerinden biri de kıyaslamamanın yönetsel bir araç olarak kullanılmasında önemli katkıları olan Xerox firmasında kullanılan Camp'ın modelidir. Bu model on adım ve dört aşamadan oluşur. Zairi "Benchmarking for Best Practice" adlı kitabında on dört farklı süreç-tabanlı kıyaslama metodolojisini, toplam kalite yönetimi ve sürekli geliştirme yaklaşımına uygunluğu açısından karşılaştırır. Yedi kriter oluşturarak yaptığı çalışmada Zairi çoğu modelin benzerlikler gösterdiğini ve hemen hemen hepsinin Deming'in PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsünü kaynak aldığını belirtmiştir. Ancak Camp tarafından geliştirilen ve Xerox tarafından uygulanan süreç modelinin daha bütün bir yaklaşım olduğu sonucuna varmıştır (Appleby, 1999: 64). Camp'ın kıyaslama sürecindeki aşama ve adımlar şekil 7'de gösterilmiştir.



Kaynak: Smith, H. And Others. (1999). **Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education**. Kogan Page Limited, London

Şekil 7. Camp'in 10 Adımlı Kıyaslama Süreci

Camp'in kıyaslama modelindeki adımlar ve aşamalar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Fong and others, 1998: 413-414):

5.3.1. Planlama Aşaması

Bu aşama üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım neyin kıyaslanacağıının belirlenmesidir. Bu aşamada bir takım oluşturulur. Bu takım, belirlenen sürecin müşterileri için önemli süreç çıktılarını belirler. Bu noktada, geniş bir kalite karakteristikleri listesi oluşturmak için şu sorular sorulabilir:

- Bizim misyonumuz nedir?
- Bizim müşterilerimiz kimdir? Bizden ne isterler?
- Müşterilerimiz tarafından istenilen çıktıların özellikleri nelerdir?

Bu sorulara verilecek cevaplarla birlikte kalite karakteristikleri ve kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra bir sonraki adım olan kıyaslama ortağını belirleme gelir. Bu aşamada belirlenmiş olan kritik başarı faktörleri ve kalite karakteristikleri ile ölçme yapılır. Aynı zamanda örgüt süreçlerinin gelişmeye açık olan alanları belirlenir. Bu alanlar belirlendikten sonra, kıyaslama ortağı belirlenir.

Bu aşamanın son adımı olan veri toplama yöntemi ve veri toplama aşamasında süreçlere uygun veri toplama yöntemleri belirlendikten sonra bu yöntemlerle kıyaslama ortağı hakkında bilgi toplanır.

5.3.2. Analiz Aşaması

Bu aşamanın ilk adımında toplanan veriler kıyaslama takımı tarafından düzenlenir. Düzenlenen veriler üzerinde gerekli yorumlar yapılır ve kıyaslamamanın kapsamındaki örgütlerin açıkları tespit edilir. Toplanmış veriler, daha önce belirlenen kalite karakteristiklerinde en iyi performansa sahip olan örgütleri seçmede kilit rol oynar.

Kıyaslama analizleri bir örgütün mevcut performansının, en iyi olan örgütlere göre ifade edilmesine yardım eder. Bu analizlerle örgütün olanakları, tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilir.

İkinci adım olarak gelecek için projeler oluşturulur. Bu projeler kıyaslama faaliyetleri içindedir ve tespit edilen açıkların kapatılmasını amaçlamaktadır.

5.3.3. Bütünleştirme Aşaması

Bu aşama iki adımdan oluşmaktadır. Değişim yapılacak noktalar ve değişimin niteliği belirlendikten sonra ilk adım olarak, kıyaslama takımı örgüt içindeki bulguları bütünleştirir, sonuçları tüm örgüt üyelerine duyurarak değişim fikrini onlarla paylaşır. Özellikle bu aşamada değişimin kabul görmesi için değişimden etkilenecek kişilerle fikirleri paylaşmak büyük önem taşır.

Bu aşamanın ikinci adımı işlevsel amaçların kurulmasıdır. Bu amaçlar kıyaslama faaliyetlerinin sonunda asıl ulaşılacak istenen noktalardır. Bu aşama örgütün genel çizgisini belirleyen misyon ifadesinin yeniden yazılmasını da içerir. Bu adımda kıyaslama takımı açık ve ulaşılabilir amaçlar saptamalıdır.

Kıyaslama takımının bu aşamadaki son görevi bulguları ve geliştirme faaliyetlerini örgüt üyelerine tanıtmak için faaliyetlere girişmesidir.

5.3.4. Eylem Aşaması

Bu aşama üç adımdan oluşur:

1. Eylem planları geliştirme,
2. Planları uygulama ve sonuçları izleme,
3. Referansları yeniden gözden geçirme.

İlk adımda örgütler belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için eylem planları geliştirirler. Bu planlar daha önce belirlenmiş

gelişmeye açık olan alanları geliştirmek için, kıyaslama faaliyetlerinde ortaklardan öğrenilen şeylerin uygulanması içindir.

İkinci adım geliştirilen planların uygulanması ve sonuçların izlenmesidir. Son adım olarak yapılacak faaliyetler, kıyaslama faaliyetlerinin değerlendirmesi niteliğindedir. Genel olarak kıyaslama faaliyetleri sonucunda ulaşılan noktalar belirlenir.

5.3.5 Olgunluk Aşaması

Bu aşama temelde iki soru ile uğraşır:

1. Öğrenilenlerin tamamı süreçlere uygulandı mı?
2. Liderlik pozisyonuna erişildi mi?

Eğer birinci soruya verilecek cevap hayır ise uygulama noktasında birtakım problemler var demektir. Bu noktada örgüt, bir problem çözme takımı kurup yeniden gözden geçirme yapabilir.

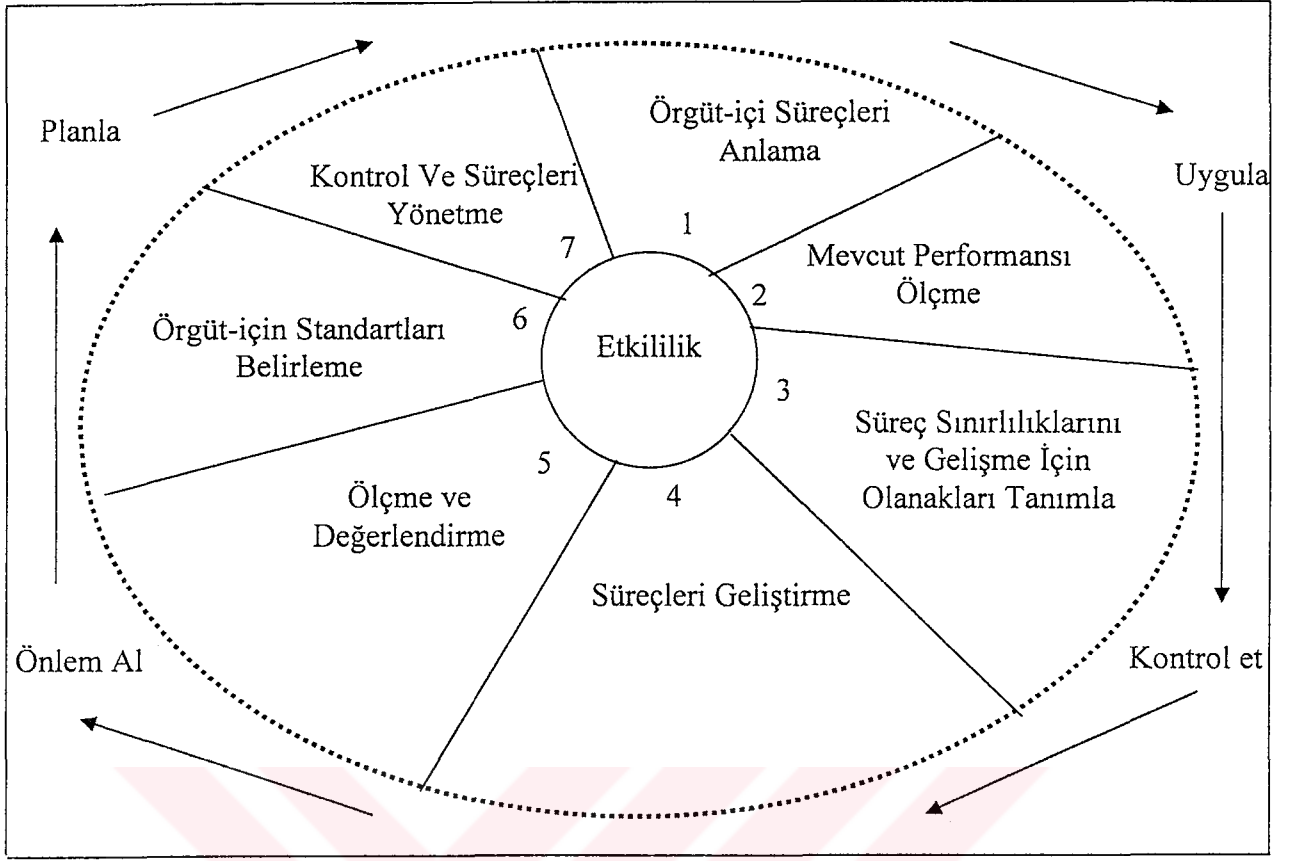
İkinci soru örgütün yeni uygulamalara başladıktan sonra, kıyaslama yapılan konuda en iyi olan örgütün performansına erişilip erişilmediğini inceler. Liderlik pozisyonuna erişilmesi bu örgüt için sadece, yeni kıyaslama faaliyetlerine giriş biletidir.

5.4. Zairi'nin Kıyaslama Süreci

Kıyaslama sürecini iki aşama ve on altı adımda (step-by-step approach) inceleyen Zairi'nin iki aşaması: 1. Kıyaslamada örgüt-içi hazırlık aşaması: etkililik 2. Kıyaslama aşaması: Rekabettir. Zairi'nin Kıyaslama modelinin ilk aşamasında yedi adım bulunmaktadır. Şekil 8'de bu durum ortaya konulmuştur (Zairi, 1994: 21):

5.4.1. Örgüt-içi Süreçleri Anlama: Bu adımda basit grafik teknikleri kullanılarak örgüt süreçleri analiz edilir.

5.4.2. Mevcut Süreçleri Değerlendirme: Örgütün tüm uygulamalarının uygun şekilde yönetilip yönetilmediği belirlenir.



Kaynak: Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. Vol.1, no.1, pp.11-24.

Şekil 8. Zairi'nin Kıyaslama Sürecindeki Birinci Aşama

5.4.3. Süreç Geliştirme İçin Olanakların ve Sınırlılıkların Tanımlanması: Ölçme yapılarak sınırlılıklar belirlenir ve bu sınırlılıkları yenmek için çözümler tasarlanır ve tanıtılır.

5.4.4. Süreçleri Geliştirme: Bir önceki aşamada tasarlanan çözümler süreçlere uygulanır.

5.4.5. Ölçme ve Değerlendirme: Gelişmeler ölçülerek, ölçümler değerlendirilir.

5.4.6. Örgüt-içi Standartları Oluşturma: Yapılan bu ölçme ve değerlendirmelerle standartlar oluşturulur.

5.4.7. Kontrol ve Süreçleri Yönetme: Etkililik ve performans standartları korunmalı ve sürdürülmelidir. Bu adım süreçlerin kontrol edilmesi eylemlerini içine alır.

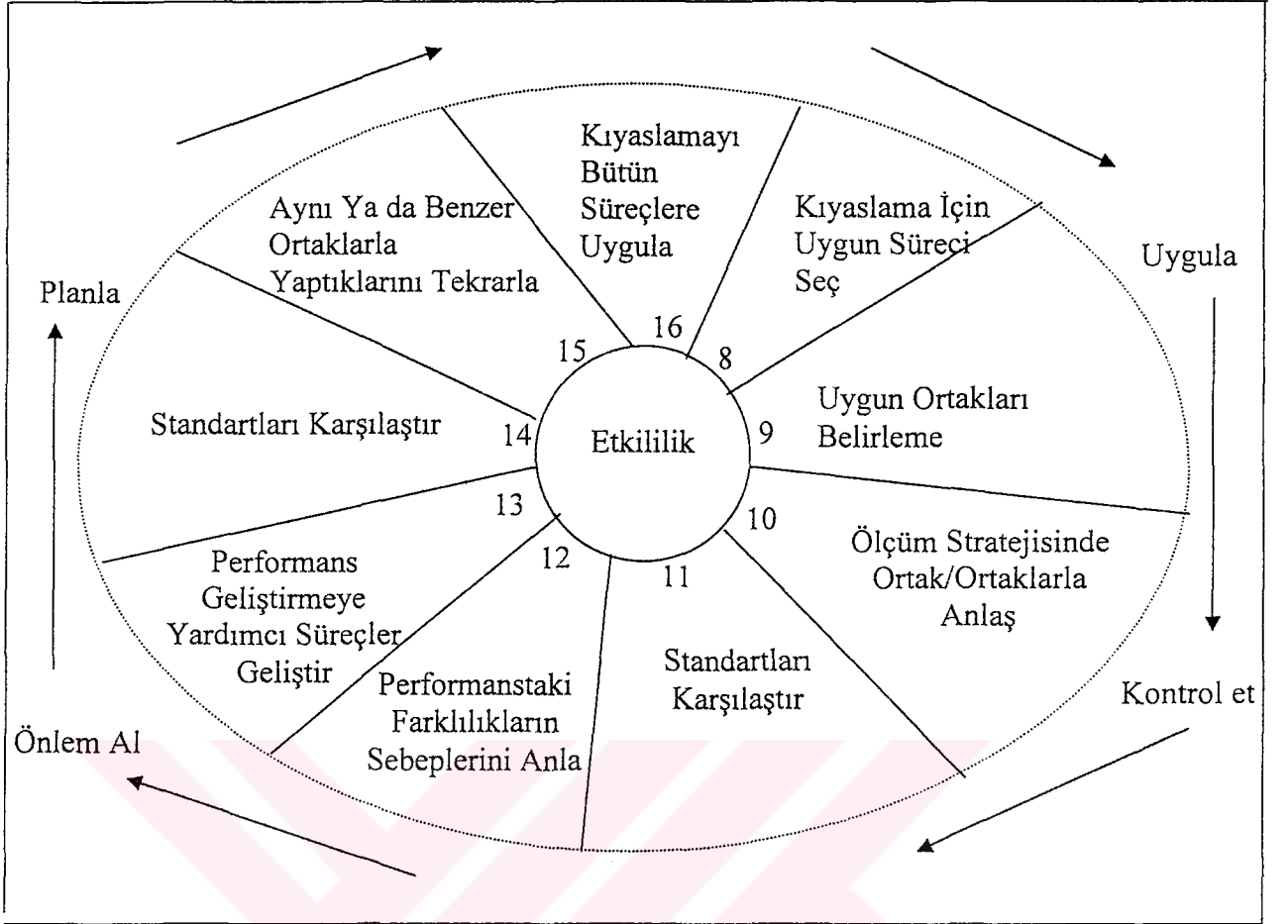
Zairi'nin modelindeki ikinci aşama olan kıyaslama aşaması dokuz adımdan oluşmaktadır. Bu aşama ve adımlar şekil 9'da gösterilmiştir. Bu adımlar şu şekilde açıklanabilir (Zairi, 1994: 21):

5.4.8. Kıyaslanacak Sürecin Seçimi: Bu aşamada geliştirilmeye açık olan süreçlerin belirlenmesi yer alır.

5.4.9. Uygun Kıyaslama Ortaklarının Belirlenmesi: Bir önceki aşamada geliştirilmeye açık olan alanlar belirlendikten sonra, bu alanlara göre kıyaslama ortakları belirlenir.

5.4.10. Ölçme Stratejisinde Anlaşma: Uygulamanın iki taraf içinde yararlı olmasının sağlanması için ortak bir metodoloji ve değiş-tokuşa imkan verecek çeşitli sınırlılıklar belirlenmelidir.

5.4.11. Standartları Karşılaştırma: Ortak ölçme stratejisine birlikte karar verildikten sonra mevcut standartlar karşılaştırılmalıdır.



Kaynak: Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. Vol.1, no.1, pp.11-24.

Şekil 9. Zairi'nin Kıyaslama Sürecindeki İkinci Aşama.

5.4.12. Performans Farklılıklarının Nedenlerinin Anlaşılması:

Farklılıklar belirlenmeli ve neden olduğu açıklanmaya çalışılmalıdır.

5.4.13. Performans Geliştirmeye Yardım Edecek Uygulamaların Belirlenip Uygulanması:

İhtiyaç duyulan alanlara dayalı olarak, gelişme sağlayıcı uygulamalar belirlenip eyleme geçilmelidir.

5.4.14. Standartları Karşılaştırma:

Bu aşamada kapatılan farklar tayin edilir.

5.4.15. Uygulamaları Başkalarıyla Tekrarlama: Bu aşamada, belli kurallar çerçevesinde, aynı uygulama, aynı örgütlerle ya da başka örgütlerle tekrar edilir.

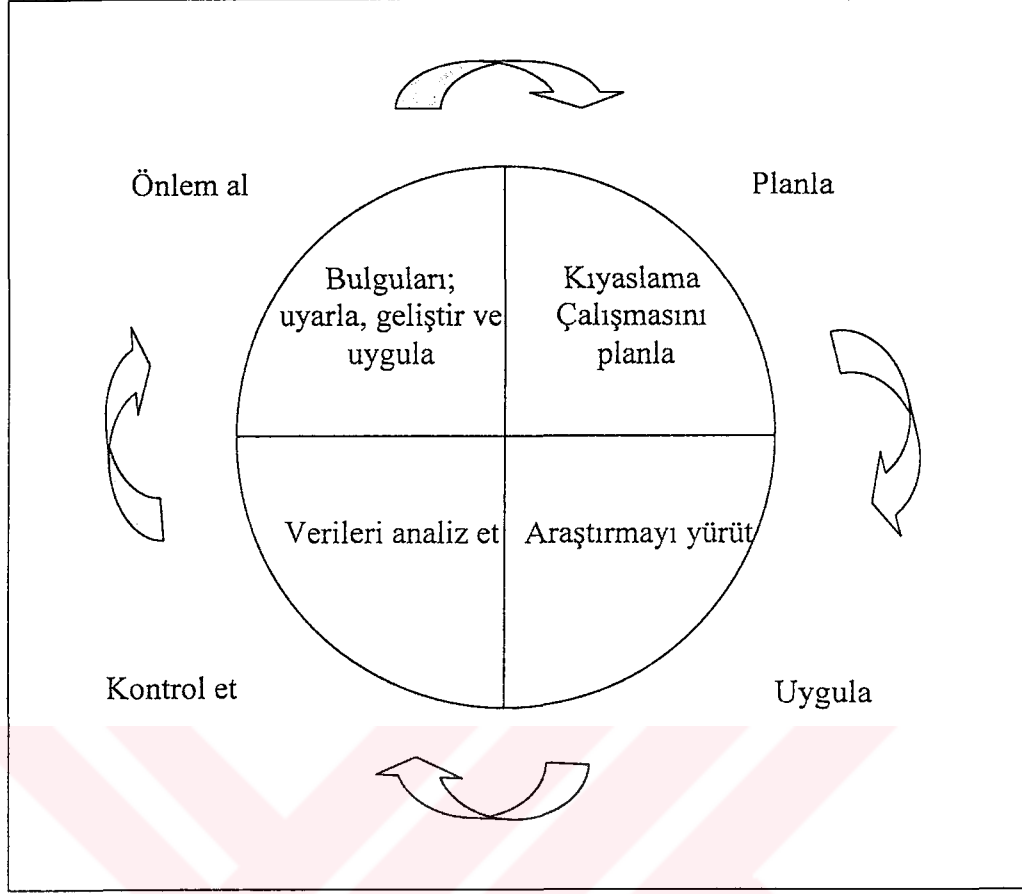
5.4.16. Kıyaslamayı Bütün Süreçlere Uygulama: Kıyaslama, stratejik ve operasyonel amaçları dikkate alınarak bütün süreçlere uygulanabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya değer katan her süreç etkili hale getirilmelidir.

Zairi kıyaslama sürecini 16 adımda incelemiştir. bu adımların ilk 7 basamağı örgütün analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sürecini içermektedir. Analiz ve değerlendirme yapıldıktan sonra açıklığa kavuşturulan kriterler kıyaslamada yol gösterici rol oynamaktadır.

