

## Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi

### The Benchmarking Method in Education Management

Ibrahim Kocabaş  
Fırat Üniversitesi

#### Öz

Son yıllarda örgütler hızla gelişmekte ve değişmektedir. Eğer örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa değişmek zorundadırlar. Bu nedenle, literatürde "öğrenen örgütler" kavramı kullanılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin önem kazanması, bu sürecin başlamasının en temel nedenidir. Bununla birlikte, örgütler kendilerini başka örgütlerle kıyaslama ihtiyacı duydular. Kısacası, değişen çevre ve rekabet, örgütlerin insan kaynaklarında ve yönetim süreçlerinde modernizasyonunu zorunlu kılmıştır. Sonuçta, bugünün örgütlerinden yenilikçi ve esnek olanlar başarılı olacaktır.

*Anahtar Sözcükler:* Kıyaslama, eğitimde kıyaslama.

#### Abstract

In recent years, organizations have been changing and developing fast. If organizations want to survive, they have to change. Therefore, the concept of "learning organizations" has gained currency in the literature. Understanding of the importance of total quality management became the main reason for the beginning of the process. However, organizations needed to compare themselves with other organizations. Briefly, the competition and changing environment have necessitated the modernization of the organizations in human resources and administrative processes. It is clear that only the flexible and innovator organizations will be successful among the others.

*Key Words:* Benchmarking, benchmarking in education.

#### Giriş

Kalıcı başarıyı yakalayan örgütler, strateji ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken, değişmeyen bir amaca ve temel değerlere sahiptirler. Bu örgütlerin vizyon geliştirme yetenekleri üst düzeydedir. Vizyonları neyin korunacağını ve neyin değişeceği konusunda en büyük yardımcılarıdır. İş uygulamalarındaki kültürel normlarda ve stratejilerindeki değişimin, örgütün amaçlarını ve temel ilkelerini değiştiremeyeceğini bilmektedirler.

Kıyaslamanın başlangıcı ve önem kazanması, farklı kaynaklarda aynı şekilde ortaya konmuştur. Kıyaslama kavramı Japonya'da ortaya çıkmış ve Rank Xerox firması tarafından ilk defa uygulanmıştır. Kıyaslamanın

amacı, değişimi yakalamak ve daha üst performans standartlarına ulaşmak için sürekli olarak iyiyi örnek almaktır.

Kıyaslama dış durumlara odaklanan bir uygulamadır. Sadece düzenlemelerin etkili olup olmadığını belirleyen özdeğerlendirmeden farklı olarak, kıyaslama "Biz rekabet edebilir miyiz?" sorusuna cevap bulmaya yardımcı eder (Zairi, 1994, 11).

Bunun için öğrenen örgütler kavramı ortaya çıkmıştır. Kalite çalışmalarının imalat ve hizmet sektöründeki başarısı, hizmet sektörünün alt boyutunda yer alan eğitim sektöründe de uygulanması konusunu gündeme getirmiştir. Kıyaslama konusunda yapılan çalışmalar, çoğunlukla imalat sektöründe yapılmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, performansın ve müşteri ilişkileri yönetiminin kıyaslaması bulunmaktadır.

Bu anlayış doğrultusunda örgütler diğer örgütlerle kendilerini kıyaslamak durumundadırlar. Çünkü hızla

Yard. Doç. Dr. Ibrahim Kocabaş, Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ.

artan rekabet koşulları, örgütleri kendilerini, çalışanlarını yenilemelerini ve değişimlere ayak uyduran birer örgüt haline gelmelerini zorunlu kılmaktadır.

#### *Kıyaslama Kavramı*

“Benchmarking” kavramını Türkçeye kıyaslama veya karşılaştırma olarak çevirebiliriz. Kıyaslama Xerox firması tarafından 1970’lerde başlatılmıştır. Bu zamanlarda Xerox firması, pazar payını kaybetmekte ve rakiplerinin baskısını hissetmektedir. Bir bocalama ve “oyuna geri dönme” çabası içinde bulunan Xerox kendi çalışma tarzını rakiplerinkisiyle karşılaştırmaya karar vermiştir. Kendisiyle karşılaştırmak için kalite standartları bulduktan sonra Xerox iş dünyasında en büyüklerinden biri olmayı başarmıştır (Elmuti ve Kathawala, 1997, 229). Ayrıca örgütlerin özelliklerine göre kıyaslamayı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bunlara göre kıyaslama;

- \* Öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir (Kalder, 2000, 14).
- \* Bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için kullanması sürecidir (Dinçer, 1998).
- \* Şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır (Camp, 1993, 23-27).

