



## Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama

### Benchmarking in Educational Organizations

Murat DEMİRKOL<sup>1</sup>, Ahmet Alper KARAGÖZOđLU<sup>2</sup>, Yunus ÇELİK<sup>3</sup>

**Makale Türü:** Review Article

**Başvuru Tarihi:** 20. 12. 2023

**Kabul Tarihi:** 31. 12. 2023

**Makaleye Atıf Yapmak İçin:** Demirkol, M., Karagözođlu, A. A. ve Çelik, Y. (2023). Eğitim örgütlerinde kıyaslama (benchmarking). *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KİÜ)*, 1(1), 59-74.

**ÖZET:** Kamu ve özel sektör örgütleri, hayatlarını sürdürebilmek için, artan rekabetle birlikte hizmet alanların beklentilerinin yükseldiğinin ve işlerinin ince elenip sık dokunması gerektiğinin farkında olmak zorundadır. Bu sebepler göz önünde bulundurularak, artan talepleri karşılayabilmek için, kurumların, rekabette ön sıralarda olmak adına, işlerini iyi ifa ettiklerini göstermeleri ve ekonomik olarak işin değerini yükseltmelerini sağlayacak yeni teknikler bulmaları gerekmektedir. Eğitim kurumları da bu rekabet süreci içinde yer almaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının hem kendi başarılarını hem de başarısızlıklarından ve aynı zamanda başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenmelerini sağlayan kendi yapılarına yerleştirilebilecek araçlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu işlemleri yapabilmek için kıyaslama metodu kullanılabilir. Bu kapsamda çalışmada kıyaslama kavramı ve eğitim alanındaki önemi ele alınmıştır. Derleme araştırması olarak gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda, eğitim kurumları için kıyaslama, sadece içsel performansları değerlendirmekle kalmayıp aynı zamanda sektördeki en iyi uygulamalardan öğrenmeyi sağlayan etkili bir araç olarak görülmüş. Sürekli gelişim ve yenilik için bu stratejiyi benimseyen kurumların, öğrencilere daha etkin hizmet sunabileceği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Eğitim, eğitimde kıyaslama, kıyaslama

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar, Dr., Fırat Üniversitesi Kovancılar Meslek Yüksekokulu, mdemirkol@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3108-3219

<sup>2</sup>Dr., Elazığ il Milli Eğitim Müdürlüğü, alperkaragozoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5416-7274

<sup>3</sup>Okul Müdürü, Elazığ il Milli Eğitim Müdürlüğü, yunuscelik23@gmail.com

**ABSTRACT:** *In order to survive, public and private sector organizations must be aware that the expectations of service recipients are rising with increasing competition and that their work must be carefully scrutinized. Considering these reasons, in order to meet the increasing demands, institutions need to find new techniques that will enable them to show that they perform their jobs well and to increase the value of the business economically, in order to be at the forefront of the competition. Educational institutions are also involved in this competitive process. In this context, educational institutions need to develop tools that can be embedded into their structures that enable them to learn from both their own successes and failures, as well as from the best practices of others. The comparison method can be used to perform these operations. In this context, the concept of benchmarking and its importance in the field of education are discussed in the study. As a result of this study, which was conducted as a compilation research, benchmarking for educational institutions was seen as an effective tool that not only evaluates internal performances but also enables learning from best practices in the sector. It has been concluded that institutions that adopt this strategy for continuous development and innovation can provide more effective service to students.*

**Keywords:** *Benchmarking, benchmarking in education, education*

## 1. GİRİŞ

Kıyaslama, kritik operasyonel verilerin toplanması, raporlanması; uygulama ve performanstaki sorunları teşhis etmek için standart bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 2019). Kıyaslama, örgütteki iş süreçlerinin çalışma biçimini öğrenmek, düzenli olarak ölçümler yapmak, sektörle ilgili lider kuruluşların kıyaslanabilir süreçleri ile karşılaştırma yaparak kendi örgütümüzü geliştirme sürecidir. Kıyaslama farklı bir örgütün sizden iyi olduğunu kabul edebilmek, bu örgütten daha başarılı olmak için öğrenmeye açık olmak, bunun için çalışmalar yapmaktır (Akat ve Budak, 2002). Farklı tanımlarla ifade edilen kıyaslama, Armstrong ve diğerleri (2014) tarafından şöyle aktarılmıştır: Bir örgütün gelişmesini sağlamak adına, alanlarında ön plana çıkmış olan örgütün hizmetlerini, ürünlerini ve işlem süreçlerinin değerlendirilmesinin sistematik şekilde yapılmasıdır (Spendolini, 1992). Kıyaslama, yapılan uygulamaların en iyisinden öğrenmenin sağlanması için çalışmalar yapmaktır (Camp, 1995). Alanında zirvede olan rakiplere karşı, mevcut hizmet, ürün ve süreçlerin değerlendirilip geliştirilmesidir (Zairi, 1994). Tüm örgütlerde, her alanda ve dünya üzerinde en iyi uygulamaları bulmak için araştırmalar yapmaktır (Evans ve Lindsay, 1996). Bu tanımdan yola çıkarak kıyaslamamın dört temel ögesi olduğu söylenebilir. Bunlar öncelikle bir değerlendirme için ölçme, sonrasında farklılıkların karşılaştırılması, ardından yeniliklerin öğrenilmesi ve gelişimin sağlanmasıdır (Argüden ve Unanoğlu, 2009).