5.5. Watson'un Kıyaslama Süreci

Watson (1993: 4), kıyaslama sürecini Deming'in PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsüyle eşleyerek dört aşamalı bir model önermektedir (Şekil 10). Watson'a göre bu modelde ilk aşamada sorulması gereken temel sorular şunlardır:

1. Neyi kıyaslamalıyız?
2. Kiminle kıyaslamalıyız?



Kaynak: Watson, G. H. (1993). **Strategic Benchmarking**. Joan Wiley and Sons, Inc. New York.

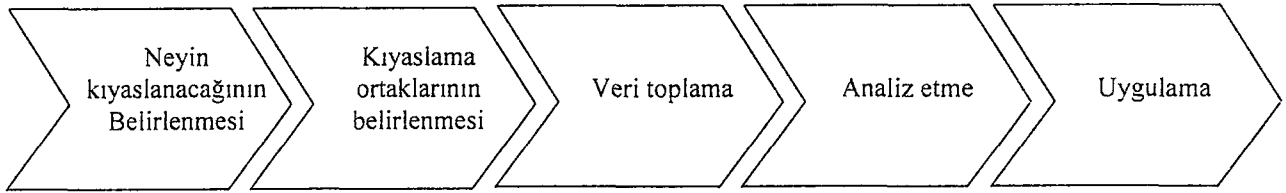
Şekil 10. Watson'un Kıyaslama Süreci

Bu sorulara verilecek cevaplardan sonra yapılacak kıyaslama çalışmasının temel amacı şekillenmiş demektir. İkinci aşama birincil ve ikincil veri toplamayı başlatmaktır. Bu aşama, örgütteki kıyaslama yapılacak süreç hakkında bilgi toplamayı içerir. Hedef örgütle doğrudan ilişki kurmadan onun hakkında mümkün olduğu kadar çok şey öğrenilmesi önemlidir. Çünkü basın ve yayında hedef örgütler için yazılanlar her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Kıyaslamada üçüncü adım toplanmış verilerin analizidir. Analiz iki adımdan oluşmaktadır. İlk adımda, planlama aşamasında belirlenen kıyaslama ölçütleri kullanılarak örgütler arasındaki performans açıklarının mahiyeti belirlenir. İkinci adımda ise, lider örgütlerdeki performansın gelişmesini kolaylaştıran faktörler belirlenir.

Son aşamada ise, kıyaslanan sürecin kolaylaştırıcı unsurları uyarlanır, geliştirilir ve uygulanır. Kıyaslanmanın asıl amacı, bir örgütün performansını artırmak için onu değiştirmektir. Bu yüzden kıyaslama eyleme dayalı ve işlevsel bir süreçtir (Watson, 1993: 4-5).

5.6. Karlöf ve Östblom'un Kıyaslama Süreci

Karlöf ve Östblom (1993: 80) kıyaslama sürecini beş aşamalı olarak düşünmüşlerdir. Şekil 11'de bu süreçler gösterilmiştir.



Kaynak: Karlöf, B. And Östblom, S. (1993). **Benchmarking: A Signpost To Excellence in Quality and Productivity**. John Wiley and Sons Publications, New York.

Şekil 11. Karlöf ve Östblom'un Kıyaslama Süreci

Bu süreçler şu şekilde açıklanabilir (Karlöf and Östblom, 1993: 80-81):

5.6.1. Neyin Kıyaslanacağına Karar Verilmesi: Kıyaslama sürecinin ilk aşaması örgütün kıyaslama yoluyla elde etmeye ihtiyaç duyduğu alanların tespitidir. Bu aşamada örgüte şu soru sorulmalıdır: hangi alanlarda açık olduğunu nasıl tespit edersiniz? Süreçlerin başarılarını ölçmek için kriterleriniz nelerdir?

5.6.2. Kıyaslama Ortaklarının Belirlenmesi: Bu aşamada, önceki aşamada belirlenen örgütün gelişmeye açık alanlarında en iyi olan örgütler belirlenir. Örgüte sorulması gereken soru: kıyaslama ortaklarını hangi kriterlere göre seçmeliyim? Sorusudur. Seçilecek kıyaslama ortaklarının sadece alanında en iyi olup olmamasına değil örgütle kıyaslanabilir olmasına da dikkat edilmelidir.

5.6.3. Veri Toplama: Bu aşamada, örgüt performansını anlamak için sadece finansal ve çok fazla miktarda veri toplamakla kalınmayıp

süreçlerin ve işlemleri içeren verileri toplayıp tanımlamak gerekir. Bu veriler yararlı referansları tanımlamak ve oluşturmak için yol gösterir.

5.6.4. Analiz Etme: Dördüncü aşama olan analiz etme, tüm kıyaslama sürecindeki en çok yaratıcılık ve analitik güç isteyen aşamadır. Bu analizler sadece benzerlik ve farklılıkları tespit etmeyle kalmamalı, aynı zamanda uygulamaların detaylarının anlaşılmasını ve ilişkilerin tespit edilmesini de kapsamalıdır. Bu aşamada kıyaslama ortakları arasındaki kıyaslanamaz ve süreçlerin başarısına etki etmeyen unsurlarda tespit edilmelidir.

5.6.5 Uygulama: bu aşamada belirlenen açıkları kapatmak için diğer örgütlerden sağlanan bilgiler uygulanmaya geçirilmelidir. Sağlanan bilgiler doğrudan değil, örgüt şartlarına uyarlanarak kullanılmalıdır.

5.7. Inger'in Kıyaslama Süreci

Inger'e göre (1993: 1) kıyaslama süreci dört aşamalı olarak düşünülebilir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

5.7.1. Neyin Kıyaslanacağına Karar Verme ve Örgütün Mevcut Durumunu Analiz Etme: Kıyaslama sürecinin ilk adımı ihtiyaçların ve mevcut durumun belirlenmesidir. Kıyaslama süreci sonunda başarmak istediğimiz sonuç ve bu sonuca ulaşmayı hedeflediğimiz zaman nedir? Sorusuna cevap aranır. Süreçteki bu aşama "mevcut bulunan noktadan daha iyi yerlere geleceğiz" vizyonu ile başlamayı gerektirir. Aynı zamanda örgütün tüm uygulamaları en ince ayrıntısına kadar bilinmelidir.

5.7.2. Referansları Keşfetme: Bu aşamada, belirlenen süreçte en iyi olanın bulunabilmesi için gerekli olan referanslar belirlenmelidir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus belirlenen referansların doğruluğudur. Bütün kıyaslama sürecinin etkililiğini belirleyen en önemli aşama bu aşamadır. Son olarak belirlenen süreçte en iyi olan örgüt belirlenerek aradaki farklar ortaya konulur.

5.7.3. Referanslara Ne Derece Ulaşıldığını ve En İyi Olan Örgütle Aradaki Farkı Belirleme: Bu aşamada en iyi olarak belirlenen örgütle bizim aramızda, kıyaslanmak üzere seçilen süreç ya da uygulamalar dikkate alınarak karşılaştırma yapılır. Yapılan bu karşılaştırma geliştirme çabalarına odaklanmaya yardım eder ve en iyi olanın uygulamalarını örnek göstererek motivasyonu artırır.

5.7.4. Referansları Yakalamak ya da Geçmek İçin Geliştirme Faaliyetlerine ya da Yapılacak Değişikliklere Karar Vermek: Bu aşama, kıyaslama çalışmalarından öğrenilenlerin örgüt uygulamalarına yansıtılarak hayata geçirilmesini ifade eder. Kıyaslamada veri toplamanın tek amacı iki ya da daha fazla örgüt arasında kuru bir karşılaştırma yapmak değildir. Bunun esas amacı örgütü geliştirmek için atılacak adımlara karar vermektir.

Ataman'ın (2001:225), Hellriegel ve diğerlerinden aktarımına göre kıyaslama hangi tür bir kıyaslama olursa olsun, kiminle yapıldığına ve neyin kıyaslandığına bağlı olmaksızın her kıyaslama faaliyetinde işlenmesi gereken adımlar şu şekilde belirtilebilir:

1. **Neyin kıyaslanacağına belirlenmesi:** kıyaslama türlerinin yansıtıldığı herhangi bir örgütün ürettiği mal veya hizmet süreçleri, stratejileri kıyaslama faaliyetlerine konu olabilir.
2. **Bu konuda “en iyi olanların” belirlenmesi:** kıyaslamaya konu olabilecek, aynı ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin ortaya çıkarılması.
3. **Aralarındaki farkın belirlenmesi amacıyla bilgi toplanması ve analiz edilmesi:** burada sadece sonuçlar üzerine odaklanılmamalı aksine bu sonuçlara ulaşmak için gerekli temel felsefe kavranmaya çalışılmalıdır.
4. **İyileştirmeye yönelik hedeflerin belirlenmesi:** aradaki farkın kapanmasına yönelik planların hazırlanarak uygulanması,

sonuçların değerlendirilmesi ve tüm bu faaliyetlerin sürekli ve sistemli olarak gerçekleştirilmesi.

Kıyaslama sürecini yeni baştan analiz etmeye çalışan ve "yeni bir yaklaşım" adını taşıyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak incelenen süreçlerde görüldüğü gibi bir çoğu yakın benzerlik içindedir. Bu süreçlerdeki ortak elemanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bütün süreçler önce kıyaslama konusunu belirlenmeye yönelmiştir,
- Bütün süreçlerde örgütsel analiz yapılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır,
- Bütün süreçlerde kıyaslama takımının kurulmasından söz edilerek, kıyaslamanın bir ekip işi olduğu açıklanmıştır,
- Bütün süreçler, örgütsel analiz sonucunda zayıf bulunan noktalarda en iyi olan örgütün bulunmasını içermektedir. Bu durum kıyaslamanın genelde bir sorun çözme aracı olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır,
- Bütün süreçler, alanında en iyi olan örgütü bulmak için gerekli kritik başarı faktörlerini belirlemeye yönelmiştir,
- Bütün süreçlerde bir karşılaştırma söz konusudur,
- Bütün süreçlerde veri toplama ve verilerle hareket etme ön plandadır,
- Bütün süreçlerde öğrenilenlerin uyarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi vardır.

Kıyaslama süreçleri bu denli benzerlik göstermesine karşın Camp'in kıyaslama süreci daha derli toplu olarak ifade edilmektedir. Dünya çapında en çok kullanılan süreç modeli, kıyaslamanın çıkış noktasını oluşturan Xerox'unda kullandığı Camp'in modelidir.

ALTINCI BÖLÜM

KIYASLAMA TÜRLERİ

Kıyaslamanın tanımında olduğu gibi türlerinin belirlenmesinde de farklı görüşler vardır. Kıyaslamayı uygulayan farklı uygulayıcıların kendi modellerini geliştirmeleri bu yüzdendir. Çoğunlukla “yeni bir yaklaşım” olarak ifade edilen çıkışlar, diğerlerinden sadece isim olarak ayrılıyor. Camp 1989 yılında ilk temel kıyaslama türlerini geliştirdi ve bu çoğu yazar tarafından uyarlanarak kullanıldı (Smith and others, 1999: 59). Camp kıyaslamanın dört temel türünden söz etmektedir:

1. Örgüt-içi kıyaslama,
2. Rekabetçi kıyaslama,
3. Fonksiyonel kıyaslama,
4. Jenerik ya da süreç kıyaslama.

6.1. Camp'in Sınıflaması

6.1.1 Örgüt-içi Kıyaslama

Kıyaslamanın ilk basit türü örgüt-içi kıyaslamadır. Örgüt-içi işlemler baz alınarak yapılır. Çoğu örgüt buna benzer uygulamaları kendi ünitelerinde yaptığı için kıyaslamanın en basit formudur. Bir örgütün örgüt-içi performans standartlarının belirlenmesi örgüt-içi kıyaslamanın temel amacıdır. Çok çeşitli bilgilerin paylaşılmasını sağlar. Kıyaslamanın bu türünün yararı en iyi örgüt-içi süreçleri anlama ve onları örgütün diğer birimlerine yaymasıdır. Bu kıyaslama türü örgüt-dışı kıyaslamaya temel oluşturmadıkça, kullanılan örgüt dar bir görüşte kalabilir (Elmuti and Kathawala, 1997: 232).

Örgüt-içi kıyaslama da bir örgütün belirli bir kısmında varolan uygulamaların aynı örgütün diğer kısımlarındaki uygulamalardan daha etkin olabileceği görüşü hakimdir. Örgüt-içi kıyaslamanın bir amacı da örgütün performans standartlarını belirlemektir (Zibel, 1997: 28).

Bazı uygulamalar örgüt içinde daha iyi öğrenilir. Örgüt içi kıyaslama aynı örgütün farklı bölümlerinden öğrenmeyi esas alır ve süreç kıyaslamasına içsel bir yaklaşımdır. Bu tür kıyaslama çalışmaları farklı bölümlerdeki benzer uygulamaları kıyaslar ve süreç geliştirme potansiyeli hakkında en detaylı bilgiyi sağlar. Örgüt-içi kıyaslamayı uygulamak basit olmasına karşın, önemli atılımlar için kazanımları düşük düzeydedir. Birbiriyle ilişkili bölümler ya da örgütler, kumanda merkezlerinin ortak olması nedeniyle benzer bir kültüre, benzer uygulamalara ve benzer eğilimlere sahiptir. Bu nedenle birbirlerine paralel şekilde gelişirler (Watson, 1993: 93). Farklı uygulamalar örgüt birimlerinin yönetim serbestilerine bağlıdır.

6.1.2. Rekabetçi Kıyaslama

Doğrudan rakiplerle kullanılan bir kıyaslama türüdür. Örgütün dış çevresi baz alınarak yapılan bu kıyaslama türünde amaç, benzer alanlarda faaliyet gösteren örgütleri, ürünler, hizmetler ve süreçler yönünden karşılaştırmaktır (Elmuti and Kathawala, 1997:232). Örneğin iki özel okul üniversite sınavlarındaki öğrenci başarısı açısından kıyaslanabilir. Ancak, rakipler sadece belli şartlar altında bilgi paylaşmaya izin verir. Ayrıca rakipler düşük değerdeki bilgileri vermeyi seçebilirler.

Rekabetçi kıyaslama örgütün doğrudan rakibi olan, örgütlere ait ürünler, hizmetler ve süreçler esas alınarak yapılır. Bu kıyaslama türünde amaç rakiplerin ürünleri, süreçleri ve yapmaya çalıştıkları hakkındaki bilgilerin elde edilmesi ve bunların kendi örgütümüzdekilerle karşılaştırılmasıdır (Zibel, 1997: 29). Bu kıyaslama türü genellikle kıyasıya rekabetin yaşandığı ürün ve hizmet kolları için stratejik kararlar almada kullanılır. Bu nedenle ülkemiz açısından eğitim örgütleri için kullanılıp kullanılmayacağı tartışılabilir.

6.1.3. Fonksiyonel (Endüstriyel) Kıyaslama

Genelde endüstride kullanılan ve bir endüstri lideri ya da belli örgütlerin en iyi işlemleri baz alınarak yapılan kıyaslama çalışmasıdır. Kıyaslama ortakları genelde teknolojik ve çevresel açıdan benzer özellikleri paylaşırlar. Aynı zamanda onlar gözle görülür işlemler üzerine odaklanırlar. Çünkü onlar

doğrudan rakip değildir ve bilgi paylaşmaya ve yardım etmeye daha fazla gönüllüdür. Bir dezavantajı, bu tür kıyaslamaların maliyeti çok yüksektir (Elmuti and Kathawala, 1997: 232).

Zibel'in Nemlioğlun'dan aktarımına göre; fonksiyonel kıyaslama belirli bir konuda herkesçe kabul edilen bir başarı düzeyine erişmiş örgütlerle yapılır. Fonksiyonel denmesinin temel nedeni ilgi alanının üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli örgüt faaliyetlerinin olmasıdır (Zibel, 1997: 20).

Fonksiyonel kıyaslama, çalışma alanları ne olursa olsun, belli konularda en iyi olan örgütlerle ürünlerin, hizmetlerin ya da iş süreçlerinin kıyaslanmasıdır. Amaç, her yerde olursa olsun belli bir konudaki ideal davranışı bulmaktır. Normalde diğer örgütler referans olarak alındığında bütün düzeylerde bir kıyaslama yapılamaz. Ancak, buradaki fikir belli bir alanda kullanılan benzer süreçlerin kıyaslanmasıdır (Karlöf and Östblom, 1993: 61). Örnek olarak herhangi bir şirketin eğitim departmanında kullanılan öğretim yöntemleri ve benzer süreçler, bir okuldakilerle kıyaslanabilir.

Fonksiyonel kıyaslama, tüm örgütleri içine alan bir ölçekte özel bir süreç performansının araştırılmasına dayanır. Bu tip bir kıyaslama çalışması, bir süreci başarılı kılan unsurları anlama ve tanımlama bağlamında iyi bir fırsattır (Watson, 1993: 129).

6.1.4. Süreç ya da Jenerik Kıyaslama

Bu kıyaslama en iyi iş süreçlerini baz alır. Doğrudan bir örgütün iş uygulamalarını kıyaslamak yerine, benzer süreçleri ve görevleri üzerinde durur. Bu kıyaslama türü benzer olmayan örgütlerin kıyaslanmasında kullanılabilir. Çok etkili bir yol olarak düşünülmesine rağmen uygulaması oldukça zordur. Jenerik kıyaslamayı uygulamak için tüm örgütsel süreçlerin dikkatle incelenmesi ve anlaşılması gerekir (Elmuti and Kathawala, 1997: 232). Bu tür çalışmalar çok zordur. Ancak geliştirme potansiyeli hatırı sayılır derecede yüksektir (Pitarelli and Monnier, 2000:12).

Karlöf ve Östblom'a (1993: 62) göre fonksiyonel kıyaslama ve jenerik kıyaslama aynı anlamı taşımaktadır. Onlara göre iki kavramda aynı şeyi ifade etmekle birlikte fonksiyonel kıyaslamaya alternatif olarak jenerik ifadesi kullanılmaktadır.

Karlöf ve Östblomdan farklı olarak Watson (1993: 149) jenerik kıyaslamayı ayrı olarak ele almaktadır. Onlara göre jenerik kıyaslama; örgütler için veri toplamanın en geniş alana sahip olanını yansıtır. Jenerik kıyaslama örgütü kendi faaliyet alanı içerisine hapsetmez. Bu sınırlama örgütün benzer bir süreç bulma ve onu kendi alanına uyarlama yeteneğine bağlıdır.

Jenerik kıyaslama, bir örgütün kendi alanının dışına çıkararak benzer olan süreçlerini farklı sektörlerdeki örgütlerle kıyaslamasıdır. Doğru kullanılırsa örgütlere geniş bir bakış açısı ve büyük yararlar sağlayabilir. Ancak tüm çalışmalardaki ortak bakış açısıyla değerlendirildiğinde bu tür bir kıyaslamayı düzenlemek ve yürütmek oldukça zordur. Çok iyi bir örgütsel analiz gerektirmektedir. Ayrıca seçilen kıyaslama konusunun jenerik kıyaslamaya uygun olması gerekir. Örgütün bulunduğu sektöre özgü görevleri bu kıyaslama için uygun olmayabilir. Örneğin öğrencilerde, öğrenmeyi öğrenme kültürünü benimsetmeyi amaç edinmiş bir eğitim kurumu bu konuda ancak eğitim kurumları ve bu yönde hizmet veren kurumlarla yardımlaşabilir.

Örgüt dışı kıyaslamayı ayrı bir şekilde inceleyen Karlöf ve Östblom (1993: 60) bu kıyaslama türündeki kıyaslama ortaklarının doğrudan rakipler ya da başka örgütler olabileceğini savunmaktadırlar. Onlara göre bu kıyaslama türündeki en önemli nokta örgütler ya da kıyaslama için seçilen süreçler arasındaki kıyaslanabilirlik düzeyidir.

6.2. Watson'un Sınıflandırması

Watson kıyaslama türlerini, kıyaslamamanın teoride ve uygulamadaki gelişmesini dikkate alarak beş evrede incelemektedir. Bunlar şekil 12'de görülmektedir.



Şekil 12. Watson'un Kıyaslama Evreleri.