Bu tanımlardan hareket ettiğimizde kıyaslama kavramından ortaya çıkarılabilecek ortak notları şöyle sıralayabiliriz:

- a. Örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- b. Kıyaslama alanının, konusunun ve ortağının belirlenmesi,

- c. Ortaklar arasındaki farkların incelenmesi ve iyileştirme hedeflerinin tanımlanması,
- d. İyileştirme çalışmalarının saptanması ve uygulanmaya konulması,
- e. Elde edilen sonuçların gözlemlenmesi ve kıyaslama hedeflerinin güncelleştirilmesidir (Ahmet ve Rafia, 1998). Bu aşamalar kıyaslama yönteminin amacını gerçekleştirmesi için gereklidir.

Bazen kıyaslama yönteminin yeterince anlaşılmadığını söyleyebiliriz. Kıyaslama nedir ne değildir sorusuna verilebilecek cevap Tablo 1’de gösterilmiştir.

#### *Kıyaslamanın Amacı*

Kıyaslama, uygun bir yürütme stratejisi gerektiren bir değişim aracıdır. Kıyaslamanın temel amacı, öğrenilenlerin uygulamaya aktarılmasıdır. Tanımından anlaşılacağı gibi kıyaslama bir iyileştirme süreci olup örgütün devamlılığını, sağlamaya, rekabet ve günün şartlarına uygun davranmasına yardımcı unsurdur. Kıyaslamanın amaçları ile ilgili özellikler şu şekilde ifade edilebilir:

- Süreçler ve uygulamalarla ilgilenmek,
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlamak,
- Rakip olabilecek ya da olmayacak işletmeler arasında yapmak,
- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Maliyeti düşürmek,
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak,
- Kalitenin artmasını sağlamak.

Kıyaslama, öğrenme sürecini, başarılı uygulamalara sahip, bir başka kuruluşla bilgi paylaşımına dayandırmaktadır. Ayrıca kıyaslama rakipleri anlamak, gerek rakiplerin gerekse sektör dışındaki kuruluşların başarıları

Tablo 1.

#### *Kıyaslama Nedir, Ne Değildir?*

Nedir?	Ne değildir?
Kendini geliştirmedir	Rakibe yetişmek için bir yol değildir.
Sürekli bir süreçtir	Başlanıp bitirilecek bir proje değildir
Önemli bilgi sağlayan sorgulama sürecidir	Basit cevaplar sağlayan sorgulama süreci değildir
Sebeup-sonuç ilişkisine dayalı bir araştırmadır.	Kopyalama ya da taklit etme değildir.
Zaman, emek ve disiplin isteyen bir süreçtir	Çabuk ve kolay değildir.
Bilgi sağlayan, etkili bir araçtır	Kuru güdültü ya da geçici bir heves değildir

nın ardında yatanları anlamak için yapılır. Ürün ve süreçlerin analizi dikkate alınır. Kurumun etki ve uygulama alanındaki her türün, hizmet ve uygulamaların temeline alınabilir.

Kıyaslama farklı hizmet ya da üretim endüstrilerinde kullanılabilir. Bu aynı zamanda yeni düşünceler ve yeni iyileştirme süreçleri belirleme ve dolayısıyla da müşterilerin beklentileriyle en iyi şekilde buluşma yöntemidir (Elmuti ve Kathawala, 1997, 229). Eğitim kurumlarında kıyaslanmanın gerekliliğini şu şekilde ifade edebiliriz:

- Ulaşılan/ulaşılamayan sonuçlar,
- Öğrenci, çevre vb. gelen şikâyetler,
- Yeni uygulamaların eğitim kurumlarındaki kabul edilme düzeyi,
- Performans ölçümlerindeki değişimler,
- İş önceliklerinde değişim,
- Eğitim kurumlarının misyon, vizyon ve hedeflerindeki değişimler,
- Toplumun beklentilerindeki değişimler,
- Hizmetlerin büyümesi,
- Vatandaşın devlete bakış açısının değişmesi,
- Çalışanlarda aranılan niteliklerin değişmesi.