İnsanların doğasında rakiplerden ilham alma, taklit etme veya öğrenme özelliği bulunmaktadır (Yıldız ve Ardiç, 1999). Kıyaslama düşünce tarzının ortaya çıkması M.Ö. 500'li yıllarda yaşayan Tzu'ya kadar gitmektedir. Tzu (2007) düşman orduları arasında karşılaştırmalı analizler yapılması gerektiğini belirten, Savaş Sanatı adlı bir kitap yazmıştır. Bu kitaba göre böyle bir analiz yapılmamış ise yenilgi muhtemeldir. Fikirsiz olarak öncülük yapan Tzu'yu, modern yönetim bilimcilerden olan Joseph M. Juran ve Robert Camp takip etmiştir (Zairi, 2010). 1912 yılında Henry Ford, gezdiği bir mezbahanedeki et ürünlerinin hazırlanması sürecinden esinlenerek, kıyaslama merkezli bir yaklaşımla bu sistemi kendi işletmesinde uygulamış ve seri üretim bandını kurmuştur (Keskin, 2017).

1970'li yılların sonunda resmî bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya başlanan kıyaslama, iş dünyasındaki yerini almıştır. Kıyaslamamın önem kazanması ve ortaya çıkması, Japonya'da Rank Xerox firması tarafından kullanılmasıyla başlamıştır. Xerox firması, başarılı olan rakiplerinin iş süreçlerini incelemiş ve kıyaslamıştır. Kıyaslamamın olumlu sonuçları elde edilmiş ve firma kötü gidişatı tersine çevirmiştir. Xerox'ta görev yapan David Kearns'a göre kıyaslama: "*birincil rakipler veya sınıfında liderlik yapan örgütlerin hizmet, üretim ve uygulamalarının devamlı olarak ölçülmesi süreci*" biçiminde tanımlanmıştır (Bogan ve English, 1994). Xerox firmasının uyguladığı kıyaslama örnekleri Tablo 1'de gösterilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008).

**Tablo 1:** Xerox'un Uyguladığı Kıyaslama Örnekleri

<i>Xerox'un Kıyaslama Ortakları</i>	<i>Kıyaslama Yapılan Süreç</i>
American Express	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light and Power	Kalite Güvencesi Süreci

Ford Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Westinghouse	Depo Kontrolü, Barkod Uygulaması

Xerox firmasını Toyota, Motorola ve AT&T gibi şirketler takip etmiştir (Özalp, 2010). Ülkemizde ise 1995'te Eczacıbaşı Topluluğu yeniden bir yapılandırmaya giderek benzer kuruluşların performanslarını ve izledikleri süreçleri belirli bir sistem çerçevesinde izlemiş, mevcut ölçme sistemlerini güncelleyerek belirli bir standart yakalamış, bu sayede firmanın daha verimli ve etkili olmasını sağlamayı amaçlamışlardır. Kıyaslama, bilinen diğer firmalarda da ön plana çıkmıştır. Bu firmalardan bazıları şunlardır; Arçelik, Sabancı (Benchsa), Kordsa ve Tusaş Motor (Budak ve Budak, 2013).

Yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, Avrupa ve Amerika'da etkilerini göstermiştir. Japonya'nın öncülük ettiği "Kalite Devrimi" genişleyerek batı ülkelerini de etkisi altına almıştır (Coşkun, 2015). Yönetimsel bir araç olan kıyaslama kavramı bu gelişmelerle ortaya çıkmıştır (Özgen ve Ölçer, 1998). Kıyaslama kavramı Japonya'da "Dantatsu" olarak adlandırılmıştır ve "En iyinin en iyisi olmak" anlamına gelmektedir (Bergman ve Klefsjö, 2010). Buradaki amaç örgütün performansını yükseltmek için değişimlerin takip edilmesi doğrultusunda en iyi olanları örnek almaktır (Kocabaş, 2004). Böylece örgütler kıyaslama teknikleri ile model oluşturarak, sıra dışı hedef belirleme süreçleri oluşturmuştur (Ciampa, 1992).

Japonya'da uzun yıllar boyunca kullanılan kıyaslama, ilk olarak Amerika'da sistematik bir biçimde yönetimsel bir araç olarak kullanılmıştır (Küçük, 2004). Sanat ve bilim tarihinde birçok evreden geçmiştir. Bu evreler Tablo 2'de gösterilmiştir (Ahmed ve Rafiq, 1998).