Kaynak: Watson, G. H. (1993). **Strategic Benchmarking**. Joan Wiley and Sons, Inc. New York.

Watson kıyaslama türlerine uygulamadaki amaçları ve tarihsel gelişimleri açısından yaklaşarak, beş kuşağı şu şekilde açıklamaktadır (Watson, 1993: 7):

6.2.1. I. Evre (Rekabetçi Ürün Analizi): Daha çok ürün yönelimli kıyaslama çalışmalarını içermektedir. Buna en güzel örnek kıyaslamamanın bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmasının başlangıç noktası olarak kabul edilen Xerox'un ilk deneyimleridir. Xerox kıyaslama çalışmalarında kendi ürünlerine benzeyen rakip firmaların ürünlerini inceleyerek maliyeti düşürmek gibi konulara eğilmiştir. Aslında böyle bir yaklaşım informal olarak çoğu örgütte uygulanmaktadır.

6.2.2. II. Evre (Rekabetçi Kıyaslama): 1976-1986 yılları arasındaki dönemde Xerox'da bir bilim olarak düşünülmüştür. Rekabetçi

kıyaslama ürün odaklı kıyaslamaların ötesinde, süreçlerin kıyaslanmasını da içerir. Xerox maliyetlerini düşürmek için rakiplerin üretim süreçlerini inceleyerek öğrendiklerini kendi süreçlerine uygulamıştır.

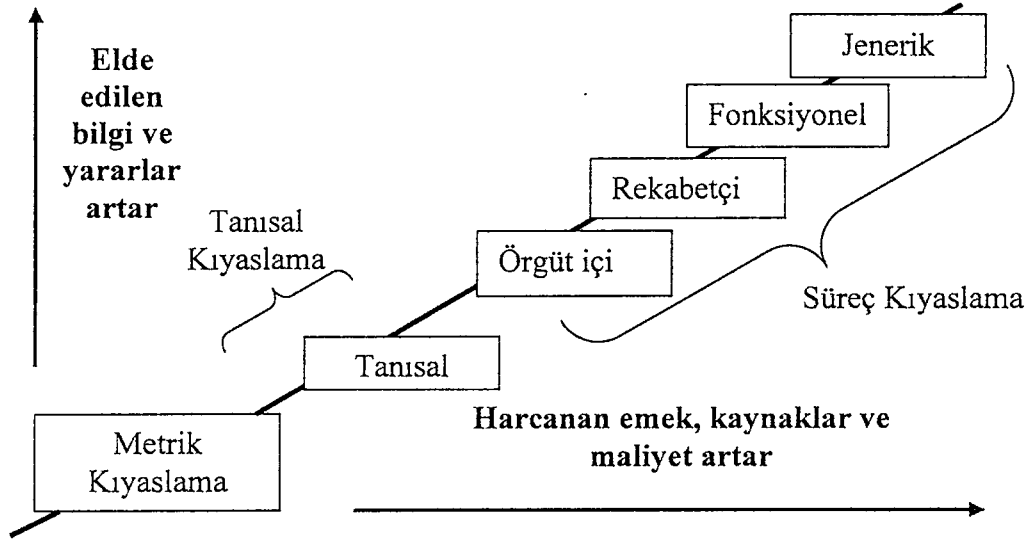
6.2.3. III. Evre (Süreç Kıyaslama): 1982-1988 yılları arasında gelişmiştir. Bu yaklaşımın gelişmesinin en büyük nedeni özellikle alanlarında lider örgütlerin, doğrudan rekabet etmek yerine çevrelerindeki örgütlerden öğrenmeye çalışmasıdır. Süreç kıyaslama iki ya da daha fazla örgütün süreçleri arasındaki karşılaştırmaya dayanır.

6.2.4. VI. Evre (Stratejik Kıyaslama): Stratejik kıyaslama, alternatifleri, uygulama stratejilerini, ve performans geliştirmeyi başarılı şekilde uygulayan örgüt dışı ortaklarla bir araya gelerek anlama ve uyarılma sürecidir. Stratejik kıyaslama oluşturulan ortaklıkların derinliği ve faaliyet alanı yönünden süreç kıyaslamadan farklıdır. Stratejik kıyaslama süreçleri bütünüyle yeniden inşa etmeye yardım eden bir öğrenme sürecidir.

6.2.5. V. Evre (Global Kıyaslama): Bu tip bir kıyaslama, uluslararası bir yaklaşımla örgütler arasındaki uluslararası ticaret, kültürel ve iş süreçleri noktasında gelişme için fırsatlar ve farklı ülkelerdeki örgütlerin uygulamaları arasında köprü kurar.

6.3. Yarrow'un Sınıflandırması

Yarrow (1999: 119-126) kıyaslamaya farklı bir sınıflama getirerek üç türde incelemektedirler. Bu türler daha çok kıyaslamadan sağlanan fayda ve maliyet ilişkisi baz alınarak sınıflanmıştır. Bunlar şekil 13'de gösterilmiştir.



Kaynak: Yarrow, D. (1999). The Business Approach to Benchmarking – An Exploration of the Issues as a Background for its Use in Higher Education. **Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education.** (Editor: Smith and others). pp. 117-134. Kogan Page Limited, London.

Şekil 13. Farklı Kıyaslama Türlerinin Maliyet-Fayda Analizi

6.3.1. Metrik Kıyaslama

Metrik kıyaslama örgüt içinde ya da örgüt dışındaki örgütlerle doğrudan yapılan kıyaslama olarak tanımlanabilir. Karşılaştırmacı ölçümlerde performans göstergeleri kullanılmaktadır. Metrik sürekli yapılması ve yeniden gözden geçirilmesi gereken kısa zamanlı ölçümlerdir.

Metrik kıyaslama, örgütün bulunduğu ortamdaki yerini tespit etmek, geliştirme çalışmalarına öncülük etmek ve geniş kapsamlı kıyaslama çalışmaları için ön hazırlık olması açısından önemlidir.

6.3.2. Tanısal (Diagnosgtic) Kıyaslama

Bu tür bir kıyaslama çalışması bir sektördeki en iyi uygulamaları bulmak amacıyla yapılır. Ölçüm aracı olarak genellikle anketler kullanılır. Kıyaslama ortaklarının katılımı ve işbirliğine fazla ihtiyaç duyulmaz.

6.3.3. Süreç Kıyaslama

Süreç kıyaslama örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı süreçleri kapsar. Süreç kıyaslamasının en basit şekli örgüt-içi kıyaslamadır. Bu kıyaslama türünde aynı örgüt içinde bulunan farklı birimler kıyaslanır.

Kelly (2001: 5) bu türlerden farklı olarak örgüt-dışı kıyaslamayı rekabetçi kıyaslama ve rekabetçi olmayan kıyaslama olarak ikiye ayırmakta ve buraya kadar ayrı ayrı açıklanan rekabetçi ve örgüt-dışı kıyaslamayı bütünleştirmektedir. Kelly'e göre örgüt-dışı rekabetçi kıyaslama; benzer özellik gösteren süreçlere sahip örgütler ya da benzer sektörlerde faaliyet gösteren rakiplerle kıyaslama yapmayı ifade etmektedir. Örneğin eğitim sektöründe aynı coğrafi bölgedeki eğitim örgütlerinin uygulamalarını diğerleriyle kıyaslaması bu tür bir kıyaslamadır. Ancak birbirine doğrudan rakip olan örgütler bilgi vermekten kaçınacakları için bilgiler farklı yollarla elde edilmektedir. Örgüt-dışı rekabetçi olmayan kıyaslama ise; doğrudan rakip olmayan örgütler arasındaki kıyaslama çalışmalarını ifade etmektedir. Eğitim örgütleri için düşünüldüğünde, farklı bölgelerde hizmet veren iki ya da daha fazla eğitim örgütünün kıyaslama yapması buna örnektir. Hatta bir okul herhangi bir konuda benzer süreçlere sahip başka örgütlerin uygulamalarıyla kendininkileri kıyaslayabilir.

Süreç kıyaslama iyi bir örgütsel analiz gerektirmektedir. Bu kıyaslama türü kullanılmadan önce örgütün kendi süreçlerini tanıması ve bu süreçlerin toplamının örgütün esas işini ortaya koyması gerekir. örgüt süreçleri iyi analiz edilmeden girişilen kıyaslama çalışmasında eksiklikler ve gelişmeye açık alanlar doğru tespit edilemeyeceğinden çalışmanın başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir.

YEDİNCİ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

7.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Özimer 1997 yılında "Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Kıyaslamanın tanımları ve tarihsel gelişiminden söz ettikten sonra Toplam Kalite Yönetiminin temel prensipleriyle bütünleştirmeye çalışmıştır. Kıyaslamanın, şirketlerin başarılı olmasına katkı sağlayacağı ve uygulanmasının gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

Alıkçioğlu 1997 yılında "Kıyaslama" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi, değişim mühendisliği ve kıyaslamayı ayrı ayrı inceledikten sonra bütünleştirmeye çalışmıştır. Daha sonra literatüre dayalı olarak işletmelerde kullanılmak üzere bir süreç modeli üzerinde durmuştur. Son olarak birkaç şirketteki kıyaslama çalışmalarını özetlemiştir.

Özer 1997 yılında "Yönetimsel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Kıyaslamanın temel prensiplerini, türlerini ve sürecini literatüre dayalı olarak açıkladıktan sonra, kıyaslamayı yeni yönetim kavramları ışığında incelemeye çalışmıştır. Son olarak kıyaslama için bir model önermiştir.

Çalapala 1997 yılında "Benchmarking İle Stratejik Başarıların Artırılması" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Kıyaslamanın kuramsal yapısını inceledikten sonra kıyaslamayı işletmeler için etkin bir strateji olarak görmüştür. Kıyaslamanın bir strateji olarak işletmelere getirilerinden söz etmiş ve bir paketleme şirketindeki kıyaslama uygulamalarını açıklamıştır.

Zibel 1997 yılında "İşletmelerde Benchmarking Uygulama Süreçleri" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Kıyaslamayı genel olarak açıkladıktan

sonra ACOA-AMERİTECH, SEİTZ ve Eczacıbaşı şirketlerindeki kıyaslama uygulamalarından örnekler sunmuştur.

Erşen 1998 yılında "Toplam Kalite Yönetim Sürecinde Benchmarking ve Bir Uygulama" adlı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Kalite felsefesi ve Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden söz ettikten sonra kıyaslamayı örgütsel değişme ve gelişme için yeni bir yöntem olarak incelemiştir. Daha sonra kıyaslamamanın uygulama esasları hakkında teorik bilgi vermiştir. Son olarak buzdolabı sektöründe ürünlerin teknik özelliklerine dayalı bir karşılaştırma yapmıştır.

KalDer şirketler bazında yaptığı kıyaslama faaliyetleriyle sıkça adından söz ettirmektedir. Şu anda KalDer danışmanlığında düzenlenen üç kıyaslama çalışması tamamlanmıştır. Bu çalışmalardan ilki 1999 yılında gerçekleştirilen performans yönetimi konulu kıyaslama çalışmasıdır. Bu çalışmada performans yönetimi konusunda ülkemizde varolan iyi uygulamaların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada ABB Elektrik, Beko Elektronik, Demirbank, Flokser, Volkswagen Elektrik Sistemleri ve Yaşar Holding katılımcı şirket olarak yer almıştır. Kıyaslama grubu, Dusa, Erciyes Biracılık, Garanti Bankası, Pfizer ve Philip Morris Sa kuruluşlarını kıyas ortağı olarak belirledi bu kuruluşların olumlu yanıt vermesiyle kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın son adımında, KalDer 1999 yılında Kıyaslama grubuna üye kuruluşlar ile, kıyas ortağı kuruluşların bir araya gelmesini sağlayacak bir paylaşım toplantısı düzenlemiştir. Toplantıda, kıyaslamamanın sonuç raporları açıklanarak performans yönetimi sürecine ait çeşitli adımlar kıyas ortakları tarafından katılımcılara aktarılmıştır (<http://www.kalder.org/kiyaslama/default.htm>).

KalDer'in düzenlediği ikinci kıyaslama çalışması "Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi" adlı çalışmadır. Bu çalışma müşteri memnuniyetinin yönetimi alanında atılım yapmayı hedefleyen kuruluşların bir araya gelerek, iyi uygulamaları ortaya çıkarmaları ve deneyimlerini kendi organizasyonlarına uyarlamalarını sağlama amacıyla başlatılan bir çalışmadır. Projeye katılan firmalar, BSH Profilo, Flokser, İpek Kağıt, Koleksiyon Mobilya ve Marshall'dır. Bu çalışma 4 Ekim 2000 tarihinde yapılan paylaşım toplantısı ile sona ermiştir.

Paylaşım günü, kıyaslama çalışmasına katılan kuruluşlar ile iyi uygulama sahibi kıyas ortakları toplu olarak biraraya getirilmiş ve “Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi” konusunda başarıyla gerçekleştirdikleri uygulamalardan örnekler paylaşılmıştır (<http://www.kalder.org/kiyaslama/default.htm>).

KalDer’in tamamlanmış son kıyaslama çalışması “İnsan Kaynaklarında Teşvik Sistemleri” adlı çalışmadır. Bu konuda rakiplerine göre üstünlük sağlamış firmaları tespit etmek ve onlardan yararlanmak, farklı modelleri harmanlayarak kendi özgün modellerini hazırlamayı hedefleyen kuruluşlara katkıda bulunmak amaçlanmıştır (<http://www.kalder.org/kiyaslama/default.htm>).

KalDer’in halen devam eden kıyaslama çalışması olan “CRM (Customer Relationship Management)’de Benchmarking” adlı kıyaslama çalışması ise bu müşteri ilişkilerinin yönetimi konusunda ülkemizdeki iyi uygulamaları belirlemek ve kıyaslama grubundaki şirketlerin bu iyi uygulamalardan öğrenmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

TÜSİAD’ın 2000 yılında yaptığı kıyaslama çalışması daha çok değerlendirmeye dayalı bir kıyaslama çalışmasıdır. Türkiye Üretim Endüstrisindeki Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliğinin Değerlendirilmesi (Assesment of Competitive Strategies and Business Excellence in the Turkish Manufacturing Endustry) adındaki bu çalışmada temel amaç Türkiye’de bulunan üretim örgütlerinin rekabet stratejilerini ve EFQM iş mükemmelliği modelini uygulama süreçlerini değerlendirmek ve farklı sektörlerin bu alanlardaki faaliyetlerini kıyaslamaktır. Bu değerlendirme dört alanı kapsamaktadır (TÜSİAD, 2000: 21):

1. Rekabet stratejileri,
2. İş mükemmelliği,
3. Teknoloji yönetimi,
4. Yeni ürün geliştirme.

Çalışmada bahsedilen bu dört alandaki başarıyı ölçmek için her birine ayrı ayrı anket formları hazırlanmıştır. Bu anket formları dört farklı sektörde toplam 82 şirkete uygulanmıştır. Anket sonuçlarının alınmasından sonra gerekli istatistikî işlemler yapılmış ve verilerin çözümlenmesiyle değerlendirmeye

gidilmiştir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre sektörlerin eksik yanları belirlenmiştir.

Ülkemizde eğitim alanında yapılmış herhangi bir kıyaslama çalışması bulunmamaktadır.

7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Zhao, Moheshwari ve Zhang yaptıkları çalışmalarında Hindistan, Çin ve Meksika'daki kalite uygulamalarını kıyaslamışlardır. Araştırmanın evrenini bu üç ulustaki orta ölçekli üretim şirketleri oluşturmaktadır. Kıyaslama çalışması örnekleme alınan şirketlerle birlikte yürütülmüştür. Araştırmada temel olarak şu amaçlar güdülmüştür (Zhao and others, 1995: 2):

1. Üç ulustaki şirketlerin kalite felsefelerine bağlı olanlarını ve uygulamalarını açığa çıkarmak,
2. Müşterilere sağlanan ürün ve hizmetlerin süreleri açısından bu şirketleri kıyaslamak ve onların performanslarını açığa çıkarmak,
3. Bu şirketlerin yönetim şekillerini araştırarak düşük kaliteye neden olan temel faktörleri belirlemek,
4. Bu üreticiler tarafından yapılan kalite geliştirme çalışmalarını incelemek,
5. Üç ulustaki ISO 9000 belgelendirmesinin mevcut durumu hakkında bilgi edinmek,
6. Seçilmiş bu uluslardaki üretim örgütlerinin kalite yönetim uygulamalarını, gelişmiş ülkelerdekilerle karşılaştırmak.

Bu amaçları gerçekleştirmek üzere veri toplamak için üretici firmalara uygulanmak üzere 40 soruluk bir anket geliştirilmiştir. Bu anket sorularına verilen cevaplara, belli istatistik incelemelerden sonra kalite yönünden eksik yanlar belirlenmiştir.

Achieve kuruluşu Amerika'da 1996 yılında hükümet ve özel sektör liderleri tarafından, eğitim standartları ve değerlendirme konusunda çalışmalar yapmak, eğitim kurumlarına kaynak merkezi ve kıyaslama çalışmaları için takas odası olarak görev yapmak üzere kurulmuştur. Eğitim kurumlarının standartları

ve değerlendirme politikaları hakkında tarafsız geribildirim kurumun misyonunun bir bölümünü oluşturmaktadır. Minnesota'daki eğitim kurumlarının öğrenci, aile ve öğrenme bölümlerinin istekleri doğrultusunda, Achieve kuruluşu ve Temel Eğitim Konseyi (Council for Basic Education (CBE)) bir kıyaslama çalışmasına başladı ve Kasım 2000'de biten bu çalışmaları bir rapor haline getirdi (Achieve, 2001: 1).

Bu çalışmadaki temel amaç, Minnesota'da yapılan geniş değerlendirmeler, öğrenme standartlarının içerisinde yer alan bilgi ve becerileri ne kadar iyi ölçer? Sorusuna cevap aramak olduğundan ölçme araçları öğrenme standartlarıyla kıyaslanmıştır. Yapılışı itibariyle standartlarla kıyaslama olarak nitelendirilebilecek bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Achieve, 2001: 4):

- Değerlendirmede kullanılan testlerin büyük bir bölümü okuma, yazma ve matematik için öğrenme standartlarını ölçebilecek yeterliliktedir.
- Değerlendirmede kullanılan testler, özellikle birkaç konuda iyi seçilmiş unsurları içerir.
- Eyalet standartları desteklemek için test planı gibi birkaç doküman geliştirmiştir. Ancak bunlar birbirleriyle tutarlı değildir. Bu durum değerlendirme için okulları ve öğrencileri karmaşaya itebilir.
- Öğrenme standartlarının profili çok geniş ve genel olduğu için, testler, düşük düzeydeki becerilere göre dengesiz ve çarpıktır. Önemli amaçlardan bazıları değerlendirilemez.

Zairi (1998: 407), finansal sektör ve yüksek eğitim kurumlarının kalite uygulamalarını kıyaslamaya dayalı üç bölümden oluşan bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının ilk bölümünde finansal sektörde seçilen üç kuruluşu incelemiştir. Bu incelemede, kuruluşlardaki kalite prensiplerinin uygulanma düzeyini sektörel olarak incelemiştir.

Zairi, araştırmasının ikinci bölümünde yüksek eğitim kurumlarını incelemiştir. Bu bölümde yüksek eğitimde kalite felsefesinin gelişmesini

sağlayan dışsal faktörler üzerinde durmuştur. İngiltere'deki Yüksek Eğitim Kalite Konseyi (HEQC)'nin sorumlulukları üzerinde duran Zairi, yüksek eğitimde kalitenin temel prensiplerini vurguladıktan sonra Eğitimde toplam kalite uygulamadaki sıkıntıları açıklamıştır. Daha sonrada üç üniversitede yapılan çalışmaları incelemiştir. Bu üniversiteler: Amerika Birleşik Devletlerinden Oregon State Üniversitesi, Avusturalya'dan Griffith Üniversitesi ve İngiltere'den Bradford Üniversitesi'dir. Bu üniversitelerde yapılan çalışmaları ve öne çıkan kalite prensiplerini incelemiştir. Zairi son olarak yüksek eğitimin kaliteden elde ettiği faydaları karşılaştırmalı olarak özetlemiştir (Zairi, 1998: 539).