Sonuç olarak kıyaslanmanın yararı birçok yazar tarafından özetlenmiş ve yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Bu yararlar maliyetlerin azalması, yüksek verimlilik, iyileştirilmiş müşteri hizmetleri, kalite ve rekabet edilebilirlik konularını içine almaktadır. Ayrıca, kıyaslama stratejik planlama, stratejik amaç ve hedefler belirlemek için daha açık bir merkez imkânı sağlamaktadır (Smith, 2000, 374).

Kıyaslamadaki zorlukların en başında hangi süreçlerin hangi performans ölçütleriyle kıyaslanacağını belirlemek gelir. Bilginin paylaşımı temeline kurulu olan kıyaslamada taraflar paylaşma konusunda istekli davranmalıdırlar. Eğitim kurumlarında bu konuda çok fazla sıkıntı çekilmeyeceği kanaatindeyiz. Eğitimin temelinde paylaşma olduğu bir gerçektir. Buna rağmen kıyaslamadaki genel başarısızlık nedenlerinin arasında şunları sayabiliriz:

- a. Üst yönetimin yeterli desteği sağlamaması,
- b. Planlamanın iyi yapılmaması,
- c. Kıyaslama ortağı seçiminde yanlışlık,
- d. Çalışanların beceriksizliği,
- e. Sürece katılacak olanların düşük düzeyde katılması,
- f. Kısa zamanda sonuç alma isteği,
- g. Sonucu görememek endişesidir.

### *Kıyaslama Çeşitleri*

Kıyaslama kurum içerisindeki farklı bölümler arasında, rakip kurumlar arasında ya da farklı sektörde faaliyet gösteren kurumlar arasında olabilir. Önemli olan kıyaslanacak süreçlerin benzer olması ve kıyaslanacak sürecin, kıyaslanan süreçten iyi olmasıdır.

Kıyaslama iki başlık altında toplanabilir.

- a. Kuruluş içi kıyaslama: Aynı uygulamaları gerçekleştiren bölümler arasında kıyaslama yapılabilir. Örneğin Meslek liselerinin metal, makine, elektrik, elektronik vb. bölümlerinin ortak noktalarının karşılaştırılması veya okullarda aynı sınıflardaki şubelerin kıyaslanması. Burada kıyaslama genellikle süreçler boyutunda yapılmaktadır.
- b. Kuruluş dışı kıyaslama: Bunu da ikiye ayırabiliriz.
  1. Tek kuruluşla kıyaslama: İyi bir performans, başarıya sahip bir kuruluşla ortak bir çalışmaya girilmesi. Ortak çalışmaya girilecek kuruluş rakip olabileceği gibi sektöre yakın başka bir kuruluş da olabilir. Örneğin: Bir okulun başka bir okulla kıyaslanması, Devlet okulunun özel okulla kıyaslanması veya ortaöğretim kurumunun özel bir dershaneye dersler bazında kıyaslanması veya programların kıyaslanması şeklinde olabilir.
  2. Çok kuruluşla kıyaslama: Aynı alanda faaliyet gösteren ikiden fazla kuruluşla süreçlerin kıyaslanmasıdır. Aynı eğitim kademesinde ikiden fazla okulun karşılaştırılmasıdır.

### *Kıyaslama Süreci*

Kıyaslama bir süreçtir bunun için eğitimde kullandığımız sistem yaklaşımıyla benzerlikler arz etmektedir. Girdilerin, aşamaların, çıktılarının, rol ve sorumlulukların belirgin olarak tanımlanması gerekir. Ancak tüm süreçlerde olduğu gibi sürecin bileşenleri kuruluşa özgü olarak tanımlanmalıdır (Bayraktar, 1999, 331). Kıyaslama sürecinin aşamaları Şekil 1'de verilmiştir. Bu süreci aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

#### *a. Projenin Planlanması*

Kıyaslama sürecinin ilk aşaması, kıyaslama konusunun belirlenmesidir. Hangi konularda kıyaslama yapılacağını ortaya konulması gerekir. Eğitim kurumlarında neyin kıyaslanacağını iyi bilinmesi gerekir.