**Tablo 2: Kıyaslama Evreleri**

Tarih Aralığı	Kıyaslama Türü	Özelliği
1940-1980	Karşıt kıyaslama	Pazar odaklı rekabet analizleri, Rekabet performanslarının kıyaslanması
1976-1986	Rekabetçi kıyaslama	Xerox Rakiplerle süreç kıyaslaması Baş aktör: Rekabet
1982-1988	Süreç kıyaslama	Endüstri dışı işletmelerle kıyaslama Bilgi paylaşımında sınırların kaldırılması
1988-2000	Stratejik kıyaslama	Dış ortakların başarılı stratejilerini anlayarak performans iyileştirme, alternatif saptama, sistematik süreçler geliştirme
2000-	Global kıyaslama	Global öğrenme ve uygulamalar İşbirliği ve kültürel engellerin aşılması

Kıyaslama yapmak, diğerlerinin performansına karşı bir organizasyonun performansını karşılaştırmak ve ölçmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Yücel ve Yücel, 2022). Kıyaslama yapmanın amacı diğerlerinden ders çıkarmak ve onları kendi şirketinde ilerleme kaydetmek

için kullanmaktır (Kocabaş, 2004). Bu yüzden kıyaslama, iç performansın diğer örgütlerin, özellikle üst düzey performansa sahip örgütlerin performansının karşılaştırıldığı bir süreçtir, olarak ifade edilebilir.

Kıyaslama yapmak, sadece devamlı gelişme için değil; aynı zamanda hesap verilebilir amaçlar için gerekli karşılaştırmayı sağlaması açısından önemli ve yararlı nitelikte bir araçtır (Yücel ve Yücel, 2022). Nitelik iyileştirme için kanıtlanmış bir araçtır ve nitelik iyileştirme sürecinde önemli derecede yardımcı olmaktadır. Kıyaslamamanın ne olup ne olmadığına dair şu ifadeler kullanılabilir; Kıyaslamak, kopyalamak ve geri kalmamak için denemek, her derde deva olan bir ilaç ya da hızlı bir onarım, casusluk ya da eğitim casusluğu, değer küçültme uygulaması, rakiplere yetişmenin bir yolu veya sonu olan bir proje değildir (Kocabaş, 2004). Kıyaslama, en iyisinden öğrenmek ve en iyisinden üstün gelmeye çalışmak, performanstaki boşlukları saptamak, mevcut nitelik ile beklenen arasındaki boşluğu kapatmak, yeni görüşlere ve yeniliğe yardımcı olsun diye yeni yaklaşımlar aramak, kendini geliştirmek ve bilgi edinmek için önemli bir araçtır (Kocabaş, 2004).

Kıyaslama yapma, bilgi yönetimi ve öğrenen bir organizasyon olma fikri ile yakın bağlantılara sahiptir (Yıldız ve Genç, 2020). İyi yapılmış kıyaslama uygulaması, kuruluş için yeni bir öğrenme tecrübesidir ve o organizasyonda mevcut bilgi ve fikirlerin en iyi şekilde kullanılmasında bir araçtır (Dokuzer, 2006).

### 1.1. Kıyaslamamanın Faydaları

Globalleşen dünyada örgütlerin rekabet alanları ulusal sınırları aşmaktadır. Dünyanın farklı bölgelerindeki örgütler birbirlerine rakip olmakta ve yarışmaktadırlar. Ulusal örgütlerin rakipleri farklı uluslardan da olabilmektedir (Solmaz, 2019). Bu noktada örgütler kendi ürettikleri ürünlerin kalitesini, fiyatını ve üretim sürecini diğer uluslardakilerle kıyaslamalıdırlar, aksi hâlde hem iç pazarda hem de dış pazarda tutunamayarak, zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008). Kıyaslama yapmak, küreselleşen dünyadaki hızlı değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırdığı gibi örgütlerin buldukları sektörlerde varoluşlarını da sağlamaktadır (Türkoğlu, 2007). Kıyaslama, örgütlerin başarılı örgütlerle kıyaslanarak gelişimini sağlamaktadır (Bedük, 2000). Tablo 3, kıyaslama yapmanın faydalarını göstermektedir (Epper, 1999; Sürmeli, 2023).

**Tablo 3: Kıyaslama Yapmanın Faydaları**

Kıyaslama Yapmanın Faydaları	
Sürmeli (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Örgütlerin var olma sürecinde karşılaştıkları sorunlara çözümler sağlar.</li> <li>b) Daha az personel ile daha kısa sürede verimli çalışmayı sağlayan bir araçtır.</li> <li>c) Yeni fikirler üretmeden, fikir edinmeyi sağlar.</li> <li>d) Maliyeti olmadan gelişimi sağlar.</li> <li>e) En iyiden taklit etmeyi veya uyarlamayı sağlar.</li> <li>f) İşletmenin aldığı ve başkalarının verdiği tek yönlü bilgi akışını sağlar.</li> </ul>