Zairi araştırmasının üçüncü bölümünde finansal hizmet sektörü ve yüksek eğitim kurumları arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmıştır. Bu analizde EFQM mükemmellik modelindeki kritik unsurları kriter olarak kullanmıştır. Bunlar:

- Liderlik,
- Politika ve strateji,
- İnsan yönetimi,
- Kaynak yönetimi,
- Süreç yönetimidir.

Bu çalışmada örnekleme alınan kuruluşlar şunlardır:

Eğitim kurumları:

- Griffith Üniversitesi (Avusturalya),
- Oregon State Üniversitesi (Amerika),
- Bradford Üniversitesi (İngiltere),

Finans kuruluşları:

- National Westminster Bank,
- Leeds Permanent Building Society,
- Prudential Life Administration.

Bu çalışmada Zairi iki sektördeki benzer ve farklı alanları ortaya koyarak her iki sektör için geçerli belli noktaları özetlemiştir.

Mancuso (2001) yapmış olduğu çalışmasında yüksek eğitime gelen öğrenci sayısında yetişkinlerin oranı %50'ye yaklaşırken, üniversitelerin çoğundaki uygulamaların daha genç insanlara hitap ettiğini problem olarak görerek, on yıl süren bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın temel amacı yetişkin eğitimi konusunda Amerika'daki üniversitelerden en iyi uygulamaları bulmaktır. APQC (American Quality and Productivity Center) ve CAEC (Council for Adult and Experiental Learning) kuruluşları ile beraber yürütülen bu çalışmada çoklu bir araştırma metodu izlenmiş ve aşağıdaki süreç kullanılmıştır (Mancuso: 2001: 168):

1. Kıyaslama takımının kurulması,
2. Araştırma projesinin planlanması,
3. En iyi uygulamaların belirlenebilmesi için bir ölçüm aracının belirlenmesi,
4. En iyi uygulamaların belirlenmesi,
5. Site ziyaretlerinin yapılması,
6. En iyi uygulamalarla ilgili bulguların tanımlanması ve analiz edilmesi.

Endult ve diğerleri (2000: 796-799) Amerika, İngiltere, Avustralya, Japonya, Singapore ve Malezya'dan örnekleme aldıkları 14 yüksek öğretim kurumunun benzerliklerini ortaya koymak amacıyla kıyaslamışlardır. Bu kıyaslamada aşağıdaki unsurlar göz önüne alınmıştır:

- Misyon ifadeleri,
- Amaç ifadeleri,
- Kritik başarı faktörleri,
- En iyi uygulamaları,
- Performansları,

Bu çalışmada, özellikle misyon ve amaç ifadeleri bağlamında üniversiteler arasında anlamlı bir benzerlik olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak aynı ilişki diğer üç unsur için görülmemiştir.

Bahsedilen bu çalışmalar literatürde kıyaslama olarak ifade edilmesine karşın, yapılan kıyaslama tanımları ve açıklanan çalışma metodolojisiyle

örtüşmemektedir. Kıyaslama iki ya da daha fazla örgütün birlikte gerçekleştirdikleri ve kıyaslama takımını kurarak çalışmaya aktif olarak katıldıkları bir faaliyettir. Ancak bu çalışmalar istatistiksel karşılaştırma olarak ifade edilebilir.



SEKİZİNCİ BÖLÜM

KIYASLAMA HATALARI, KIYASLAMADA BAŞARI FAKTÖRLERİ VE KIYASLAMA ETİĞİ

Kıyaslama faaliyetlerinden istenen sonucun alınması için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. Kıyaslama çalışmalarında sık yapılan bazı hatalar, çoğu kıyaslama çalışmalarının yararlarını sınırlandırmış ve çoğunda da emeklerin boşa gitmesine yol açmıştır. Ayrıca kıyaslama faaliyetleri birden çok örgütle yapıldığından bazı etik kurallara uyulması gerekmektedir. Bu bölümde kıyaslama hataları, kıyaslamada başarı faktörleri ve kıyaslamanın etik kuralları üzerinde durulacaktır.

8.1. Kıyaslama Hataları

Kıyaslama yaklaşımı dünyada örgütler tarafından yoğun olarak kullanılan bir süreçtir. Birçok örgütün kendi bünyesinde kıyaslama işlerini yürüten ayrı birimler kurmaları bunun en somut göstergesidir. Ancak birçok bilim adamı bu yöndeki çalışmaların iyi sonuç vermediğinden yakınmaktadır. Buna gerekçe olarak ise, kıyaslamanın yanlış anlaşılmasından, süreçlerinin yanlış düşünülmesine kadar birçok etken öne sürmektedirler. Kıyaslamanın başarısı için yapılmış bu hataların bilinmesi ve giderilmesi gerekir.

Evans (1999: 2) değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rekabet edebilir bir örgüt olarak kalmak için, kıyaslamanın bir reçete olarak kullanıldığını ancak yapılan bazı hatalar yüzünden bu girişimlerin çoğunun etkili olmadığını savunarak, yapılan bu hataları 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- 1. Kıyaslamayı Geniş Katılımlı Bir Ölçmeyle Karıştırmak:** Benzer sektörlerdeki örgütlerin incelenmesi gerçek bir kıyaslama değildir. Böyle bir inceleme sadece bazı ilginç rakamlar verebilir, fakat kıyaslama bu rakamların altında yatan nedenleri keşfetme sürecidir. Başka bir ifadeyle yalnız başına yapılan bir ölçme bize

hangi konumda olduğumuzu söyleyebilir. Ancak pozisyonumuzu geliştirmek için yardım edemez.

- 2. Kıyaslamada Kullanılan Referans Noktalarını Aynen Kullanma:** Başka örgütler tarafından belirlenmiş referanslar (Benchmarks) onlar için geçerlidir. O referanslar kullanılarak yapılan kıyaslama çalışmalarında alınan sonuçlar gerçeği yansıtmaz. Kıyaslamada örgütün kendi referanslarını kendisi tanımlayıp, kıyaslama ortaklarını seçmesi gerekir.
- 3. Hizmet Sunmayı ve Müşteri Doyumunu Unutma:** Yapılan çoğu kıyaslama çalışmalarında örgütler genellikle ürünlerin ya da hizmetlerin maliyetleri üzerinde dururlar. Ancak onlar müşteriye ve ona sunmaları gereken hizmetin kalitesini hesaba katmayarak büyük bir hata yapmaktadırlar.
- 4. Kıyaslanacak Süreci Çok Büyük ve Yönetilemeyecek Kadar Karmaşık Seçme:** Süreç bir görev gurubudur, sistem ise süreç gurubudur. Tüm sistemi kıyaslamaktan kaçınmak gerekir. Bu çok yüksek maliyetli, uzun zaman alan, gerçek amacı unutmanın muhtemel olduğu ve genellikle başarısızlıkla sonuçlanan bir uğraştır. En iyisi sistemin bir bölümünden, bir ya da birkaç süreç seçmek ve daha sonra sistemin sonraki bölümlerine geçmektir.
- 5. Kıyaslamayı Araştırmayla Karıştırma:** Kıyaslama, sadece bazı süreçler hakkında veri toplamaya dayalı bir yaklaşım değildir. Bunun adı araştırmadır. Oysa kıyaslama araştırmadan daha öte bir süreçtir. Kıyaslamada, veri toplama amaç değil en iyi uygulamaların bulunması ve öğrenilenlerin örgüte uyarlanabilmesi için bir araçtır.
- 6. Politika ve Stratejiyle Koordinasyon Eksikliği:** Örgütün genel strateji ve amaçlarıyla koordine olmayan bir kıyaslama konusu seçme, sürecin örgüt açısından yararını başlamadan bitirir. Bu yüzden, seçilen kıyaslama konusu tüm örgütün politika ve

stratejisiyle uyum içinde olmalı ve onların gerçekleştirilmelerini etkileyecek düzeyde tutulmalıdır.

- 7. Ölçülmesi Çok Zor ve Elle Tutulur Olmayan Bir Kıyaslama Konusu Seçmek:** Örneklerle açıklamak gerekirse, örgüt çalışanları arasında iletişim bir örgütte varolan en esnek konulardan biridir. Çoğu zaman örgütteki en büyük problemlerden biri olarak görülür ve birçok örgüt iletişimini kıyaslamaya çalışır. Bu çalışmaların başarısızlıkla sonuçlanması çok normaldir. Bu yüzden konunun bütünü yerine bir bölümü ele alınabilir. Örneğin düşey yöndeki kısa mesaj akışı kıyaslanabilir.
- 8. Kıyaslama İçin Temel Bir Çizgi Oluşturmama:** Örgüt süreçlerini bütünüyle analiz etmeden yapılan kıyaslama çalışmasının ziyaretten bir farkı yoktur. Kıyaslama yaklaşımı sürece dahil olan örgütlerin performans düzeylerinin zaten bilindiğini varsayar. Bundan sonra bu bilgileri değiş-tokuş yapmak üzere kıyaslama ortaklarına verme zorunluluğu vardır. Kıyaslama ortaklarıyla iletişime geçmeden önce onlardan ne öğrenileceğinin açıkça belirlenmesi gerekir. Bu yüzden örgüt süreçlerinin anlaşılması gerekir.
- 9. Kıyaslama Ortaklarını Bütünüyle Araştırmama:** Doğru kıyaslama ortaklarını seçmek ve bunun içinde iyi bir araştırma yapmak gerek örgütün zamanın ve gerekse diğer örgütün zamanın boşa harcanmasını önlemek için gereklidir. Kıyaslama ortakları hakkında yaptığımız araştırmayla cevaplayacağımız nitelikteki bir soruyu asla kıyaslama ortağına sormamamız gerekir. Bu kıyaslama etiğine aykırıdır.
- 10. Kıyaslama Ortaklarıyla Kabul Edilen Anlaşma ve Etik İlkelere Uymama:** Kıyaslama ortaklarından ne öğreneceğimiz, bu bilgiyi hangi amaçlarla kullanacağımız konularında açık olunmalıdır. Sürece başlamadan önce bunlar üzerinde anlaşmaya varılmalı ve

bunlara uyulmalıdır. Bu konuda Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından hazırlanan metinler bir fikir verebilir.

Grenlee (1999: 22) ise sık yapılan ve çalışmanın başarısına önemli ölçüde kısıtlamalar getiren kıyaslama hatalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Kendi süreçlerini incelememe,
- Kıyaslamayı gereksiz bir “kendini iyi hissetme” gezisi olarak görme,
- Kıyaslama takımında koordinasyon eksikliği,
- Ön araştırmayı yapmama,
- Ortakları belirlemek için seçilen referansların yanlışlığı veya eksikliği,
- Kendi endüstrisinden dışarı çıkmama,
- Öğrendiklerini uygulamaya dökmeme,
- Çalışmayı uygulamak için yeterli desteğin olmaması,
- Kıyaslama çalışmasını örgütün ihtiyaçlarına göre yeniden yorumlamama ve olduğu gibi kullanma,
- Kuruluş ziyaretlerine hazırlıksız gitme.

Başarısız olan kıyaslama çalışmalarının çoğu sürecin başında yapılan bazı hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu noktada yapılması gereken ilk şey “benim örgütümün başka örgütlerden öğreneceği hiçbir şey yoktur” düşüncesinin silinmesidir (Watson, 1993: 188). Kıyaslama çalışmasının başında, kendi sektöründe lider olmayan bir örgütten öğreneceğimiz hiçbir şey yoktur düşüncesi de silinmelidir. Bu düşünceler örgütleri tecrübeler güvenme hatasına sürükleyebilir. Oysa başarılı bir örgüt, diğer örgütlerin başarılarından da, hatalarından da öğrenmeyi bilmelidir. Kıyaslamanın örgütlerde geliştirmeyi amaçladığı temel düşünce, sadece örgüt içinde takılıp kalmamaktır. Kıyaslama, ister kendi alanımızı kapsasın, isterse farklı alanlardaki örgütleri kapsasın bilinmesi gereken şey ne kadar başarısız olursa olsun her örgütten bir şeyler öğrenebiliriz anlayışıdır. Çağımızda başarılı olmak için tecrübenin yetersiz kaldığı açık bir gerçektir. Bu nedenle kendi hatalarımız yanında başkalarının da hatalarını inceleyip öğrenmeye çalışmamız gerekir. Bu felsefeyi yerleştirmeden yapılan kıyaslama çalışmalarının başarısız olacağı açıktır.

Kıyaslama çalışmalarında kaçınılması gereken diğer bir durum ise müşteri beklentilerini dikkate almamaktır. Diğer bütün yönetim araçları gibi kıyaslama da örgütü geliştirmeye odaklanır. Örgütü geliştirmekteki amaç ise müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasıdır (Watson, 1993: 188). Örgütler kıyaslama çalışmasında başarılı olmak için birtakım veri çözümlenmeleriyle uğraşırken, tatmin edilmesi gereken ve kurumlarının varlık nedeni olan müşterilerini unuturlarsa ve sadece finansal çıkarlar peşinde koşarlarsa başarısız olacaklardır.

Halis'in (2001: 61-63) Irving'den aktarımına göre; kıyaslama yaklaşımında yapılacak hataların önüne geçmek için yaygın olarak yapılan aşağıdaki hataların bilinmesi gerekir:

- 1. Çalışmayı Ciddiye Almama:** Kıyaslama uygulamaları bir takım işidir. Kıyaslamada başarılı bir takım anlayışı, etkin bir liderliği gerektirir. Kıyaslama takımının lideri de çoğu zaman kalite konusunda uzman ve örgütte yönetim kademesinde olan bir kalite yöneticisi olabilir. Bu yönetici projeyi benimsemediği ya da diğer üyelerle ortak hareket etmediği takdirde proje başarısızlığa uğrayacaktır. Ölçme-değerlendirme konusunda deneyimi olmayan kişilerin yöneticiliğinde yapılan kıyaslama çalışmalarında ihtiyaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenemeyeceğinden, kıyaslamanın hangi konuları kapsayacağı da objektif olarak belirlenemez.
- 2. Takımın Yanlış Kişilerden Oluşması:** Kıyaslama faaliyetleri içinde yer alan kişilerin bilgi sahibi olmadığı veya kontrol edemediği bir iş alanında çalışması faydasızdır. Bu yüzden kıyaslama ekibinin uzman ve tecrübeli kişilerden oluşması daha uygundur. Aksi takdirde zaman, emek ve finansal yönden israfa yol açabilir.
- 3. Takım Elemanlarının İşlerini Anlamaması:** Kıyaslama takımı projeyi gerçekleştirmek ve başarılı sonuca ulaşmak için yüksek performansa nasıl ulaşacaklarını anlamak ve görmek için örnek

kurumu sık sık ziyaret eder. Fakat genelde bu ziyaret sonrası olumlu bir sonuç elde edilmez. Muhtemelen kıyaslama takımındaki kişiler kendi kuruluşları ve hedef kuruluş arasında bir ilişki kuramamışlardır. Kıyaslama takımındaki kişiler, örgütün diğer kısımları tarafından örgüt hakkında akış şeması, örgüt şeması, gösterge gibi yazılı ve görsel dökümanlarla desteklenmelidir. Kıyaslama takımındaki kişilerin sürecin nasıl işlediğini ve bir firmayla nasıl kıyaslama yapılacağını bilmesi gerekir.

- 4. Takımlara Aşırı İş Yüklenmesi:** Kıyaslama ekibine kaldıramayacaklarından fazla iş verilmesi kıyaslama faaliyetlerinin başarısız olmasındaki diğer bir faktördür. Eğer kıyaslama çalışması geniş bir süreci kapsıyorsa mantıklı bölümlere ayrılmalıdır. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Kıyaslama takımı projenin gerçekleştirilmesi süreci boyunca mutlaka birtakım problemlerle karşılaşacaktır. Bu sorunların yöneticiler tarafından çözülmesi gerekir. Bu sorunların çözümünü de kıyaslama takımına bırakmak yanlıştır.

- 5. Süreçler Üzerinde Çok Fazla Yoğunlaşma:** Yürütülen kıyaslama çalışmalarının büyük bölümünde süreçlerden ziyade performans üzerinde durulur. Performans üzerine odaklanma büyüme ve gelişme fırsatlarının belirlenmesinde faydalıdır. Kıyaslama sürecinde esas amaç performansı artırıcı ve örgütün konumunda iyileşmeler sağlayıcı öğrenmeler sağlamaktır. Eğer süreçler üzerinde çok fazla durulursa kıyaslama araç olmaktan çıkar amaç olur.
- 6. Kıyaslamayı Geniş Bir Strateji İçerisine Yerleştirmemek:** Kıyaslama, maliyetleri azaltan, faaliyetlerin sürelerini kısaltan, iyileştirme sağlayan, problem çözmeye yardımcı olan, toplam kalite yönetiminin araçlarından biridir. Kıyaslama, bütün kalite

araçlarıyla tamamlayıcı şekilde çalışır. Kıyaslamayı bu şekilde örgüt yararına çalıştırmak ve bir geliştirme aracı olarak benimsemek yerine rutin bir süreç gibi görmek kıyaslama faaliyetlerinin başarısız olmasına yol açar.

7. **Örgütün Misyonunu, Amaçlarını ve Hedeflerini Kavrayamama:** Çalışanların amaç ve hedefler hakkında bilgilendirmek için çoğu örgüt olanca çabayı harcamaktadır. Ancak bu çalışmaların ne derece etkili olduğu tartışılabilir. Örgütün temel felsefesini kavramamış kişileri kıyaslama takımına alma, kıyaslama sürecinde isteksizlik ve motivasyon eksikliğine yol açabilir.
8. **Her Projenin Bir Ziyaret Gerektirdiğini Varsayma:** Kıyaslama projesine başlanıldığında yapılacak olan ilk iş kıyaslama yapılacak kuruma ziyaretler düzenlemektir. Çok iyi organize edilmiş ziyaretler oldukça yararlıdır. Fakat toplantı amaçları tam olarak anlaşılmadan ve hazırlıksız şekilde yapılan ziyaretler aynı yararı sağlamazlar. Bu nedenle kuruluş ziyaretlerine yeterince hazırlıklı şekilde gidilmelidir.
9. **Denetleme ve Değerlendirmede Başarısızlık:** Kıyaslama spesifik bir alan ya da süreç için tanımlandığında yöneticiler uygulamayı gözden geçirip, sonuçlarını dikkate almalıdır. Bu uygulama hem kıyaslama faaliyetlerinin bir belirleyicisi olacak hem de yapılan hataları anlamaya yarayacaktır. Kıyaslama süreci sonunda değerlendirme yapılmazsa, süreç tamamlanmamış olur.

Kıyaslamadaki amaç başka örgütlerin uygulamalarını aynen almak değil, bunları öğrenip yorumlamak ve kendi örgütümüze uyarlamaktır. Bu noktada kopyacılık sık yapılan ve yapılması muhtemel kıyaslama hatalarından biridir. Başka bir örgütün süreçlerini ya da faaliyetlerini aynen kopya etmek örgüte hiçbir yarar sağlamaz. Durumsallık yaklaşımıyla düşünüldüğünde başarılı her

faaliyet kendi bağlamı içerisinde değerlendirilmeli ve kopya etmek yerine uygulanacak bağlama uyarlanmalıdır.

Kıyaslama yaklaşımı örgütün amacını gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetlerde karşılaştığı bütün sorunları çözebilecek bir araç değildir. Bu yüzden yerinde kullanılması gerekir. Kıyaslama kullanılmadan önce detaylı bir örgütsel analiz yaptıktan sonra gelişmeye açık alanların tespit edilmesi ve bu alanlarda karşılaşılan problemlerin kıyaslamaya uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Örneğin bir okulda matematik dersi performansının düşük olmasının çok farklı nedenleri olabilir. Eğer bu sorunlar belli öğretim yöntemlerini etkin şekilde kullanamamaktan kaynaklanıyorsa başka okullarla kıyaslama yoluna gidilebilir. Ancak okuldaki matematik öğretmeni sıkıntısından kaynaklanıyorsa bunun çözümü daha farklıdır.

8.2. Kıyaslamada Başarı Faktörleri

Kıyaslama yapmak için harcanan emek ve diğer giderlerin verimli sonuçlar vermesi için kıyaslamada başarılı olmak gerekir. Bu nedenle kıyaslamada başarılı olmak için yapılması gerekenler bilinmelidir. Nasıl Toplam Kalite Yönetiminin örgüt içerisinde kurumsallaştırılabilmesi için çalışanların bu konuda bilgi sahibi olması gerekiyorsa; kıyaslama faaliyetlerinin de bütünlük ve koordinasyon içinde yürütülebilmesi için kıyas ortaklarının ve diğer çalışanların bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle başarılı olabilmek için eğitim vazgeçilmez unsur olarak görülmelidir.