Kurumun fiziki yapısı, öğrenci, öğretmen sayıları, başarı oranları, öğretmenlerin nitelikleri vb. konularda ki-

yaslama yapılabilir. Planlama aşamasında şunlar yapılmalıdır (Bayraktar, 1999, 332):

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini belirlemek,
- Süreçlerden kıyaslama için uygun ve öncelikli olanları belirlemek,
- Sürecin girdilerini, aşamalarını ve çıktılarını belirlemek,
- Kritik başarı faktörlerini belirlemek,
- Veri toplama metodunu oluşturmak.

Bunların yapılması kıyaslama için ayrılacak kaynakların belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Yapılan kıyaslama çalışması sırasında özellikle veri toplama, derleme ve analizler için takım oluşturmak gereklidir. Kıyaslama konularının sayısına göre takımların üyelerinde değişiklikler olabilir. Takım üyelerinin motivasyonu ve sosyal becerileri yüksek bireylerden oluşması başarıyı artıracaktır. Bunun için takım üyelerinin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Kalder, 2000, 27):

- Gerekli bilgiye sahip olması (Seçilen süreç, kıyaslama süreci, kültür, iklim),
- Yaratıcı ve esnek olması,
- İletişim yeteneği olması,
- Zaman ayırabilmesi ve ilgili olmasıdır.

Üstün ve aşama sağlayan uygulamaların arkasındaki yeni fikirleri arayıp bulmaya istekli olması, iyi birer dinleyici olarak kıyaslama faaliyetleri sırasında, diğer üyelerin ve kıyaslama ortaklarının düşünce ve kanaatlerini tam olarak algılamaya çalışması gereklidir. Kıyaslama yapılacak sürecin analiz edilmesi gereklidir. Süreci tanımlarken girdileri, çıktıları, performans ölçümlerini belirlemek gereklidir. Kıyaslama konusu için ortaklar arasında seçim yapabilmek amacıyla kriterler belirlenmelidir. Eğitim açısından bu kriterler öğrencilerin başarıları, sosyo-ekonomik durumları, sayıları, coğrafi yakınlık, fiziki durum vb. olabilir. Bu kriterleri belirledikten sonra elde edilen verilere göre bir rapor hazırlanmalı ve üst yönetimin onayına sunulmalıdır.

#### *b. Veri Toplama*

Dış kaynaklı veri toplama çalışmasının ilk adımı, daha düşük bütçeli olan ikincil kaynakların araştırılmasını içerir. Kıyaslama takımı, önceden belirlenen kıyaslama ortağı seçim kriterlerine göre ikincil araştırma bilgilerini toplar. Veri toplama aşamasında soru listeleri oluşturulması, tüm takımın ve üst yönetimin tecrübelerini bir

araya getirmek ve toplanan verinin analizini kolaylaştırmak açısından önem taşır (Bayraktar, 1999, 33).

Eğitim kurumlarında kıyaslama için temel kabul edilen ikincil veri kaynakları:

- MEB istatistikleri,
- İl Millî Eğitim Müdürlükleri,
- Faaliyet raporları,
- Toplum-çevre
- Öğrenciler ve öğrenci velileri,
- İş çevreleri,
- Üniversiteler
- Hizmetiçi eğitim merkezleri,
- Konferans ve seminerler olabilir.

Ancak eğitim kurumlarının ikincil verilerini elde etmesi oldukça kapsamlıdır. Bilgi kaynakları çok fazladır. Bunların analiz güçlüğü söz konusudur. İkincil verilerin iyi bir şekilde analiz edilmesi, kıyaslama ortağı/ortaklarının belirlenmesine yardımcı olacaktır.