- 
- Epper (1999)
- a) Gerçekten iyi olan örgütlerle, iyi gibi görünenlerin farkını gösterir.
  - b) Örgütlerdeki dinamizm için rehberlik eder.
  - c) Örgütün daha geniş çerçeveden bakmasını sağlar.
  - d) Örgütler arası iletişimi arttırarak, örgütlerin birbirlerinden öğrenmesinin yolunu açar.
  - e) Örgütlerin birlikte hareket edebilmesine yardımcı olur.
  - f) Örgütün kendini daha iyi analiz etmesini sağlar.
- 

## 1.2. Kıyaslama Türleri

Kıyaslama, örgüt içerisindeki farklı birimler arasında, alanında lider rakip örgütler arasında veya farklı alanlarda etkili olan örgütler arasında yapılabilir (Erdem, 2006). Burada dikkat edilmesi gereken kıyaslanacak süreçlerin benzerlikler içermesi ve kıyas yapılan sürecin sahip olunan süreçten daha iyi olması gerektiğidir (Doğan ve Demiral, 2008). Kıyaslama türlerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Çatı vd., 2007).

### 1.2.1. Karşılaştırmalı İç Kıyas

Kıyaslama, başka bir üniversite ya da okulla kendini kıyaslama zorunda olmayabilir. Karşılaştırmalı iç kıyas, farklı alan veya bölümlerin performansından öğrenme ve karşılaştırma, etkili bir uygulama olabilir ve genellikle başlamak için iyi bir yerdir (Bedük, 2000). Bu kavram, örgüt içinde uzanan gerçek dışı bir hedef gibi görüneni elde etmede araç ya da bir probleme cevap verilmesi ya da örgütün kendi içerisinde yer alan işlemler ve süreçleri arasındaki kıyaslama şeklinde ifade edilebilir (Aktan, 2005).

### 1.2.2. Fonksiyonel/ Rekabetçi Kıyaslama

Kuruluşun performansını rakip olan diğer okullar, kolejler ve üniversitelerle kıyaslamak kıyaslamamanın çok etkili bir vasıtası olabilir. Örgüt içerisinde geliştirilmek istenen süreç doğrultusunda farklı sektör veya türden kıyaslama ortağı ile araştırmalar yapılabilir (Gündüz, 2013). Rekabetçi kıyaslamada problem, rakibin nasıl yaptığını bulmaktır (Denli, 2022). Rekabetçi kıyaslama yöntemi sayesinde, örgütler faaliyet gösterdikleri sektördeki diğer işletmelerden elde ettikleri bilgi veya fikirleri aşma noktasında daha yaratıcı sonuçlar elde edebilirler (Büyüközkan ve Maire, 1998). Bu kıyaslama tekniğinin avantajı, uygun bir kıyaslama ortağı bulma konusunda kolaylık sağlamasıdır ancak dezavantajı, bu tür bir yaklaşımın örgütün kendi sektörü dışındaki en iyi uygulamalara yönlendirme yeteneğini sınırlamasıdır (Erdem, 2006).

### 1.2.3. Geniş Kapsamda Kıyaslama

Eğitimin dışında organizasyonlarla karşılaştırma yapmak da oldukça faydalı görülmekle birlikte, geniş kapsamda kıyaslama, bir eğitim kurumunu veya sistemini, sadece aynı eğitim sektöründeki diğer kurumlarla değil, farklı sektörlerden gelen başarılı uygulamaları da dikkate alarak değerlendirmeyi ifade etmektedir (Riega-Virú vd., 2022). Bu yöntem, eğitim kurumlarına geniş bir perspektif sunarak, farklı

sektörlerdeki başarılı stratejileri, süreçleri veya uygulamaları inceleyerek öğrenme ve gelişim fırsatları yaratmalarını sağlayarak, üstün uygulamalarla kıyas yaparak kalite iyileştirmenin çok güçlü bir aracı olabilir (Gidado vd., 2023).

### 1.3. Eğitimde Kıyaslama

Kıyaslama yönetim tekniği, eğitim örgütlerinde değişimler sağlamak için her boyutta uygulanabilir. Eğitim örgütlerinde niteliği arttırmak adına temel işleyiş süreçleri bakımından her düzeyde bulunan eğitim örgütleri kıyaslanabilecek özelliklere sahiptirler (Gündüz, 2013). Bir eğitim kurumunun etkililiği, iklimi, amacı ve işleyiş süreci, aynı türdeki eğitim kurumları ile birebir ölçüde veya tamamen kıyaslanabilir; bunun yanı sıra farklı toplumlarda yer alan benzer düzeydeki eğitim kurumları ile de kıyaslama yapılabilir (Yazır, 2007). Örnek olarak bazı okulların eğitim niteliğini arttırmak amacıyla ortaya çıkan etkili okul kavramının başlangıç noktası, bazı okullardaki başarı oranının diğerlerine oranla daha fazla olmasıdır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular doğrultusunda eksiklikler saptanarak, başarının artırılması adına gerekli süreçler başlatılmıştır (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Kıyaslama, eğitim örgütlerinde etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu araç sayesinde okulların doğru bilgiye ulaşmaları kolaylaştığı gibi, gerçekleştirdikleri uygulama, düşünce ve değerlerini paylaşma imkânı buldukları fırsatlar oluşmaktadır (Brennan, 1995). Ayrıca eğitim örgütlerinin kendi aralarında veya farklı sektörlerde bulunan örgütlerden kıyaslama yaparak kendilerini geliştirmelerini ve güncellemelerini sağlayan bir araç olarak görülebilir (Turhan, 2002).