Düren'in (2000: 306) Camp'ten aktarımına göre; kıyaslamanın etkinliğine güç veren yönetsel yaklaşım ve davranışları şöyle sıralamak mümkündür:

- Planlama ve organizasyon çalışmalarına yönlendirici destek vermek,
- Kıyaslama faaliyeti ile ilgili her konuda, ilgili kişiler ve kıyas ortakları ile bir mutabakat ortamı yaratmak,
- Kıyaslamanın daha çok değil, daha iyi çalışmak olduğu mesajını vermek,

- Kıyaslama sonuçlarının anlaşılması ve benimsenmesi için gerekeni yapmak,
- Ulaşılan performans düzeyinin ve izlenen stratejilerin, başlangıçta öngörülen amaçlara uygunluğu konusunda emin olmak,
- Performans iyileştirme hedeflerini, çalışmalar ilerledikçe, dönemsel olarak gözden geçirerek, gerekli ayarlamaları yapmak,
- Kıyaslama faaliyetlerinin gelişimi ile ilgili olarak, şirket içi bilgilendirme sistemi oluşturmak,
- Kıyaslama sonuçlarını, hedef belirleme, performans ölçümleri ve planlama faaliyetleriyle koordine etmek,
- Başarılı kıyaslama örnekleri bularak, kıyaslama sürecinin nasıl işlediğini açıklamak,
- Değişime istekli olmak, kıyaslama ölçümleri sonucunda elde edilecek bulguları kabullenmek ve başkalarından öğrenmeye hazır olmak,
- Örgüt içerisindeki her türlü faaliyeti, süreci ve ortamı ayrıntılı olarak tanımak ve bu sayede yapılacak çalışmaları kolaylaştırmak,
- Kıyaslama ortağı seçiminde rasyonel olmak. Özellikle maliyetin artmaması açısından adayların tümünü ziyaret etmek yerine bu sayıyı mümkün olduğu kadar en aza indirmek,
- Karşılıklılık ilkesine özen göstermek.
- Gizlilik ilkesine bağlı kalmak,
- Performans ölçümlerine ve bu ölçümlerde kullanılacak performans göstergelerine gerekli özeni göstermek,
- Takım çalışmasını bilmek ve etkin şekilde uygulamak,
- Eğitime gereken önemi vermek,
- Kıyaslama sonuçlarını kıyas ortakları ve örgüt çalışanları ile paylaşmak,
- Gerekirse uzmanlarla birlikte çalışmak,
- Kıyaslamanın bitip tükenmeyen bir süreç olduğunu unutmamak ve kıyaslama çalışmalarına devam etmek.

Kıyaslama faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için örgütün öncelikle başkalarının kendisinden üstün olabileceğini kabul etmesi ve başkalarından

öğrenmeye açık bir örgüt kültürü inşa etmesi gerekir. Bu konuda özellikle üst yönetimin liderliği şarttır. Öncelikle böyle bir fikrin üst yönetim tarafından kabul edilmesi gerekir. Kıyaslama uzmanlık gerektiren bir faaliyettir. Bu yüzden eğitime son derece önem vermek gerekir. Özellikle performans kriterlerinin belirlenmesi ve farklı sektörlerdeki örgütlerle yapılacak kıyaslama faaliyetlerinin planlanması çok zordur. Ancak bu işleri yapacak olanda bu uygulamalarda çalışan kişilerdir. Bu nedenle personelin kıyaslama ve performans yönetimi konusunda yetiştirilmeleri son derece önemlidir.

8.3. Kıyaslamada Etik

Kıyaslama başka örgütlerle ortak yürütülen bir faaliyettir ve karşılıklı fayda alışverişine dayalıdır. Bu nedenle kıyaslama ortaklarının kendi çıkarlarıyla birlikte diğer örgütlerin çıkarlarını da düşünmesi gerekir. Bu konularda sorunların yaşanmaması için sürecin başında belli ilkeler üzerinde mutabakat sağlanması gerekir. Bununla birlikte kıyaslamada göz önünde bulundurulması gereken ilkeleri dünya çapında standartlaştırmaya yönelik çalışmalar olduğu bilinmektedir.

Literatürde kıyaslama etiği üzerinde çok fazla durulmamıştır. Ayrı bir bölüm olarak inceleyenler ise, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi Uluslararası Kıyaslama Takas Odası (American Productivity & Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse) ve Stratejik Planlama Enstitüsü (Strategic Planning Institute)'nün ortak belirlemiş olduğu kıyaslama kuralları ve prensiplerini geliştirmekle yetinmişlerdir. Bu kuralları şu şekilde sıralamak mümkündür (Watson, 1993:217):

8.3.1. Yasallık Prensibi

- Kıyaslama faaliyetlerinde yasallığı tartışılır herhangi bir oluşum varsa bu uygulanmamalıdır.
- Ticaret, pazar, fiyat belirleme, müşteri hakları gibi konulara aykırı olabilecek ya da bunlara yol açabilecek tartışma ve eylemlerden kaçınılmalıdır. Maliyetler fiyat belirlemenin bir elemanı ise rakiplerle tartışılmamalıdır.

- Açıklanması yanlış olabilecek her türlü gizli bilgilerin edinilmesinden kaçınılmalıdır.
- Bir kıyaslama çalışmasının sonuçları, kıyaslama ortaklarının izni olmadan başka bir çalışmada kullanılamamalıdır.

8.3.2. Değiş-Tokuş Prensibi

- Kıyaslama ortağından talep edilen bilgilerden benzer düzeydekileri ya da aynı türdekileri paylaşmaya hazır olunmalıdır.
- Kıyaslamadaki bilgi alışverişi ilişkilerinde karşılıklı ilişkileri oluşturmak, yanlış anlamalardan kaçınmak ve beklentileri açıkça ifade etmek için sürecin başında anlaşma sağlanmalıdır.
- Dürüst ve tamamlayıcı olunmalıdır.

8.3.3. Gizlilik Prensibi

- Örgütlerden alınan bilgilere gizli olarak bakılmalıdır. Bilgi alınan kıyaslama ortağının kesin izni olmadan, bu ortaklığın dışındaki örgütlerle paylaşılmamalıdır.
- Herhangi bir çalışmaya bir örgütün katılımı gizlidir ve başkalarıyla paylaşılmamalıdır.

8.3.4. Kullanım Prensibi

- Kıyaslama yoluyla kıyaslama ortaklarından edinilmiş bilgi, örgüt süreçlerini ya da işlemlerini geliştirmekten başka bir amaçla kullanılmamalıdır.
- Kıyaslamayla elde edilen bir bilginin kaynağı olan örgütün adını ya da uygulamalarını, kullanmak ya da başkalarıyla paylaşmak için kıyaslama ortağından izin alınmalıdır.

8.3.5. Hazırlık Prensibi

- Kıyaslama çalışmasında diğer örgütle iletişime geçilmeden hazırlık yapılarak çalışmanın etkili ve verimli olacağına dair inancımız gösterilmelidir.
- Toplantılardan önce kıyaslama ortağının hazırlık yapabilmesi için toplantı gündemi ve tarihi bildirilmelidir.

- Kıyaslama ortaklarının vakitlerinin etkili kullanılması açısından görüşmeler verimlilik ilkesine göre düzenlenmelidir.

8.3.6. Tamamlama Prensibi

- Kıyaslama ortaklarına verilen tüm vaatler zamanında yerine getirilmelidir.
- Kıyaslama sürecinin başında anlaşmaya varıldığı gibi, tüm kıyaslama ortaklarının tatmini sağlanmaya çalışılmalıdır.

8.3.7. Anlama ve Anlaşma Prensibi

- Kıyaslama ortağımızın kendisine ne şekilde davranılmasını beklediği iyi anlaşılmalı ve ona o şekilde muamele edilmelidir.
- Elde edilen bilgilerin nasıl ve hangi şartlarda kullanılacağı konusunda kıyas ortağının görüşlerine uyulmalıdır. Bilgiler bu anlaşma kapsamı dışında kullanılmamalıdır.

8.3.8. İlk Temas İlişkisi Prensibi

- Bir kıyaslama ortağının düzenlediği kıyaslama görüşmesine katılarak kıyaslama çalışmalarına başlanmalıdır.
- Kıyas ortaklarının şirket kültürlerine saygı gösterilmeli ve karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış süreçler kapsamında çalışılmalıdır.
- Kıyaslama çalışması boyunca iletişim kuracak kişiler veya sorumlulukları gereği, iletişim kurulması gerekenler hakkında şirket kıyaslama sorumluları ile anlaşılmalıdır.

8.3.9. Üçüncü Şahıs İlişkisi Prensibi

- Kişisel bağlantı istendiğinde ilgili kişinin ismi verilmeden önce izni alınmalıdır.
- Kıyaslama sorumlularının özel izni alınmadan, onun ya da kuruluşunun ismi genel katılıma açık toplantılarda kullanılmamalıdır.

Kıyaslamada başarılı olabilmek için ilk şart etik kurallara uymaktır. Ülkedeki adalet sisteminde belirtilen yasal kurallar da dikkate alınarak hazırlanacak kıyaslama protokolü bu konuda belirsizliği ortadan kaldırabilir. Bu

nedenle sürecin başında kıyaslama ortağı/ortaklarının belli kurallar zinciri etrafında birleşmeleri kıyaslamamanın başarısına katkıda bulunur.



DOKUZUNCU BÖLÜM

EĞİTİMDE KIYASLAMA

9.1. Eğitimde Kıyaslamaya Genel Bakış

Günümüzde kıyaslamanın kar amacı gütmeyen örgütlerde de kullanılabileceği üzerinde durulmakta ve bu yönde çalışmalar yapılmaktadır. Doğrudan kar amacı gütmeyen ve bir ülkenin geleceği için anahtar unsurlardan olan eğitim sektörü şu anda kıyaslamanın kullanılabileceği bir alan olarak üzerinde çalışılan konular arasındadır. Bu çalışmalardaki temel amaç diğer sektörlerdeki gelişme hızı karşısında, oldukça yavaş kalan eğitim örgütlerinin birbirinden öğrenmesine imkan veren yeni modeller ortaya koymaktır.

Kalite, özel ve kamu yönetiminin dünyasına girmiş bir felsefe ise, bu felsefenin temel araçları: iletişim, eğitim, kıyaslama, performans ölçümü ve belgelendirmelerdir. Kalite nesnel bir olgudur, kalite yönetimi ise kaliteyi başarmak anlamına gelir ve kıyaslama da bu küresel yaklaşımdaki araçlardan biridir (Emilio ve Monnier, 2000: 5). Kıyaslama diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güçlü ve yaratıcı bir araç olarak kullanılabilir. Ancak eğitim örgütlerinde açık bir rekabet olması her zaman beklenemez. Bu yüzden kıyaslama okullar için doğru ve erişimi kolay bilgiye ulaşabilecekleri, ayrıca uygulamaları, değerleri ve fikirleri paylaşabilecekleri bir fırsattır (Brennan, 1995: 38). Kıyaslamanın eğitim örgütlerinin birbirinden ve diğer sektörlerdeki örgütlerden öğrenip gelişmelerine katkıda bulunacak bir araç olarak kullanılması, hem eğitim örgütlerinde, hem de diğer örgütlerdeki kalitenin geliştirilmesi açısından yararlıdır.

Değişme ve gelişmenin çok hızlı yaşandığı günümüzde eğitime düşen görev diğer sektörlerden daha fazladır. Bilginin her 3-4 yılda bir iki katına çıktığı bir ortamda öğrencilere bu bilgileri kazandırmak mümkün değildir. Öğrencilere öğrenmeyi öğrenme kültürünün kazandırılması gerekmektedir. Geleneksel

yaklaşımından uzaklaşıp, yeni bir eğitim anlayışı kazanmak için fazla zaman yoktur. Kıyaslama yaklaşımı kullanılarak eğitim örgütlerinin bu değişimlere uyum süreci hızlandırılabilir.

Dünyadaki kalite hareketinde eğitim önemli derecede geri kalmıştır. Büyük şirketler, örgütlerinin yönetim yapısını geliştirmek için kalite geliştirme tekniklerini kullanırken, eğitim şimdiye kadar kalite geliştirmenin basit prensiplerini bile benimsemekten kaçınmıştır. Artan müşteri beklentileri, hizmet alanının yoğun baskısı ve gerçekleri karşısında eğitim sektörü kendisini yenilemek zorunda kaldı. Artık yapılan hizmetin müşterisi sayılabilecek olan kişiler daha tecrübeli ve ne istediğini bilen insanlardan oluşmaktadır. Eğitimciler bundan sonra verdikleri hizmetleri, bu hizmetlerin maliyetlerini ve alınan neticeleri sorgulamak zorundalar. Artık bir sektörde başarı demek, o sektördeki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp, onlara cevap vermeye çalışmak demektir. Okullar ve eğitimciler için müşteri toplumun tamamı ise, eğitimciler toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlayıp onlara cevap vermek durumundadır (Marchese, 2002). Bu beklentilerin karşılanabilmesi için ise önemli değişimler gerekmektedir. Bu değişim süreci kıyaslama yoluyla kısaltılabilir.

Kıyaslama, okullarda kalite yönetimine dönüşme sürecinde değişimi yönetmek için etkili bir yol olarak kullanılabilir. Zeka toplamak ve başkalarının akıllarını kullanmak demek olan kıyaslama aynı zamanda planlı ve düzenli değişim için büyük bir araçtır. Kıyaslamayla insanları kalitenin yararına inandırmak daha kolay olabilir. Ayrıca kıyaslama eğitimde kalite prensiplerinin uygulanması için bir kaynak olabilir. Yöneticiler kıyaslamayla birlikte toplanan verilerle öğretmenleri ve diğer personeli değişim için daha kolay ikna ederler. Bu noktada değişim kelimesini doğrudan kullanmak yerine, kıyaslama kullanılabilir (Weller, 1996: 24).

Eğitim için kıyaslama kavramının tanımını, amacını ve yanlış anlamlarını aşağıdaki tablo özetlemektedir:

Tablo 2. Eğitimde Kıyaslama Nedir? Ne Değildir?

Nedir?	Ne değildir?
Çalışmak ve diğer okullardaki en iyi uygulamaları transfer etmektir.	Kendi okulumuz ve başkalarının okullarını genel olarak karşılaştırmaktır.
Okulumuzun vizyonu ve amaçlarıyla ilgilidir.	Küçük gelişmeler sağlama yöntemidir.
Gerçek performans ölçümleri üzerine odaklanır.	En iyi tahminler üzerine odaklanır.
Başka okullardaki süreçlerin, verilerin ve kritik başarı faktörlerinin derinlemesine analizidir.	Başkalarının okul programlarının gözden geçirilmesidir.
Eğitim örgütünün müşterileri olan öğrencilerin tatminini sağlamaya odaklanmıştır.	Bir bütçe biçimlendirme mekanizmasıdır.
Değişim amaçlarının açık bir şekilde belirlenerek sağlanan bir keşfetme ve öğrenme sürecidir.	Standart başarı reçeteleriyle, değişimin hatırı için değişmeyi amaç edinmiş bir programdır.

Kaynak: <http://www.Ohioeic.org/EICIssuePapers1998.html>

Dünyada, örgütlerin geliştirilmesi ve başka örgütlerden öğrenilmesini vurgulayan kıyaslama, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi süreçlerini ölçmek ve bu süreçlerdeki eksik noktaları ve bu eksik noktalardaki en iyi uygulamaları bularak eyleme geçmeyi öngörür. Eğitimde kıyaslama da benzer ilkeleri takip eder. Öğrenci ve okul performansını arttırabilmek için uygun bir yaklaşımdır (Achieve, 2002). Kıyaslama yaklaşımının farklı eğitim örgütlerindeki süreçleri ölçerek birbirlerinden öğrenmesi demek olan eğitimde kıyaslama kavramı, eğitim örgütlerine dış dünyaya açılma ve eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinin başarısı hakkında bir ölçek sunar. Tablo 3, Kıyaslamanın okullar açısından yararlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Kıyaslama Yaklaşımının Okullara Kazandıracakları

Toplum Beklentilerini Tanımlamak

Geçmişe göre	Çağın gereklerine göre
Kişisel yargılara göre	Objektif değerlendirmelere göre
Koordinasyon eksikliği	Eşgüdüm

Okullar İçin Etkili Hedefler Belirlemek

Örgüt çevresini dikkate almama	Çevre analizleri yapma
Tepkisel bir yönetim yaklaşımı	Öncü, vizyoner ve geleceğe yönelik
Çalışma alanının gerisinde	Kendi alanında öncü

Okullarda Verimliliği Artırmak

Örgütsel analizden yoksun	Gerçek ve doğru sorunlara çare
Rutin işlerle uğraşma	Çıktıları iyi tanıma
Dinamizm eksikliği	İyi uygulamalarla harekete geçme

Okullarda Rekabet Başlatmak

İçe dönük bakış açısı	Rekabetin tanınması
Hantallaşmış örgüt yapısı	Dinamik bir örgüt yapısı
Yavaş değişim	Doğru ve hızlı değişim

Eğitimde Kaliteyi Artıracak En İyi Yöntemleri Öğrenmek ve Uygulamak

Bizde icad edilmedi düşüncesi	Aktif şekilde araştırma yapmak
Sınırlı sayıda yeni çözüm	Çeşitli seçenekler
Herhangi bir okul olmak	Paradigmatik değişimler
Boşa giden geliştirme çabaları	Geliştirmede yüksek performans

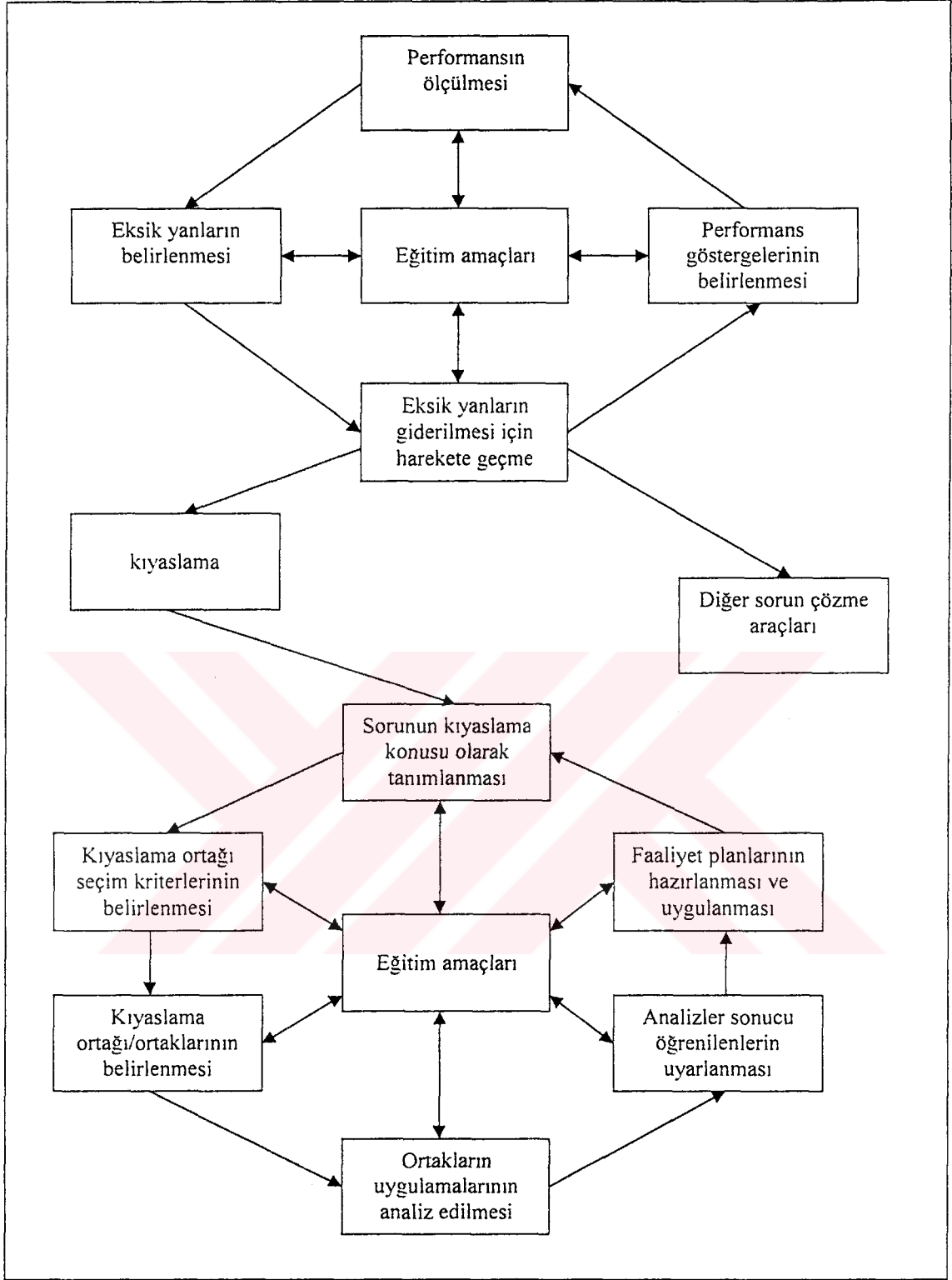
Kaynak: Düren, A. Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul. (Camp'ten uyarlanmıştır)

Tabloda eğitim örgütlerinin başarılı olabilmek için yapması gereken eylemler, kıyaslama yapılarak ve kıyaslama yaklaşımı olmadan ele alınmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi kıyaslama eğitim örgütlerinin değerlendirmesinden, vizyon belirlemeye kadar bir çok ihtiyacına cevap verebilen bir araçtır. Bu yüzden eğitim örgütlerinin yönetiminde kullanılması etkili sonuçlar verebilir.