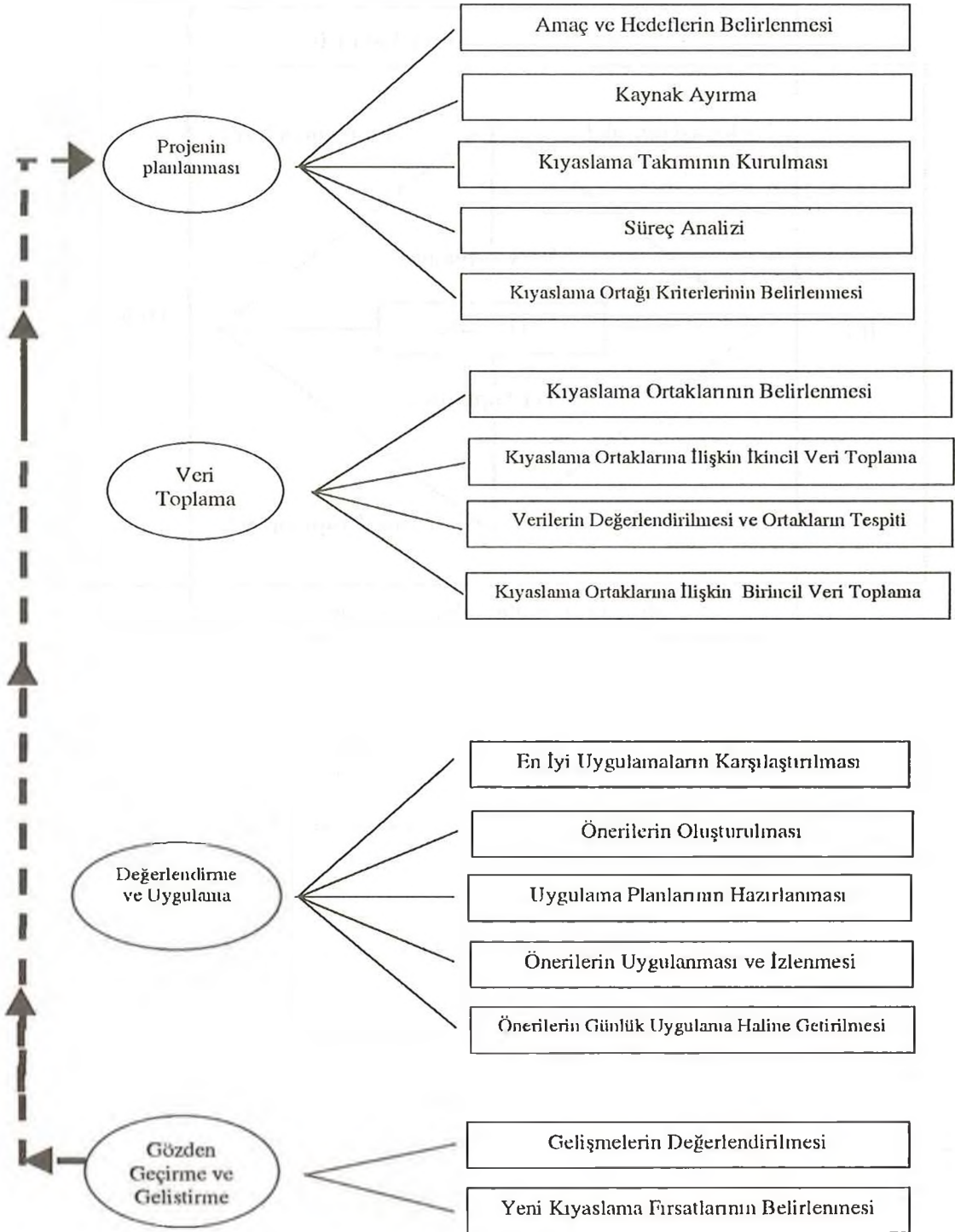
Veri toplamanın amacı, kıyaslama ortağı için, "Bizden ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, ondan ne öğrenebileceğimiz ve öğrendiklerimizi nasıl uygulayabiliriz?" sorularına cevap aramaktır. Birincil veri toplama aşamasında en yaygın veri toplama araçları telefon, yazışma, mektup, anket yoluyla veya yüz yüze görüşmeler şeklinde olabilir.

Telefon görüşmesi, kıyaslama ortağı/ortaklarını ziyaret etmenin zor olduğu durumlarda kullanılabilir. Anket, mektup veya yazışma yöntemleri kıyaslama ortaklarının çok olduğu durumlarda uygulanabilir. Yüz yüze görüşmeleri ise kuruluşun kültürü ve yönetim tarzı konusunda bilgi sahibi olunmasını sağlar, az sayıda kuruluşla gerçekleştirilebilir, maliyeti fazladır. Ancak coğrafi yakınlık olduğu zaman avantajlı yönleri fazladır.