Eğitim örgütlerinde verimliliğin ölçülmesi zor olmakla birlikte, okulların ve eğitim sisteminin beklentileri noktasında farklılıkların olabilmesi zorluk derecesini arttırmaktadır (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Özellikle eğitimde yeni felsefelerle birlikte soyut kavramların öğretilmesine ağırlık verilmesi, eğitim örgütlerinde farklı bakış açılarının oluşmasını sağlamıştır (Gökçen ve İzci, 2023). Kıyaslama sayesinde eğitim örgütleri daha geniş bir perspektiften bakarak, küresel düşünebilirler. Bu sayede eğitim örgütleri birçok sorununun çözümünü sağlayabilir (Turhan, 2002).

Eğitim örgütlerinde kıyaslama yapmak, kalite yönetim sürecinde ortaya çıkacak değişimin idare edilmesinde de etkili olabilir (Erol, 2023). Başka örgütlerin bilgi, deneyim ve akıllarından faydalanmak için yapılan kıyaslama, örgütün değişiminde sürecin planlı ve düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlayacak bir araç olabilir (Ayduğ vd., 2020). Eğitim örgütlerinde çalışan yöneticiler, farklı örgütlerden elde edilen veriler ışığında kendi personelini, öğrencileri ve velileri değişim noktasında daha rahat bir şekilde güdüleyebilirler (Weller, 1996). Başarıyı yakalamak isteyen tüm örgütlerin süreç içerisindeki değişim, yenilik ve gelişime açık olması gerekmektedir (Pfeffer ve Gül, 1999). Değişime ve gelişime açık olan, hızlı ve kolay öğrenen örgütler gelecekte başarılı olacaklardır (Braham, 1998). Eğitim örgütlerinde kıyaslama, çalışarak farklı okullarda yapılan en iyi uygulamaların aktarılması, okulun vizyonu ve amaçlarıyla ilgili olması, farklı okullardaki süreçlerin, derinlemesine başarı odaklı analiz edilmesi,

öğrencilerin başarısına ve tatminine odaklanması ve değişimin amaçları belirlendikten sonra gerçekleşecek olan öğrenme süreci şeklinde ifade edilebilir (Turhan, 2002).

Kıyaslamanın eğitim örgütlerine sağlayacağı yararlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Bunun tersi olarak okulumuzun diğer okullarla genel olarak karşılaştırılması, gelişimlerin boyutunun sınırlı tutulması, diğer okul programlarının incelenmesi ve sadece değişmiş olmak adına yapılan çalışmalar değildir (Turhan, 2002). Düren (2000) tarafından kıyaslamanın eğitim örgütlerine sağlayacağı yararlar Tablo 4'teki gibi sınıflandırılmıştır.