9.2. KIYASLAMANIN EĞİTİM EĞİTİMDE KULLANILMASI

9.2.1. Eğitim Örgütlerinde Sorun Çözme Aracı Olarak Kıyaslama

Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte sorunu anlama ve çözme faaliyetleri önemli ölçüde değişmiştir. Klasik yönetim anlayışında tek bir kişinin sorunu anlamaya çalışması ve çözmesi söz konusuysen, Toplam Kalite Yönetiminde "bir işi en iyi bilen onu yapan kişidir" anlayışıyla birlikte çalışanların fikrinden faydalanmak ve sinerjik bir yönetim ön plana çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin bir aracı olan kıyaslama, özellikle köklü değişiklikler gerektiren sorunların çözülebilmesi, yöneticilere ve sorunlu kısımda çalışan kişilere yol göstermek için etkili bir araç olarak kullanılabilir. Şekil 14'de kıyaslamamanın eğitim kurumlarında sorun çözme için kullanılma süreci açıklanmıştır.



Şekil 14. Eğitimde Sorun Çözme Aracı Olarak Kıyaslama

Eğitim örgütlerinde sorun çözme zor bir iştir. Çünkü problemin genelde birden çok nedeni vardır. Bu yüzden eğitim örgütlerinin problemlerini anlamak ve çözmek oldukça zordur. Aynı zamanda bir ülkenin gelişmesi için en önemli

faktör olan eğitimde, problemlerin bir deneme yanılma döngüsüyle çözülmeye çalışılması sistemi daha zor durumların içerisine sokabilir. Bursalıoğlu (1994: 78) bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Araştırmanın tüketicisi veya karar organı, problemini ve amaçlarını açıkladıktan sonra, araştırmacı sorunların belirtilerini bulmaya ve bunların sistemle ilgilerini belirlemeye çalışır. Değişkenleri saptar ve özellikle kontrol edilebilen değişkenler yoluyla sistemi etkilemeye çalışır. Genellikle, kontrol edilebilen değişkenler sistemin içinde, edilemeyenler dışındadır. Modelin kurulmasındaki ilk aşama, etkinlik veya verim ölçüsünün konulmasıdır. Eğitim araştırmalarının en zor yanı böyle bir ölçünün bulunabilmesidir. Bundan sonra, etkinlik ölçüsünün kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenler açısından bir matematik modeli yapılmaya çalışılır. Son olarak, bütün bu denklemler toplamının meydana getirdiği modelin çözüm teknikleri araştırılır. Bu tekniklerin en geneli sına ve yanılma dır. Eğitimimizde yeni bir örgüt modelinin kurulması ve denenmesi zahmetli ve pahalı bir girişimdir.

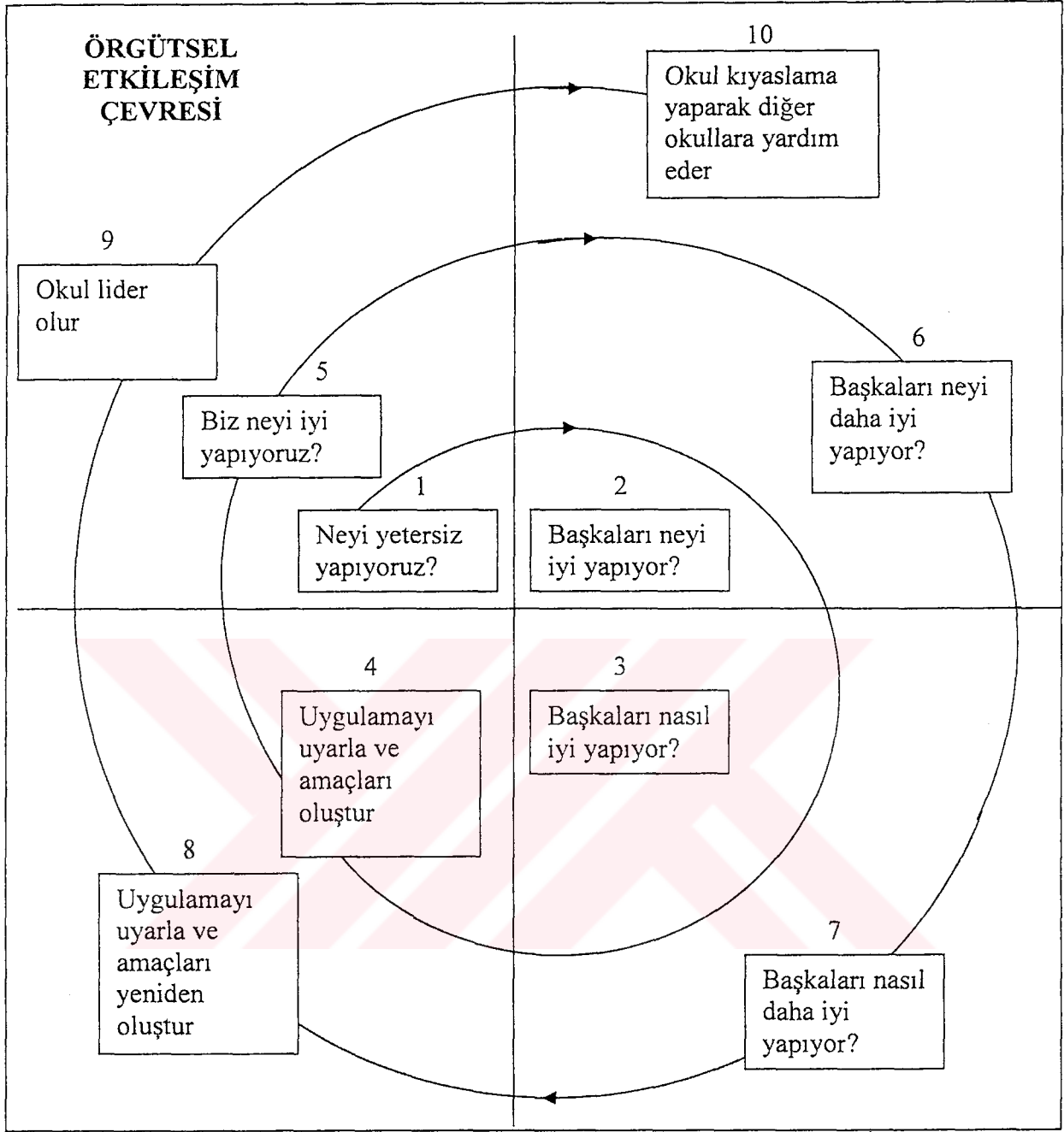
Kaliteli insan yetiştirmek için kaliteli eğitim vermesi gereken eğitim kurumlarının bu süreçte karşılaştığı problemlerde kıyaslama kullanılabilir. Eğitim kurumlarının ülke üzerindeki etkileri üretim endüstrisindeki şirketlerle karşılaştırılmayacak kadar büyüktür. Bu yüzden eğitim kurumları gerektiğinde birbirlerine her türlü yardımı yapmak ve birbirinden öğrenme felsefesini benimsemek durumundadır. Kıyaslama eğitim örgütleri arasındaki bu yardımlaşmayı bir süreç olarak görerek, örgütler arasındaki sinerjinin oluşumunu kolaylaştırabilir.

9.2.2. Eğitim Örgütlerini Öğrenen Bir Örgüt Yapma Aracı Olarak Kıyaslama

Öğrenen örgüt kavramı son yılların önemli yönetim konuları arasındadır. Örgütler başarılı olmak için öğrenme kapasitelerini geliştirmek durumundadır. Örgütü geliştirmenin kritik unsuru öğrenen bir örgüt olmaktır. Kıyaslama yaklaşımı "başkalarından öğrenme" felsefesiyle öğrenme sürecini hızlandırarak öğrenmeyi çekici kılmaktadır. Örgütlerden öğrenilenler uyarlanarak ve geliştirilerek onlardan daha başarılı olunabilir. Bunun yanında kıyaslama örgütler arası bir öğrenme kültürü oluşturarak, örgütler arası sinerjiyi ve dolayısıyla topyekün başarıyı da etkilemektedir.

Töremen'in (2000: 13-14) Yener'den aktarımına göre; örgütsel öğrenmenin bir boyutunu başkalarından öğrenme oluşturmaktadır. Öğrenme sadece düşünme ve bireysel çabalar sonucu gerçekleşmez. Bunun yanında, belli konularda yeni bir perspektif kazanmak için bulunulan çevrenin dışına taşmak da etkili bir öğrenme aracı olabilir. Öğrenme konusunda geniş bir ufka sahip yöneticiler ve örgütler, farklı yapıya sahip hatta farklı sektörlerde hizmet veren örgütlerin etkili birer fikir kaynağı olabileceğini kavramış olanlardır.

Eğitim kurumlarında kıyaslama çok çabuk değişen toplumsal beklentiler ve eğitim programlarının sürekli geliştirilmesinin zorunluluğu nedeniyle bugünün dünyasında uygun bir araçtır. Okullar bu değişen beklentilere ve gelişmelere ayak uydurmayı öğrenmek zorundadır. Onların sürekli kendi içinde takılıp kalmaları ve tecrübeleriyle hareket etmeleri yeterli değildir. Okullar yaşamak ve gelişmek için nerede olursa olsun bilgiyi arayıp bulmak zorundadır. bu yüzden kıyaslama lüks değil zorunluluktur. Şekil 15, bu gelişme sürecini özetlemektedir (Kelly, 2001: 10).



Kaynak: Kelly, A. (2001). **Benchmarking For School Improvement: A Practical Guide For Comparing And Improving Effectiveness**. RoutledgeFalmer, London.

Şekil 15. Eğitimde Kıyaslama Spirali

Şekilde bir eğitim kurumunun kıyaslama yaparak lider olması açıklanmaya çalışılmıştır. Bilgi veren bir kurum olmak artık bir eğitim kurumu için vizyon olmaktan çıkmıştır. Artık eğitim kurumları bilginin toplanma ve dağıtım merkezi olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için hızla genişleyen bilgi

dünyasından haberdar olması gereken eğitim kurumlarının işi çok zorlaşmıştır. Değişen ve gelişen dünyanın eğitim kurumlarına verdiği, bilgiyi yönetme görevi öğrenen bir örgüt olmayı zorunlu kılmaktadır. Değişmelere ayak uydurabilmek için ise öğrenme süreci hızlandırılmalıdır. Kıyaslama “başkalarının keşfettiğini yeniden keşfetmeye gerek yoktur” anlayışıyla bu süreci hızlandırabilir.

9.2.3. Eğitimde Rekabet Başlatma ve Sürdürme Aracı Olarak Kıyaslama

Dünyanın bugünkü gelişmişliğinin en önemli nedenlerinden biri rekabettir. Eğitim örgütleri arasında bir eğitimsel rekabet başlatabilmek için kıyaslama iyi bir araç olabilir. Günümüz koşullarında eğitim örgütleri arasında kaliteli eğitim verme yarışının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ancak kıyaslamanın karşılaştırmacı değerlendirme ve örgütü harekete geçirme gücü eğitim kurumlarını bir başarı yarışının içerisine sokabilir.

İş dünyasında olan hızlı gelişmelerin ve kıyaslamaya bu denli önem verilmesinin nedeni yoğun bir rekabet baskısının altında olmasıdır. Bu örgütlerde süreç geliştirme zorunlu bir etkinliktir. Ancak eğitim örgütleri bu anlamda iş dünyasından farklıdır. Toplumun bütünü için eğitim zorunlu bir olgu olduğundan, eğitim kurumları arasındaki rekabette sınırlıdır. Eğitim kurumlarının çoğu üzerinde bir rekabet baskısı hissetmez. Ancak değişimi başlatan en önemli unsur rekabettir (Epper, 1999: 26).

Uluslararası kıyaslama yapılarak eğitim örgütlerine geniş bir görüntü alanı kazandırılabilir. Bununla birlikte kendi içinde takılıp kalma yerine dünyayla rekabetin önü açılabilir. Farklı ülkelerdeki eğitim kurumlarıyla birlikte çalışmak yöneticiler ve çalışanlar için bir motivasyon unsuru olabilir. Ayrıca, günümüzde gelişmiş iletişim teknolojileriyle birlikte bu süreç çok daha hızlı, kolay ve ucuzdur.

Küreselleşme süreci, uluslar arası eğitim pazarlarının oluşmasını güçlendirerek yükseköğretimin yanında ortaöğretim ve ilköğretimde de küresel eğitim pazarlarını oluşturmuştur. Öğrencilerine kaliteli eğitim sağlayan eğitim kurumları çok farklı ülkelerden öğrenci alabilmektedir. Uluslararası eğitim

pazarında iyi bir performans düzeyi yakalayan eğitim kurumları diğerlerini geride bırakmaktadır (Çelik, 2000: 126-127). Bütün bu gelişmeler rekabet sayesinde oluşmuş ve dünya çapında eğitim örgütlerinin kalitesini önemli ölçüde etkilemiştir. Kıyaslama yaklaşımı kullanılarak ülkemizdeki eğitim örgütlerinin bu eğitimsel pazarda rekabet edebilirlik standartlarına erişmesi kolaylaştırılabilir.

9.2.4. Eğitim Örgütlerinde Ölçme Aracı Olarak Kıyaslama

Çağdaş yönetim anlayışında örgütün başarı derecesini belirleyen etkililik, verimlilik, kalite, gelişmeye açıklık gibi kavramların toplamı performans olarak ifade edilmektedir. Örgüt yönetimine, örgütün performansını da yönetme fırsatı veren bu oluşum kısa zamanda büyük ilgi görmüş ve bu noktadan sonra örgütler objektif bir ölçüm yapmak ve performansı geliştirmek adına doğru adımlar atmak için, ölçmeyi ve harekete geçmeyi bilimsel bir süreç olarak gören performans yönetimini kullanmaya başlamışlardır.

Performans yönetimi eğitim örgütleri içinde gerekli olmasına rağmen, bu sektörde bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Eğitim örgütlerinde performans bileşenlerini ölçmek ve kontrol altında tutmak oldukça zordur. Eğitimin uzun vadeli bir yatırım olması, bugün atılan adımların uzun zaman sonra sonuç vermesi ve performans göstergelerinin göreceli olması bu zorluğu bir kat daha artırmaktadır. Boland ve Fowler (2000: 435) eğitim kurumlarının performansını ölçmenin ve değerlendirmenin zorluğundan yakınlıkla, bu zorluğun temel nedeninin de eğitim örgütleri için en önemli girdi ve en temel çıktı durumunda olan öğrencilerin standardizasyonunun sağlanamayışı olarak ifade etmektedirler. Öğrenciler eğitim sürecine girmeden önce farklı sosyokültürel ve sosyoekonomik ortamlarda bulunmaktadır. Bu durum onların hazırbulunuşluk düzeylerinde önemli farklılıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ayrıca daha ileri kademeler için bir önceki kademedeki öğrenciye sağlanan eğitim düzeyi de girdi durumundadır. Bu nedenle eğitimde performans bileşenlerini istatistiksel ifadelerle bağlama çok zordur.

Kıyaslama karşılaştırmalı değerlendirme sistemiyle tamamen istatistiksel ifadelerle dayalı ölçüm yapmak yerine, belirlenen başarı unsurlarının örgüt üzerindeki görüntülerini baz alarak eğitim örgütleri için etkili bir ölçüm aracı

olabilir. Eğitimde performansı ve dolayısıyla verimliliği ölçmek için harcanan zaman ve emek kıyaslama yaklaşımı kullanılarak en aza indirilebilir.

9.2.5. Eğitim Örgütlerinde Değişimi Kolaylaştıracak Bir Unsur Olarak Kıyaslama

Kıyaslama örgütün doğru yönde değişmesine katkıda bulunur. Değişim uygulanmadan önce başka örgütlerdeki benzer uygulamalar incelenerek değişimin getirileri test edilebilir. Bu nedenle değişimin rotasındaki bazı yanlışlıklar ortadan kaldırılır. Bu durum okullar için ayrı bir önem taşımaktadır (Kelly, 2000: 7-8). Çünkü eğitimde yapılacak yanlışların sonuçlarından tüm toplum etkilenmektedir.

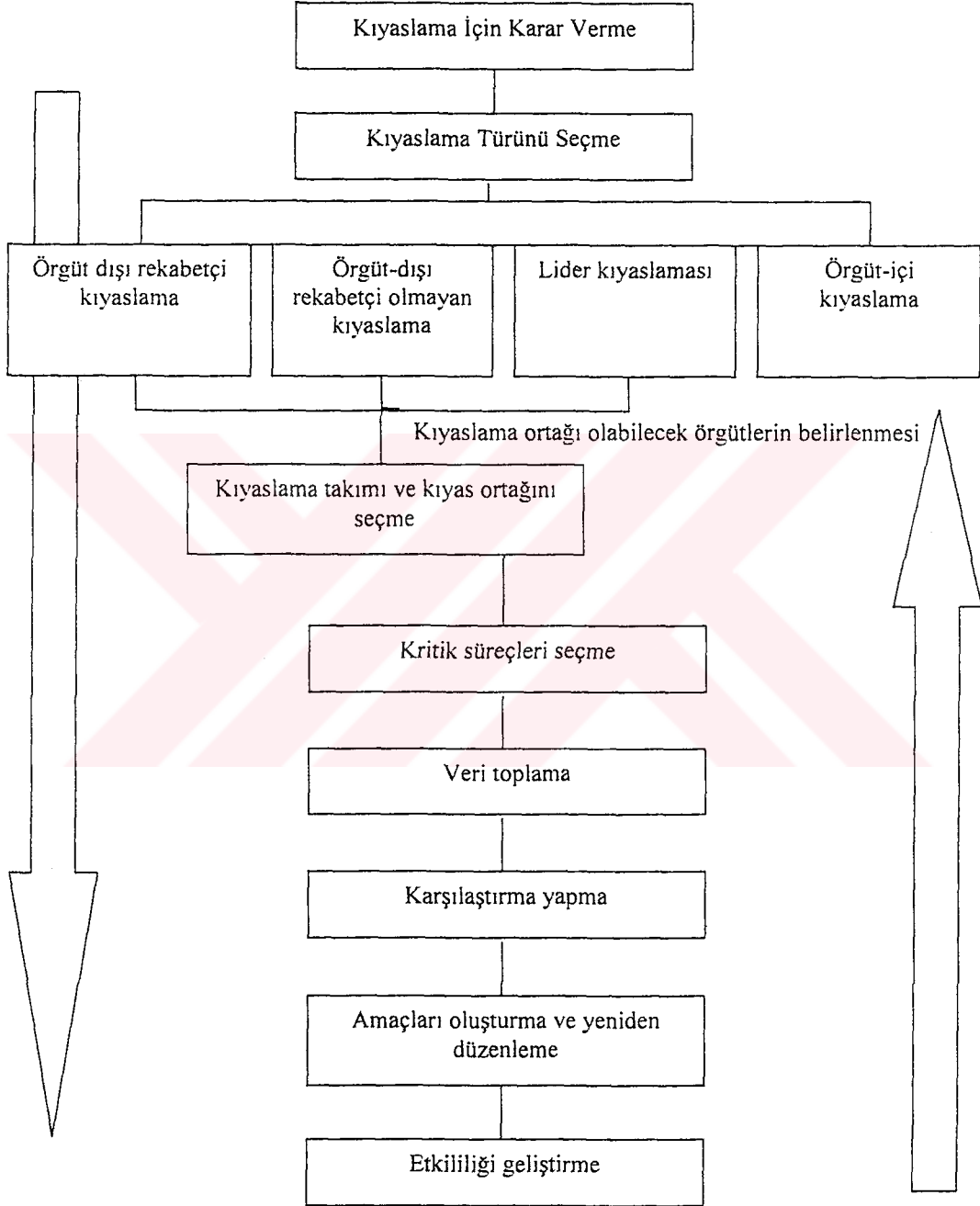
Değişimin kaynağı öğrenme olmalıdır. Bilimsel bir dayanağı olmayan değişim çabalarının yarar sağlaması zordur. Kıyaslama başkalarından öğrenme ve öğrendiklerini uyarlayarak uygulama yaklaşımıyla değişimin sağlam temellere oturmasını sağlar.