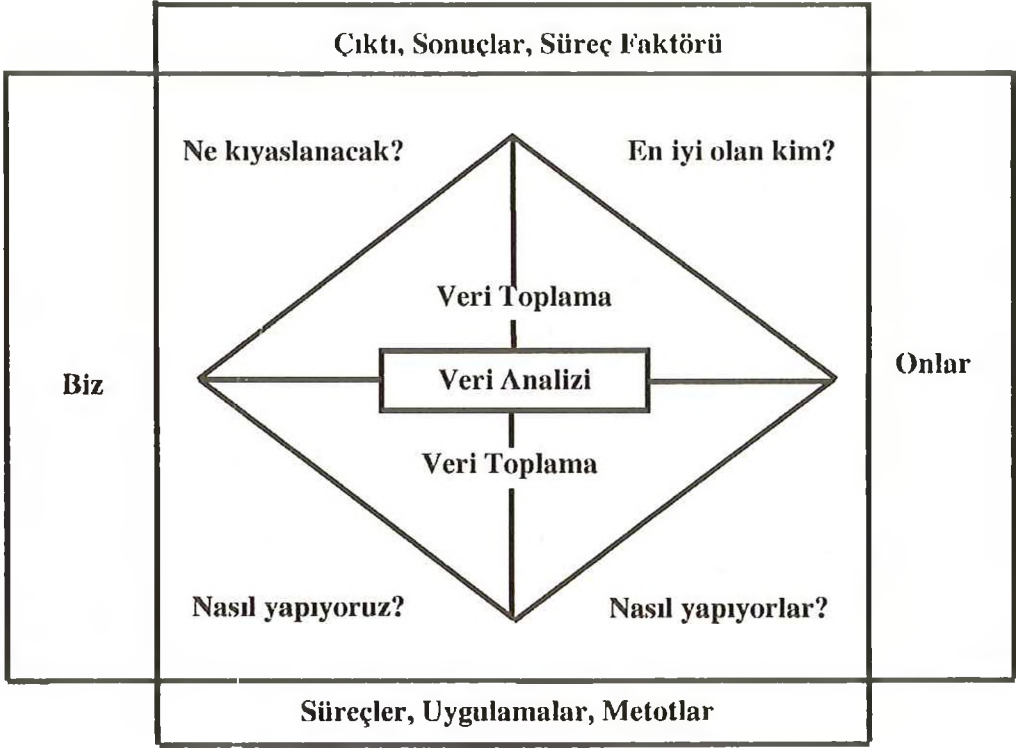
Bu aşamalardan sonra pilot uygulama gerçekleştirilmeli, elde edilen sonuçlara göre uygulama planında değişiklikler yapılmalıdır. Bu değişiklikler standart hale getirilerek eğitim verilir. Bunların sonucunda uygulama yaygınlaştırılır, günlük hale getirilir.

#### *c. Değerlendirme ve Uygulama*

Verilerin analiz edilebilmesi için tablo, grafik, şekil vb. araçlarla gösterilmesi yararlı olacaktır. Bu durumda daha rahat kıyaslama yapabilme imkânlarına sahip olunur. Daha sonra kendi örgütümüzün üstün ve eksik yönlerini ortaya koyabiliriz. Farklılıkların nedenleri ortaya konulur. Bunun sonucunda hangi süreçlerde, hangi ko-



Şekil 1. Kıyaslama sürecinin aşamaları



Şekil 2. Veri Toplama Süreci (Watson, 1993, 55)

nularda kıyaslama yapılacağı konusunda bir rapor hazırlanarak üst yönetime sunulmalıdır. Bu raporda kıyaslama aşamaları en iyi şekilde, neden böyle bir sonuç çıkarıldığı ortaya konularak açıklanmalıdır. Bu sonuçlar üst yönetim tarafından onaylandıktan sonra, uygulama planı hazırlamak gereklidir.