**Tablo 4: Kıyaslamanın Eğitim Örgütlerine Sağlayacağı Yararlar**

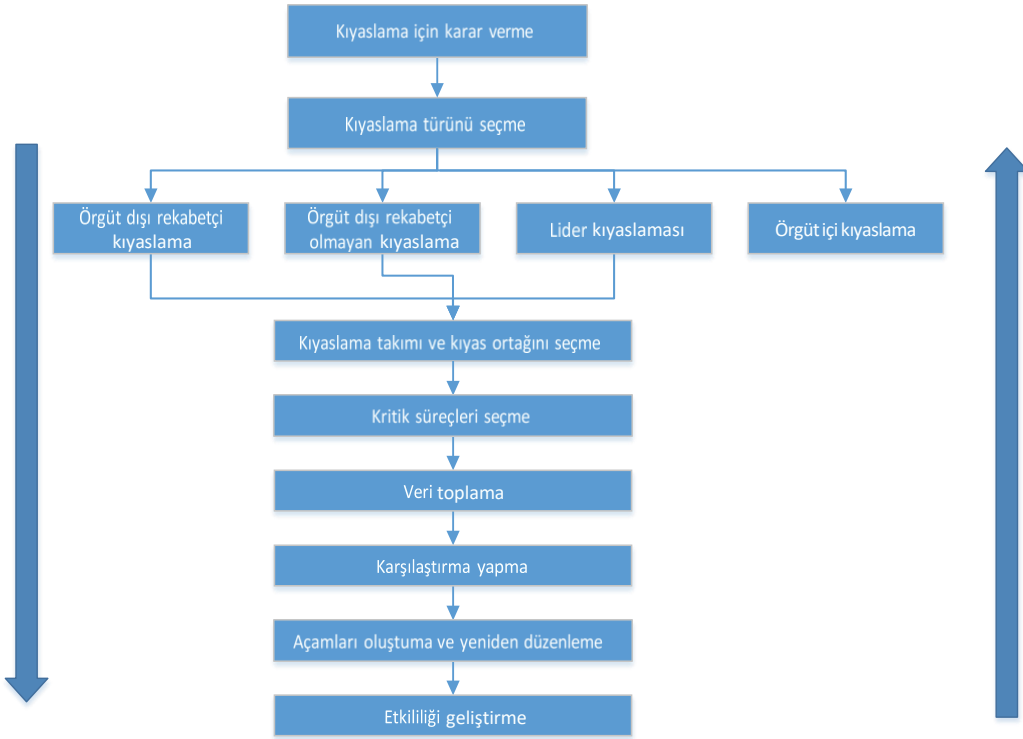
KIYASLAMA YAPILMADAN	KIYASLAMA YAPILARAK
<b>Toplumun Beklentilerini Tanımlamak</b>	
Geçmişe göre yapılı	Çağın gereklerine göre yapılı
Kişisel yargılara göre yapılı	Objektif değerlendirmelere göre yapılı
Koordinasyon eksikliği olabilir	Eşgüdüm sağlar
<b>Okullar İçin Etkili Hedefler Belirlemek</b>	
Örgüt çevresini dikkate almaz	Çevre analizleri yapılı
Tepkisel bir yönetim yaklaşımı olur	Öncü, vizyoner ve geleceğe yöneliktir
Çalışma alanının gerisinde kalır	Kendi alanında öncülük eder
<b>Okullarda Verimliliği Arttırmak</b>	
Örgütsel analizler yoktur	Gerçek ve doğru sorunlara çözüm aranır
Rutin işlere yoğunlaşılır	Sonuçlar iyi analiz edilir
Dinamizm eksikliği vardır	İyi uygulamalarla süreç yürütülür
<b>Okullarda Rekabet Başlatmak</b>	
İçe dönük bakış açısı mevcuttur	Rekabetin tanınması sağlanır
Hantal bir örgüt yapısı vardır	Dinamik bir örgüt yapısı vardır
Değişim süreci yavaştır	Doğru ve hızlı değişim sağlanır
<b>Eğitimde Kaliteyi Arttıracak En İyi Yöntemleri Öğrenmek ve Uygulamak</b>	
Bizde icat edilmesi düşüncesi hâkimdir	Aktif olarak araştırma ve analiz yapılı
Sınırlı sayıda yeni çözüm vardır	Çözüm önerileri çeşitlidir
Sıradan olmak yeterlidir	Paradigmatik değişimler olur
Boşa giden geliştirme çabaları vardır	Geliştirmede yüksek performans gösterilir

Tablo 4 incelendiğinde kıyaslamanın eğitim örgütleri üzerinde olumlu etkilerinin olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Eğitim alanındaki birçok sorunun çözülmesinde ve gelişimin sağlanmasında etkili olacağı düşünülen kıyaslamanın, eğitim örgütleri tarafından kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Eğitimde Kıyaslama Süreci

Kıyaslama belirli bir süreçte gerçekleşir ve bu süreçte girdilerin, işlem aşamalarının, sonuç ve çıktı evrelerinde rollerin ve sorumlulukların iyi tanımlanmış olması gerekmektedir (Büyükerkan, 2021). Bu süreç tasarlanırken her örgütün kendine has özellikleri göz önüne alınmalıdır. Kelly (2004) de bir okul için bu süreçleri analiz ederek, *Okul Geliştirme İçin Kıyaslama* (Benchmarking For School Improvement) isimli kitabında yayınlamıştır. Kelly'ye (2004) göre kıyaslama süreci Şekil 1'de gösterilmiştir.





**Şekil 1. Kıyaslama Süreci**

Şekil 1'deki veriler doğrultusunda, kıyaslama sürecinin ilk aşamasını karar verme süreci oluşturmaktadır. Kıyaslama ile ilgili karar verildikten sonra örgüt için gerekli görülen kıyaslama türüne karar verilmelidir. Bu karar verildikten sonra kıyaslama ekibi kurulmalı ve kıyaslama ortağı veya ortakları belirlenmelidir. Bir sonraki aşamada kıyaslama yapılacak süreçler belirlenmeli ve buna yönelik veriler toplanarak analizler yapılmalıdır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütte görülen eksiklikler ve yanlışlıklar belirlenir ve bu sorunların giderilmesi için planlama yapılarak, ulaşılmak istenen amaçlar belirlenir ve uygulamaya geçilir. Her örgüt için sabit bir süreç olmadığından, örgütlerin kendi kıyaslama süreçlerini oluşturmaları gerekmektedir. Kıyaslama bir defa yapılan bir süreç değildir. Kıyaslamamanın süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Ayrıca bir sorun veya konu ile ilgili yapılan kıyaslamamanın tekrarlanabileceği unutulmamalıdır. Bu noktada kıyaslama için belirli dönemler veya zaman aralıkları belirlemek yanlış olabilir. İhtiyaç hâlinde yapılması gerekmektedir.