Weller (1996: 29) okullarda yapılacak kıyaslama çalışmalarını Toplam Kalite Yönetimine geçiş için önemli bir aşama olarak görmektedir. Bu paradigmatik değişimin başarıyla gerçekleşmesi için öğretmenlerin ve diğer çalışanların değişime karşı olan dirençlerinin kırılması gerekir. Bunun en etkili yolu ise değişimin gereğine inançtır. Kıyaslama, çalışanlara değişimin yararlarını yerinde görme fırsatı sağlar. Bu yüzden, kıyaslama eğitimde değişim yönetimi için de etkili bir araçtır.

9.3. Eğitimde Kıyaslama Süreci

Kıyaslamanın eğitimde kullanılması ile ilgili çalışmalar son derece sınırlıdır. Yükseköğretimde yapılan konsorsiyum niteliğinde kıyaslama çalışmaları olmasına rağmen, bu çalışmalarda kıyaslama sürecinin bilimsel olarak ele alınmadığı görülmektedir. Konsorsiyumlar daha çok bir ülkenin farklı bölgelerindeki ya da dünyanın farklı yerlerindeki eğitim kurumlarının bazı somut bilgileri birbirinden transfer etmesine yöneliktir. Ortaöğretim kurumlarında yapılan kıyaslama çalışmaları ise öğrencilerin belli derslerdeki başarılarını

kıyaslamayla sınırlıdır. Bir okuldaki tüm süreçleri ele alarak sunulmuş tek bilimsel kıyaslama çalışması Kelly (2001)'e aittir. Kelly Okul Geliştirme İçin Kıyaslama (Benchmarking For School Improvement) adlı kitabında, önce okul sistemini analiz etmiş daha sonra bir kıyaslama süreci ortaya koymuştur. Bu süreç Şekil 16'da gösterilmiştir.



Kaynak: Kelly, A. (2001). **Benchmarking For School Improvement: A Practical Guide For Comparing And Improving Effectiveness**. RoutledgeFalmer, London.

Şekil 16. Eğitimde Kıyaslama Süreci

Sürecin ilk basamağını kıyaslama için karar verme oluşturmaktadır. Daha sonra kıyaslamanın boyutu ve okulun içinde bulunduğu durum göz önüne alınarak kıyaslama türü seçilir. Kıyaslamayı yapacak bir takım oluşturulduktan sonra, kıyaslama ortağı olabilecek okullar belirlenir ve kıyaslama takımı tarafından kıyaslama ortağı/ortakları belirlenir. Kelly okulun performansını etkileyen kritik süreçlerin tayin edilmesinde kartlar yöntemini geliştirmiştir. Tayin edilen kritik süreçlerin etkililiğini tespit etmek ve kıyaslama ortaklarının bu alanlardaki uygulamalarını anlamak için veri toplanır. Veriler analiz edilir ve örgütler arasındaki farkın belirlenebilmesi için karşılaştırma yapılır. Karşılaştırma sonuçlarına göre eksiklikler belirlenir ve bu eksikliklerin giderilebilmesi için amaçlar oluşturulur veya yeniden düzenlenir. Son aşamada ise bu amaçlara erişmek için gerekli faaliyetler planlanır ve uygulanır.

Tüm örgütler için geçerli bir kıyaslama süreci yoktur. Yapılan kıyaslama çalışmaları incelendiğinde tüm örgütlerin kendi süreçlerini geliştirdikleri gözlenmektedir. Bu nedenle bahsedilen kıyaslama süreçleri sadece yol gösterici nitelikte olabilir. Durumsallık yaklaşımıyla incelendiğinde her örgüt farklı bir değer üretmektedir ve ürünlerin farklı örgütlerin amaçlarına yansımaları farklı nitelik taşımaktadır. Her örgüt kıyaslama çalışmasının başında, örnek kıyaslama süreçlerini inceleyerek kendi kıyaslama sürecini geliştirmelidir.

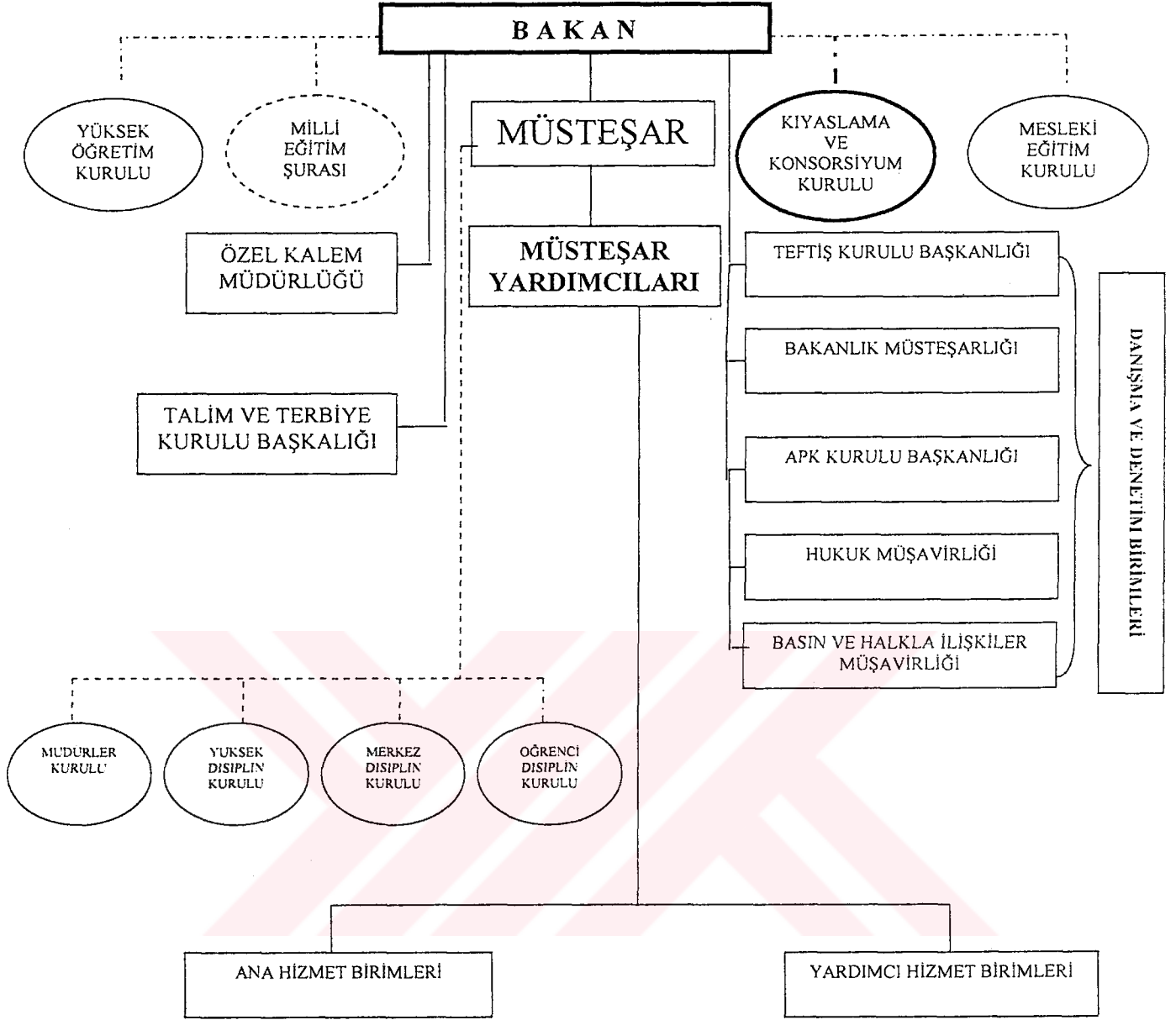
ONUNCU BÖLÜM

ÜLKEMİZDEKİ EĞİTİM ÖRGÜTLERİ İÇİN BİR KİYASLAMA MODELİ

Kıyaslama dünyadaki eğitim örgütleri için çok eski bir konu değildir. Bu yöndeki çalışmaların geçmişine bakıldığında son yıllarda hız kazanmış olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar da çoğunlukla yükseköğretim kurumlarını içermektedir. Bunun nedeni dünya genelinde yükseköğretim kurumlarının daha özerk bir yapıda olmasıdır. Ancak özerk olmak ya da olmamak kıyaslama yapmaya bir engel oluşturmamaktadır. Kıyaslama ülkemizdeki bütün eğitim kurumlarında rahatlıkla kullanılabilir ve büyük yararlar sağlanabilecek bir araç olabilir.

10.1. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu

Ülkemizdeki eğitim kurumları M.E.B. bünyesinde kurulacak bir kurulla kıyaslamadan önemli gelişmeler sağlayabilir. Ancak yapılacak kıyaslama çalışmalarında yurt dışı girişimlere de yer vermek daha yararlı olabilir. Bu noktada bakanlık bünyesinde "Kıyaslama ve Konsorsiyum" isimli bir kurul kurulabilir. Bu kurulun Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yeri şekil 17'de gösterilmiştir.



Kaynak: M.E.B. (2002). 2002 Yılı Başında Milli Eğitim. <http://www.meb.gov.tr/index.htm>.

Şekil 17. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulunun Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yeri

10.1.1. Kurulun Oluşturulması

Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulunun oluşturulmasında temel yetki ve sorumluluk Milli Eğitim Bakanlığına aittir. Kurulu oluşturacak kişiler ve bunların görev dağılımları, yetki ve sorumlulukları, kurulun örgütlenme biçimi, bakanlığın diğer birimleriyle koordinasyonu, yurtdışındaki örgütlerle iletişimi gibi konular

bakanlığın düzenleyeceği yasal çerçeve ile belirlenir. Bununla birlikte kurulun görevlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi için şu noktalar dikkate alınmalıdır:

- Kurulun oluşturulması aşamasında, kişiler ve görevleri belirlenirken objektif ilkelere göre hareket edilmelidir (mesleki deneyim, yönetim alanındaki bilgi düzeyi, kıyaslama konusundaki bilgisi, yabancı dil, gelişmeye açıklık, takım çalışmasına yatkınlık gibi). Konu politize edilmemelidir.
- Kıyaslama yaklaşımının uygulanması, global bir bakış açısını gerektirdiğinden, kurul için yeterli iletişim olanakları sağlanmalıdır.
- Kıyaslama sonuçlarının uygulanmasını kolaylaştırmak için, kurula gerekli etki ve yetki gücü verilmelidir.
- Kurulun danışmanlık görevini yerine getirebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü ile iletişimi güçlendirilmelidir.
- Kuruldaki kişilerin profesyonel gelişimlerini sağlamak için eğitim konusuna önem verilmelidir.

10.1.2. Kurulun Amacı

Ülkemizdeki eğitim kurumlarının gelişmelerini sağlamak amacıyla Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olan kıyaslama yaklaşımının kullanılmasına yönelik faaliyetleri düzenlemek, yürütmek ve önerileri değerlendirmek.

10.1.3. Kurulun Görevleri

1. Performans ölçümleriyle ilgili standartları ve performans göstergelerini belirlemek için bakanlık bünyesindeki diğer kurumlarla işbirliği yapmak,
2. Ülke genelinde yapılacak kıyaslama faaliyetlerini düzenlemek,

3. Eğitim kurumlarının performanslarının düzenli aralıklarla ve objektif verilere dayalı olarak ölçülmesini sağlamak, gerekli analizleri yapmak, kurumlara geribildirim vermek,
4. Kıyaslama isteğinde bulunan eğitim kurumlarına danışmanlık yapmak ve performans ölçümlerini analiz ederek kıyaslama ortaklıklarını düzenlemek,
5. Yurt içi ve yurt dışındaki iyi uygulamaları sürekli araştırmak,
6. Bir kıyaslama veri tabanı oluşturmak,
7. Çok sayıda eğitim kurumunun birbirinden öğrenmesine imkan tanıyan konsorsiyum çalışmalarının düzenlenmesinde eğitim kurumlarına rehberlik etmek,
8. İlgili kişi ve kurumların kıyaslama konusunda eğitilmelerini sağlamak.
9. Eğitim kurumlarının tüm kademeleri için, ilgili birimlerin yardımıyla kritik süreçleri belirlemek.

10.2. Eğitimde Kritik Süreçler

Kıyaslama yapmaya karar vermek kolay olmasına karşın, kıyaslama türünü ve kıyaslanacak süreçleri doğru seçmek oldukça zor ve önemlidir. Bir örgütü amacına ulaştıracak süreçlerin hepsini ya da bazılarını geliştirmek örgütsel etkililiğe katkıda bulunur. Bununla birlikte, bazı süreçler tamamen fonksiyonel işlere hitap ederken bazıları özellikle önemlidir ve bu ikisi arasındaki farkı ayırt etmek kıyaslama çalışmalarında belirleyici bir rol oynar. Örgütün esas amacını gerçekleştirmede birinci derecede etkisi olan süreçler, kritik süreçlerdir. Yani bu süreçlerden birisinde başarısız olduğunda örgütün asıl amacını gerçekleştirmesi de zorlaşır. Örneğin bir süper marketteki kritik süreçler fiyat belirleme, satış yönetimi ya da stok kontrolü olabilir. Ancak eğitim kurumlarından istenilen çıktı çok daha karmaşık olduğundan kritik süreçleri belirlemek daha zordur (Kelly, 2001: 11).

Fonksiyonel süreçler kanuni zorunluluklar ve yasal işlemlerle ilgilidir. Bu süreçler kurumsal yaşamı korumakla ilgilidir. Ancak bir kurumun yüksek amaçlarına hizmet etmezler. Fonksiyonel süreçler kıyaslamaya uygun değildir, çünkü geliştirme odaklı değildirler (Kelly, 2001: 2).

Ülkemizdeki eğitim kurumları için kritik ve fonksiyonel süreçleri belirleme görevi Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu'na aittir. Bu kurul bakanlığın ilgili birimleriyle birlikte çalışarak kıyaslama çalışmaları öncesinde bu süreçlerin genel olanlarını belirler. Bulunulan şartlara göre değişen kritik süreçler ise özel olarak kıyaslama çalışmasına girişen örgütler tarafından belirlenir.

Eğitimde kritik süreçlerin hangi alanları kapsayacağına farklı görüşler bulunmaktadır. Kelly'e göre bu alanları yedi başlık altında incelemek mümkündür:

1. Eğitim programı ve öğretim yönetimi,
2. Disiplin,
3. Liderlik,
4. Çalışanların yönetimi ve geliştirilmesi,
5. Müşteri ilişkileri yönetimi (okul-aile işbirliği)
6. Fiziksel çevrenin yönetimi,
7. Finansal yönetim.

Kelly bir eğitim kurumunun başarısını bu yedi alana bağlamakta ve kritik süreçlerin bu alanların altında sıralanması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca bu sıralamanın yapılabilmesi için kartları kullanmanın yararlı olduğunu savunmaktadır.

Zairi ise bu alanları tamamen yönetim açısından incelerken 5 temel alan üzerinde durmaktadır. Bu alanlar:

1. Liderlik,
2. Politika ve strateji,
3. Süreç yönetimi,
4. İnsan yönetimi,
5. Kaynak yönetimi.

Bu farklı görüşler farklı yapıdaki eğitim örgütleri için geçerlidir. Örneğin, Kelly'in söz ettiği alanlar okulların eğitimde içerik konusunda daha fazla serbestisinin bulunduğu eğitim sistemleri için geçerlidir. Durumsallık yaklaşımıyla bakıldığında bütün fikirler kendi bağlamı içinde geçerlidir. Ülkemizdeki eğitim kurumlarını incelerken de, bu kurumlarda işleyen süreçleri dikkate almak daha yararlı olacaktır.

Taymaz (1989: 35-217) ülkemizdeki okullarda işleyen süreçleri okul yönetimi açısından inceleyerek, bunları beş başlık altında toplamıştır. Bu süreçler Ülkemizde okullar boyutunda yapılacak olan kıyaslama çalışmalarında yol gösterici nitelikte olabilir. Bunlar:

1. Personel hizmetleri,
2. Öğrenci hizmetleri,
3. Öğretimle ilgili hizmetler,
4. Eğitimle ilgili hizmetler,
5. Okul işletmesi.

Kıyaslama çalışmalarından istenen başarıyı elde edebilmek için sistemin iyi analiz edilmesi ve bunların geliştirilmesi gerekir. Okullar için önerilebilecek bu farklı sınıflandırmaların yanında eğitim sistemimizin diğer kademeleri için de bu alanlar belirlenmeli ve kritik süreçler bu alanların altında düşünülmelidir. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu gerekli yetkilerle donatılarak ve bakanlığın diğer birimleriyle birlikte çalışarak bu alanları ve kritik süreçleri belirleyebilir.

10.3. Kıyaslama Türlerinin Eğitim Kurumları İçin İncelenmesi

10.3.1. Eğitimde Örgüt-içi Kıyaslama

M.E.B. bünyesindeki eğitim kurumlarının kendi içerisinde kıyaslanmasıdır. Eğitim kurumlarında farklı bölgelerdeki iyi uygulamalarının tüm sisteme yayılmasını sağlamak amacıyla yapılır. M.E.B. bünyesinde kurulacak bir kurul yeterli derecede yetkilendirilirse bir takas odası (Clearinghouse) gibi görev yaparak okullar arasındaki paylaşma ve kıyaslamaya danışmanlık yapabilir.

10.3.2. Eğitimde Rekabetçi Kıyaslama

Dünya bugünkü gelişmişliğini büyük ölçüde rekabete borçludur. Rekabet, örgütü başarılı olmak için harekete geçirmeye yönelik bir araç olarak kullanılmalıdır. Bu nedenle ülkemizdeki eğitim kurumları arasında, kıyaslama yoluyla, karşılaştırmacı bir analiz yapılırsa, gelişmelerine ve birbirlerinden öğrenmelerine olanak sağlanacağı gibi aralarında rekabette başlatılabilir.

Rekabetçi kıyaslama ülkemizdeki eğitim örgütlerine, kar amaçlı örgütlerde olduğu şekliyle uyarlanamaz. Çünkü, ülkemizdeki eğitim örgütleri arasında bir rekabet olsa bile bu daha yumuşak bir düzeyde olacaktır. Bu yüzden eğitim örgütlerimizde birbirinden öğrenme felsefesinin geliştirilmesi ve rekabetin daha fazla bilgiye ve daha iyi uygulamalara sahip olma temeli üzerine kurulması daha yararlı olabilir.