Uygulama planında kıyaslamanın sonucunda ortaya çıkan fark ve farkın nedenlerine yönelik bilgiler ve farkın ortadan nasıl kaldırılacağı açıklanmalıdır. Kıyaslama çalışmasından etkilenecek bölümler, birimler burada çalışan kişiler ve yöneticiler bilgilendirilmeli onların görüşleri alınmalıdır. Bu kişileri karar sürecine katmak gereklidir.

Uygulama için ayrı bir takım oluşturulabilir. Bu durumda iş ve görev analizi yapılmalıdır. Fakat kıyaslama takımında başlangıçta uygulamacılara yer verilirse yeni bir takım oluşturmaya gerek yoktur. Uygulama planları, liderliği ele geçirmek için konulan hedefe varmak amacıyla hangi eylemlerin, hangi sırada, kim tarafından, hangi zaman diliminde uygulanması gerektiğini belirten yapısal önlem planlarıdır. Uygulamaların kuruluşa getireceği finansman da ortaya konulmalıdır. Bütçeleme ya-

pılırken esnek davranılmalı, hesaplanamayan bazı sürprizlerle karşılaşılabilmesi dikkate alınmalıdır.

#### d. Gözden Geçirme ve Geliştirme

Kıyaslama çalışmalarının istenilen sonuçlara ulaşmadığı sürekli kontrol edilmeli, eksik noktalar gözden geçirilerek iyileştirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için bir kontrol listesi geliştirilebilir. Buna göre olumlu ve olumsuz yönler belirlenebilir. Bunlara göre gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Kıyaslama başarıya ulaştığı takdirde, kuruluşun yeni kıyaslama fırsatlarının belirlenmesi çalışmalarına başlanabilir. Bu aşamada gerçekleştirilecek faaliyetler şunlardır (Bayraktar, 1999, 336):

- Performans farklılığını giderecek ve hatta rakiplerden daha iyi performans çıkaracak hedefler konması,
- Süreç iyileştirme çalışmalarının kuruluş kültürüne ve örgüt yapısına uydurulması,
- Önerilerin desteklenmesi ve değişikliklere sahip çıkılması,
- Kıyaslama projesinin sonuçlarının takdir edilmesi.

Kıyaslamada süreklilik vardır. Zamanla kıyaslama yaptığımız bir konuda yeniden kıyaslama yapabiliriz. Kıyaslamamızın ne zaman veya ne kadar aralıkla yapılacağına bir ölçü koymamız zordur. Kurumumuzun yapısına göre farklılık arz eder.

### Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde en hızlı öğrenen ve değişime uyum sağlayan örgütler üstünlüğü ellerinde tutacaklardır. İnsanlar gibi örgütler için de uzun vadeli bir gelişme programına ihtiyaç vardır. Yöneticilerin görevi, örgütü ve örgütün üyelerinin gelişmesini ve kendilerini yenilemelerini sağlayacak koşulları oluşturmaktır.

Sonuç olarak, her sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinde de kıyaslamaya ihtiyaç vardır. Bunun için eğitim sistemlerinin zaman zaman günün şartlarına göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun için de kıyaslamamızın kullanılmasının yarar sağlayacağı kanaatindeyiz.

### Kaynakça

Ahmet, P. K. & Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: A holistic examination of selected techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Techniques*, 5 (3), 225-242.

- Bayraktar, T. (1999). *Finans sektöründe benchmarking sistemi kurulması*. 8. Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım, İstanbul.
- Camp, R.C. (1993). A Bible for benchmarking by Xerox. *Financial Executive*, 49.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (1997). An Overview of benchmarking process: A total continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 4 (5).
- KALDER. (2000). *Kıyaslama*. İstanbul: KALDER Yayınları No: 15.
- Özgen, H. & Ölçer, F. (1998). Toplam kalite yönetiminde benchmarking. *Standart Dergisi*.
- Smith, A. M. (2000). Using consumer benchmarking criteria to improve service sector competitiveness. *Benchmarking: An International Journal*, 7 (5).
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York: John Wiley and Sons Inc,
- www.stedwards.edu/cte/lib Retrieved December 14, 2002 from the World Wide Web.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking : The best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking For Quality Management & Technology*, 1 (1).

Geliş	21 Mayıs 2002
İnceleme	5 Kasım 2002
Kabul	13 Ekim 2003