10.3.3. Eğitimde Jenerik Kıyaslama

Jenerik kıyaslama, eğitim örgütlerinin başka sektörlerdeki benzer süreçleri kıyaslayarak transfer etmesini ifade eder. Jenerik kıyaslamadan yararlanmak, örgütün benzer süreçleri tespit edebilme ve uyarlayabilme yeteneğiyle sınırlıdır. Jenerik kıyaslamayla kar amaçlı örgütler ve kamu sektöründeki diğer kuruluşlardan bazı bilgiler transfer edilebilir. Örneğin bir alışveriş merkezinde kullanılan müşteri veri tabanı, okullardaki rehberlik servisinde öğrencileri tanıma hizmetinde, öğrencilerin bilgilerini saklamak için kullanılabilir. Jenerik kıyaslamada somut konulara yer vermek daha yararlı olabilir.

10.4. Eğitim Kurumlarında Kıyaslama Süreci

Kıyaslama süreci farklı kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmıştır. Kıyaslama süreci, kıyaslama yapılan sektöre ve kıyaslama konusuna göre farklılık göstermektedir. Ancak fikir vermesi açısından, diğer süreçlerden daha kapsamlı ve derli toplu olarak ifade edilen Camp'in kıyaslama süreci eğitim kurumları açısından incelenmiştir.

10.4.1. Camp'in Kıyaslama Sürecinin Eğitim Kurumları Açısından İncelenmesi

Kıyaslama uygulamaları incelendiğinde kullanılan kıyaslama süreçlerinin farklı nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle kıyaslama yaklaşımını inceleyen bir çalışmada söz edilen kıyaslama süreci, uygulayıcılara ancak yol gösterici nitelik taşıyabilir.

Dünya çapında kullanılan kıyaslama süreçlerinin büyük bölümü Camp'in kıyaslama süreciyle yakın benzerlik içerisindedir. Bu çalışmada Camp'in kıyaslama süreci ülkemizdeki eğitim örgütleri açısından incelenmeye çalışılmıştır. Ancak daha öncede değinildiği gibi, kıyaslama yaklaşımını kullanan örgütün bu süreci kendisi açısından inceleyerek geliştirmesi, çalışmanın başarısı açısından çok önemlidir.

10.4.1.1. Planlama Aşaması

a. Kıyaslama Konusunun Belirlenmesi

Eğitim örgütlerinde kıyaslama ve performans yönetimi birlikte düşünülmesi gereken iki süreçtir. Kıyaslama, gelişmeye açık alanların tespit edilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir eylem olduğuna göre, bu alanların etkili bir değerlendirme sistemiyle, objektif olarak belirlenmesi gerekir. Eğitimde performans yönetimi süreci, eğitimsel göstergeleri ve standartları belirleyerek geliştirilmesi gerekenlerin kıyaslama konusu olarak ele alınmasını sağlar.

Kıyaslama konusunun belirlenmesinde, öncelikle kritik süreçlerin belirlenmesi büyük kolaylıklar sağlar. Ayrıca kıyaslama konusu belirlendikten sonra, konuyla ilgili birimlerden kıyaslama takımı oluşturulmalıdır. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu M.E.B. bünyesindeki diğer kurumlarla uyum içinde çalışarak eğitimsel göstergelerin ve standartların doğru şekilde belirlenmesini sağlamalıdır.

b. Kıyaslama Ortaklarının Belirlenmesi

Bu aşamada yapılması gereken kıyaslama ortaklarının doğru belirlenmesidir. Bu nedenle örgütü değerlendirmede kullanılan göstergeler, kıyaslama ortaklarını belirlerken de kullanılmalıdır. Bu sayede kıyaslama ortağı seçim kriterleri netlik kazanır.

Öncelikle kıyaslama konusunun boyutu belirlenmelidir. Yapılan kıyaslanmanın yerel boyutta mı? Ülkesel boyutta mı? Yoksa uluslar arası boyutta mı? olduğuna karar verilmelidir. Daha sonra kıyaslama ortağı seçimine gidilmelidir. Bu aşamada doğru veriler kullanmak önem taşımaktadır. Belli alanlarda başarıyı yakalamış eğitim kurumlarını belirlemek için değişik veri toplama metotları kullanılabilir.

c. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Bu adımdaki veri toplama daha çok kıyaslama ortağı olan eğitim kurumlarını içermektedir. Kendi örgütümüzün gelişmeye açık olarak tespit ettiğimiz alanlarda onların başarı sağlamalarının temel nedenleri araştırılmalıdır. Bu yüzden planlama aşamasında veri toplama yönteminin doğru seçilmesi gerekir. Veri toplama metodu, kıyaslama ortaklarının başarı sağlamalarını istatistiksel olarak ifade etmek yerine, bu başarının temel felsefesini ortaya koyabilmelidir. Bu metotlardan bazıları şunlar olabilir:

- Anket formları,
- Basın yayın organları,
- Dilek ve istek kutuları,
- Yerel yönetimler,
- İş çevreleri,
- M.E.B. raporları ve istatistikleri,
- Okulda tutulan raporlar,
- Yönetici ve öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler.

Ancak veri toplama yöntemleri bunlarla sınırlı kalmamalı, incelenen konunun niteliğine göre yeni yöntemler geliştirilmelidir.

10.4.1.2. Analiz Aşaması

Bu aşama planların uygulanmaya başladığı aşamadır. Veriler toplanır, kıyaslama takımı tarafından düzenlenir ve analiz edilir. İki adımdan oluşur.

a. Açıkların Belirlenmesi

Belirlenen standartlar ve göstergeler belirlenen kıyaslama konusunun eğitim kurumu içindeki görüntüsünü ve açıkları belirlemek için kullanılır. Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu özellikle uluslar arası boyutta yapılacak ve ülkedeki eğitimin genel görüntüsünü esas alan konularda açıkları tespit etmelidir. Ancak okul boyutunda yapılacak kıyaslama çalışmalarında objektif bir özdeğerlendirmeye birlikte, okullarda kurulacak olan kıyaslama takımları tarafından belirlenmeli ve Kıyaslama ve Konsorsiyum Kurulu bu konuda danışmanlık yapmalıdır.

b. Gelecekteki Performansın Projelenmesi

Kıyaslama ortaklarının başarılarının altında yatan temel felsefe verilerin çözümü ile anlaşıldıktan sonra, bu aşamaya ulaşmak için projeler geliştirilir.

10.4.1.3. Bütünleştirme Aşaması

a. Sonuçların Bütünleştirilmesi

Değişim yapılacak noktalar ve bu değişimlerin kapsamı belirlendikten sonra kıyaslama takımı örgüt içindeki bulguları bütünleştirir. Paylaşım toplantılarıyla, sonuçlar örgüt üyeleriyle paylaşılır ve değişimin gereği açıklanır.

b. Fonksiyonel Amaçların Belirlenmesi

Bu adımda kıyaslama faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenen hedefler açıklığa kavuşturulur. Açık ve anlaşılır hedefler kıyaslama faaliyetlerinin verimliliği için gereklidir.

10.4.1.4. Eylem Aşaması

a. Eylem Planları Geliştirme

Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için öğrenilenlerin uygulanması sürecini içeren eylem planları geliştirilir.

b. Eylem Planlarının Uygulanması

Belirlenen eylem planları uygulamaya geçirilir. Uygulama sonuçları, örgütün kıyaslama çalışması yapılmadan önceki durumuyla karşılaştırılır. Genel olarak kıyaslamayla ulaşılan noktalar belirlenir. Yararlı olan uygulamalar standartlaştırılır.

c. Sürecin Yeniden Düzenlenmesi

Kıyaslama sürecinin etkililiği, kıyaslama çalışmaları sonucunda daha iyi anlaşılır. Kıyaslama süreci kıyaslama konusu ve uygulanan sektörün özelliklerine göre farklılık gösterir. Bu nedenle kıyaslama sonunda edinilen tecrübelerle dayanılarak kıyaslama süreci yeniden düzenlenmelidir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

İncelenen literatür sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kıyaslama doğru kullanıldığında örgütün gelişmesini hızlandıran, farklı uygulamaların örgüte uyarlanmasını sağlayan etkili bir araçtır.
2. Kıyaslama, yeni fikirlerin diğer örgütlerde nasıl uygulandığını göstererek, değişime olan direnci azaltır.
3. Kıyaslama, değerlendirme ve analizleri karşılaştırmacı şekilde ele aldığından objektifliği artırır. Özellikle ölçme ve değerlendirmenin zor olduğu eğitim örgütlerinde, kıyaslamayla önemli başarılar elde edilebilir.
4. Kıyaslama, örgüt üyelerinin gelişmesini hızlandıran bir araçtır.
5. Kıyaslama, farklı sektörlerdeki uygulamaların örgüt bünyesine transfer sürecini bilimsel olarak ele alarak, bu yöndeki çalışmaların verimliliğini artırır.
6. Kıyaslama, "keşfedilmiş olanı yeniden keşfetmeye gerek yoktur" mantığıyla diğer örgütler tarafından uygulanmış gerçekçi hedefler sağlar.
7. Kıyaslama, örgütler arasındaki rekabeti ve işbirliğini birlikte ele almaktadır.
8. Kıyaslama, örgütler arası sinerji oluşturularak topyekün kalkınmaya katkıda bulunur.
9. Kıyaslama, çalışanların motivasyonuna katkıda bulunur.
10. Kıyaslama konusu, kıyaslama sürecinin bir değişkenidir. Bu yüzden, süreç konuya göre dizayn edilmelidir.

UYGULAYICILAR İÇİN ÖNERİLER

1. Kıyaslama ülkemizdeki eğitim örgütlerinin gelişmesine büyük katkılarda bulunabilir. Bu yüzden uygulanması yararlı olabilir.
2. M.E.B. bünyesinde bir kurul oluşturularak kıyaslama faaliyetleri belli bir düzen içinde yürütülmelidir.
3. M.E.B.'da Toplam Kalite Yönetimine geçiş için kıyaslama yaklaşımı kullanılabilir.
4. Kıyaslama eğitim örgütlerine geniş bir bakış açısı kazandırabilir.
5. Okullarda ve M.E.B.'in diğer birimlerindeki ilgili kişiler kıyaslama konusunda hizmet içi eğitime alınabilir.
6. Yurt dışındaki eğitim kurumlarında uygulanıp başarı sağlanan uygulamalar ülkemize transfer edilebilir ve bu faaliyetleri bir kurul düzenleyebilir.
7. Kurul kıyaslama isteğinde bulunan eğitim kurumlarını etkili şekilde düzenlemek için bir "kıyaslama veri tabanı" oluşturabilir.
8. Ülkemizdeki eğitim kurumları bazı uygulamalarda özel sektör kuruluşlarıyla kıyaslama yaparak, onlardaki iyi uygulamaları transfer edebilir.

ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışma eğitimde kıyaslamayla ilgili genel bir çerçeve izlemiőtir. Bu noktadan sonra yapılacak çalışmalar için aşağıdaki konular önerilebilir:

1. İlköğretim, Ortaöğretim ve Yükseköğretim kurumlarında kıyaslamaya yönelik çalışmalar yapılabilir,
2. Eğitim programlarının kıyaslanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir,
3. Eğitim kurumlarında öğretim etkinliklerinin kıyaslanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir,
4. Eğitim yönetimi uygulamalarının kıyaslanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir,
5. Okullarda örgütsel etkililiğe ilişkin kıyaslama çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Achieve (2001). **Measuring Up: A Benchmarking Study of The Minnesota Comprehensive Assessments Report**. Achieve Publications, Minnesota, America.
- Achieve. (2002). **What is Benchmarking?**
<http://www.achieve.org/achieve/achievestart.nsf/pages/bench>
- Aktan, C. C. (2002). **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği**. <http://www.elegans.com.tr/45/html/coskunaltan.html>
- Alıkçıoğlu, A. (1997). **Kıyaslama**. (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, ss. 1-114.
- Appleby, A. (1999). Benchmarking Theory – A Framework For the Business World as a Context for its Application in Higher Education. **Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education**. (Editor: Smith and others). pp. 53-69. Kogan Page Limited, London.
- APQC (1995). **Benchmarking: Leveraging Best-Practice Strategies**.
<http://www.apqc.org/free/whitepapers/dispWhitePaper>
- APQC (1995). **What is the Benchmarking?**
<http://www.apqc.org/best/whatis.cfm>
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Balm J. G. (1994). **Evaluer et Améliorer ses Performances**. Le Benchmarking, AFNOR, Paris.
- Bayraktar, T. (1999). **Finans Sektöründe Benchmarking Sistemi Kurulması**. 8. Ulusal Kalite Kongresinde Sunulan Bildiriler. Kalder Yayınları.

- Bhutta, K. S. And Huq, F. (1999). "Benchmarking-Best Practices: an Integrated Approach". **Benchmarking: an International Journal**. Vol. 6, no.3, pp.254-268.
- Bland, T. and Fowler, A. (2000). "A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations". **The International Journal of Public Sector Management**. Vol.13, no.5, pp.417-446.
- Bogan, C. F. and English M. J. (1994). **Benchmarking For Best Practices**. Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Brennan, J. (1995). Benchmarking: An Alternative to OFSTED-Lessons For Higher Education. **Quality Assurance In Education**. vol.3, no.1, pp.36-38.
- Bursalioglu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Ltd. Şti. Ankara.
- Camp, R. C. (1995). **Business Process Benchmarking-Finding and Implementing Best Practices**. ASQC Quality Press.
- Clarke, A. and Manton, S. (1997). A Benchmarking Tool For Change Management. **Business Process Management**, Vol.3, No.3, pp.248-255.
- Codling, S. (1992). **Best Practice Benchmarking**. Gower Publishing Limited, England.
- Çalapala, M. (1997). **Benchmarking İle Stratejik Başarıların Arttırılması**. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, ss. 1-109.
- Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Pegem A Yayınevi, Ankara.
- Danon, M. (1998). **Stratejik Planlama Sürecinin Şirket Göstergeleri ve Kıyaslama Çalışmaları İle Entegrasyonu**. KalDer, 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, 11-12 Kasım 1998, İstanbul.

- Düren, A. Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1997). An Ourview of Benchmarking Process; A Total Continuous Improvement and Competitive Advantage, **Benchmarking For Quality Management & Technology**, 4(5).
- Emilio, P. And Monier, E. (2000). **Benchmarking : the Missing Link Between Evaluation and Management?** University of Geneva and Centre for European Evaluation Expertise.
- Endult, W. J. W. and others (2000). Benchmarking Institutions of Higher Education. **Total Quality Management**. Vol. 11, no. 8, pp.796-799
- Epper, R. M. (1999). Applying Benchmarking to Higher Education: Some Lessons From Experience. **Change**. vol. 31, i. 16, pp. 24-30.
- Erşen, A. (1998). **Toplam Kalite Yönetim Sürecinde Benchmarking ve Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Kütahya, s42.
- Evan, A. (2000). Avoid These Ten Benchmarking Mistakes. www.benchmarkingplus.com.au/mistakes.htm
- Fong, S. W. and others. (1998). Benchmarking: A General Reading For Management Practitioners. **Management Decision**. Vol. 36, number 6, pp. 407-418.
- Grenlee, N. J. (2002). **Classical Benchmarking Study**. www.upsto.gov/web/offices/com/oqm/classic_reality_bench.pdf
- Halis, M. (2001). İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci. **Standard Dergisi**. Mayıs 2001, ss. 54-63.
- Harrington, H. J. and Harrington, J. S. (1996). **High Performance Benchmarking: 20 Steps To Success**. McGraw-Hill Publications, New York.

- Inger, M. (1993). **Benchmarking In Education: Tech Prep, A Case Point.**
<http://www.tc.columbia.edu/~iee/BRIEFS/Brief08.htm>
- Kalder. (2000). **Benchmarking.** KalDer Yayınları, İstanbul.
- Kalder. (2000). **Öğrenen Organizasyonlar.** KalDer Yayınları, İstanbul.
- KalDer. (2002). **Tanıtım: Kıyaslama Nedir? Ne Değildir?**
<http://www.kalder.org.tr/kiyaslama/anasayfa/html/kabout.htm#1>
- Karlöf, B. And Östblom, S. (1993). **Benchmarking: A Signpost To Excellence in Quality and Productivity.** John Wiley and Sons Publications, New York.
- Kelly, A. (2001). **Benchmarking For School Improvement: A Practical Guide For Comparing And Improving Effectiveness.** RoutledgeFalmer, London.
- Mancuso, S. (2001). Adult-Centered Practices: Benchmarking Study in Higher Education. **Innovative Higher Education.** Vol.25, No.3.
- Marchese, T. (2002). **Why Benchmarking? A Point Of Reference For Making Measurement.**
<http://www.webebi.com/AboutBench/whybenchmark.htm>.
- Ohioeic (2002). **Measuring success in education: Is benchmarking the answer?** <http://www.Ohioeic.org/EICIssuePapers1998.html>
- Özer, P. S. (1997). **Yönetmel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi.** (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi). İzmir, ss. 1-88.
- Özimer, Y. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking.** (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, ss. 1-50.

- QUT (2002). **Benchmarking: Overview and Analysis.**
<http://www.qut.edu.au/law/Benchmarking/overview.htm>.
- Redhouse. (1998). **İngilizce-Türkçe Sözlük.** Ayhan Yayıncılık, İstanbul.
- Smith, H. and others. (1999). **Benchmarking and Threshold Standarts in Higher Education.** Kogan Page Limited, London.
- Taymaz, H. (1989). **Uygulamalı Okul Yönetimi.** Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Töremen, F. (2000). **Öğrenen Okul.** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Turhan, M. (2001). **Eğitim Kurumlarında Performans Yönetimi** (Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri), Elazığ.
- TÜSİAD (2000). **Moving Forward: Assessment of Competitive Strategies and Business Exellence in the Turkish Manufacturing Industry: a Benchmarking Study.** Lebib Yalkın Publications, İstanbul.
- Watson, G. H. (1994). A Perspective on Benchmarking. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, vol.1, no.1, pp. 5-10.
- (1993). **Strategic Benchmarking.** Joan Wiley and Sons, Inc. New York.
- Weeks, P. A. and others. (2002). **Preparing University Teachers in Australia: Benchmarking Best Practice.**
<http://www.qut.edu.au/law/Benchmarking/asdu.htm>.
- Weller, L. D. (1996). Benchmarking: a Paradigm for Change to Quality Education. **The TQM Magazine.** Vol. 8, Number 6, pp.24-29.
- Yarrow, D. (1999). The Business Approach to Benchmarking – An Exploration of the Issues as a Background for its Use in Higher Education.

Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education.
(Editor: Smith and others). pp. 117-134. Kogan Page Limited, London.

Yenginol, F. ve Özer, P. S. (1998). Kıyaslamaya Yeni Bir Standart Yaklaşım. 8.
Ulusal Kalite Kongresinde Sunulan Bildiriler. 3-4 Kasım, İstanbul.

Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness.
Benchmarking for Quality Management & Tecnology. Vol.1, No. 1,
pp. 11-24.

----- and Hutton, R. (1995). Benchmarking: A Process-Driven Tool For Quality
Improvement. **The TQM Magazine**, Volume 7, Number 3, pp. 35-40

-----and Tang, K. H. (1998). Benchmarking Quality Implementation in a Service
Context: a Comparative Analysis of Financial Services and Institutions of
Higher Education. Part I: Financial Service Sector. **Total Quality
Management**, vol. 9, issue 6, pp. 407-421.

-----and Tang, K. H. (1998). Benchmarking Quality Implementation in a Service
Context: a Comparative Analysis of Financial Services and Institutions of
Higher Education. Part II: Institutions of Higher Education. **Total Quality
Management**, vol. 9, issue 7, pp. 537-553.

-----and Tang, K. H. (1998). Benchmarking Quality Implementation in a Service
Context: a Comparative Analysis of Financial Services and Institutions of
Higher Education. Part III: Financial Service Sector and Institutions of
Higher Education. **Total Quality Management**, vol. 9, issue 8, pp. 632-
644.

Zhao, X. and others. (1995). Benchmarking Quality Practices in India, China
and Mexico. **Benchmarking for Quality Management & Tecnology.**
Vol.2, No.3, pp.20-40.

Zibel, M. P. (1997). **İşletmelerde Benchmarking Uygulama Süreçleri.**
(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi), İstanbul, ss. 1-129.

ÖZGEÇMİŞ

Muhammed TURHAN, 1979 yılında Kırıkkale'de doğdu. İlk ve Ortaöğrenimini burada tamamladı. 2000 yılında Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Talaşlı Üretim Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2002 yılında Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümüne araştırma görevlisi olarak atandı. Halen bu bölümde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