## 2. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüz şartlarında tüm örgütlerin hayatta kalabilmesi, amaçlarını gerçekleştirilmesi ve başarıyı elde etmelerinin en önemli unsuru, değişime hızlı uyum sağlayabilme ve hızlı öğrenme kabiliyetidir. Bu bağlamda örgütlerin değişime ayak uydurmaları, kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri kritik öneme sahiptir. Bu değişime öncelikle örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin ayak uydurması, bunun yanı sıra örgütte yer alan üyelerin de uyum sağlayacağı düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, tüm örgütler gibi eğitim örgütlerinde de kıyaslama yapılması kaçınılmazdır.

Kıyaslama, kalitenin sürekli iyileştirilmesi için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Dattakumar ve Jagadeesh, 2003). Bu sebeple eğitim örgütlerinin, günün koşullarına göre kendilerini yenilemesi ve geliştirebilmesi için kıyaslama yönetim tekniklerini kullanmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Kıyaslama, eğitim sisteminin dinamik ihtiyaçlarını karşılama ve diğer alanlardaki gelişmeleri eğitim sistemine uyarlama bakımında önemli bir stratejidir (Abdul-Hamid, 2017). Eğitim sisteminin çeşitli bileşenleri, özellikle müfredat, öğrenci başarısı, öğretmen motivasyonu ve okul yönetimi gibi unsurlar, kıyaslama yöntemleri ile değerlendirilebilir ve geliştirilebilir. Eğitim süreçlerini daha etkili hâle getirmek için bu yönetim tekniğini kullanmak eğitim örgütlerine yüksek standartlar sağlamakta faydalı olacaktır (Huang vd., 2023).

Bu derleme süresince, eğitim örgütlerinde kıyaslamanın önemi, çeşitleri, avantajları ve uygulanabilir stratejileri ele alınmıştır. Bu bilgilerin bir araya getirilmesiyle, eğitim örgütlerinde kıyaslamanın sunduğu önemli katkılar ve gelecekteki potansiyel etkileri şöyle sınıflandırılabilir (Alotaibi, 2019).

1. **Performansı İyileştirme ve Etkinlik Artışı:** Eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için sürekli olarak öğrenci başarıları, öğretim metodolojileri ve diğer kritik unsurların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Kıyaslama, örgütlerin kendi performanslarını sektördeki en iyi uygulamalarla karşılaştırmalarına olanak tanıyarak etkinlik artışını ve performans iyileştirmeyi destekler (Le vd., 2021).
2. **Öğrenci Memnuniyetini Artırma:** Eğitim örgütleri, öğrenci memnuniyetini artırmak ve öğrenme deneyimini optimize etmek istediklerinde, kıyaslama'nın sunduğu verilerle öğrenci geri bildirimleri ve beklentilerini karşılaştırabilirler. Bu sayede öğrenci memnuniyetini artırmak için özelleştirilmiş stratejiler geliştirebilirler (Moslehpour vd., 2020).
3. **Stratejik Planlamada Kullanım:** Kıyaslama, eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreçlerinde değerli bir rol oynar. Örgütler, sektördeki diğer başarılı örneklerden öğrenerek uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için stratejilerini yenileyebilirler (Al Basel ve Osman, 2020).
4. **Personel Gelişimi ve Motivasyon:** Kıyaslama, öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimini desteklemek ve motivasyonlarını artırmak için kullanılabilir (Al-kharabsheh, 2020). Başarı hikâyeleri ve en iyi uygulama örnekleri, personelin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için ilham kaynağı olabilir (Jackson ve Lund, 2000).
5. **Değişime Adaptasyon ve İnovasyon:** Hızla değişen eğitim trendleri ve teknolojik ilerlemelerle başa çıkabilmek için, örgütlerin değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Kıyaslama, örgütlerin inovasyonu teşvik ederek ve dış dünyadaki gelişmeleri takip ederek bu adaptasyon sürecini kolaylaştırabilir (Alhammadi ve Alayed, 2022).
6. **Geleceğe Yönelik Stratejiler:** Eğitim örgütleri, kıyaslama verilerini kullanarak geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilirler. Öğrenci ihtiyaçları, öğrenme trendleri ve sektörel

değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmak için bu stratejiler, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine yardımcı olacaktır (Sengupta, 2023).

Sonuç olarak, eğitim örgütleri için kıyaslama, kendi içsel performanslarını değerlendirmenin ötesinde sektördeki en iyi uygulamalardan öğrenmeyi sağlayan güçlü bir araçtır. Eğitimde sürekli gelişim ve yenilik için bu stratejiyi benimseyen örgütler, öğrencilerine daha etkili bir şekilde hizmet sunabilir ve sektörde lider konumlarını sürdürebilirler.

#### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Abdul Hamid, H. (2017). *Data for learning: Building a smart education data system*. World Bank Publications.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: A holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(3), 225-242.
- Akat, İ. ve Budak G. (2002). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.
- Aksu. S. (2019). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin yükseköğretimde kaliteye ilişkin metaforik algıları: Sakarya Üniversitesi örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. Sistem Yayıncılık.
- Al Basel, M. M. ve Osman, R. W. (2020). Reality of strategic planning practice from the perspective of education faculty members. *World Journal of Education*, 10(2), 127-140.
- Alhammedi, A. ve Alayed, S. (2022). The effect of benchmarking reasons on benchmarking success: An empirical study on public universities. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 375-382.
- Al Kharabsheh, S. (2020). Benchmarking as a strategic tool for achieving excellence in higher education in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 11(7), 64-70.
- Alotaibi, A. F. (2019). *Benchmarking best practice-preparing primary school principals for staff management: Female headteachers in Saudi Arabian girls' schools* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Lincoln.
- Argüden, Y. ve Unanoğlu, M. (2009). *Kıyaslama*. ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Armstrong, M., Brown, S. ve Smith, H. (2014). *Benchmarking and threshold standards in higher education*. Routledge.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Agaoglu, E. (2020). Usage of benchmarking as organizational development technique in educational organizations. *International Journal of Academic Research in Education*, 6(1), 16-33.
- Bedük, A. (2000). Yeni Yönetim Tekniği 'Benchmarking'. *Foreign Trade Journal*, 19.
- Bergman, B. ve Klefsjö, B. (2010). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Studentlitteratur AB.
- Bogan, C. E. ve English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. McGraw Hill.
- Braham, B. J. (1998). *A learning organizations creative*. Rota Press.
- Brennan, J. (1995). Benchmarking: An alternative to ofsted-lessons for higher education. *Quality*

- Assurance In Education*, 3(1), 3638.
- Budak, G. ve Budak G. (2013). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.
- Büyükerkan, E. (2021). *Köy enstitülerinin kırsal kalkınmadaki rolünün değerlendirilmesi ve günümüz perspektifinden bir kıyaslama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Büyüközkan, G. ve Maire, J. L. (1998). Benchmarking process formalization and a case study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(2), 101-125.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking-finding and implementing best practices*. ASQC Quality Press.
- Ciampa, D. (1992). *Total quality*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Coşkun, S. S. (2015). *Eğitim kurumlarının kurumsal performanslarının ölçüm modellemesi: Çok kriterli yöntem uygulanması*. İktisadi Araştırmalar Vakfı İktisadi İşletmesi.
- Çatı, K., Kınır, S. ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya ilişkin teorik bir çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 147-171.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Dattakumar, R. ve Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 176-209.
- Denli, B. (2022). Eğitim yönetiminde uygulanan AR-GE modellerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(27), 250-263.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: Benchmarking. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Dokuzer, B. (2006). *Modern bir yönetim tekniği olarak benchmarking'in işletmeler tarafından bilinirliği ve uygulanabilirliğini saptamaya yönelik bir araştırma-Niğde örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Düren, A. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. Alfa Yayınları.
- Epper, R. M. (1999). Applying benchmarking to higher education: Some lessons from experience. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 31(6), 24-31.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: Kıyaslama benchmarking yazınsal bir inceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.
- Erol, H. M. (2023). Eğitimin denetimde yeni bir yaklaşım: Tematik denetim. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 1-12.
- Evans, J. R. ve Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality* (3. Baskı). West *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KIÜ)*, 1(1), 59-74

Publishing Company.

Gidado, S. D., Nebo, J. ve Akaeze, P. (2023). Benchmarking entrepreneurship education for global competitiveness. *Fuoye Journal of Finance and Contemporary Issues*, 4(1).

Gökçen, E. ve İzci, E. (2023). *Eğitimin felsefi temellerine bakış: Eğitim programı*. M. Korucuk (Ed.). Efeakademi Yayınları.

Gündüz, B. (2013). Benchmarking yönteminin eğitiminin örgütlerinde uygulanabilirliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 45-52.

Huang, Q., Vora, J., Liang, P. ve Leskovec, J. (2023). Benchmarking large language models as AI research agents. *arXiv preprint arXiv:2310.03302*.

Jackson, N. ve Lund, H. (2000). *Benchmarking for higher education*. Taylor & Francis, Inc.

Kelly, A. (2004). *Benchmarking for school improvement: A practical guide for comparing and achieving effectiveness*. Routledge.

Keskin, U. (2017). Eğitim sektöründe kıyaslama uygulamaları: İlköğretim kurumlarında kıyaslama yönteminin kullanılmasına ilişkin nitel bir çözümleme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017(26), 736-768.

Kocabaş, İ. (2004). Eğitim yönetiminde kıyaslama (benchmarking) yöntemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29(132), 3-9.

Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

Küçük, O. (2004). *Kalite iyileştirme aracı olarak kıyaslama (benchmarking): Türkiye’de bir özel sektör uygulaması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Le, M. H., Afsharian, M. ve Ahn, H. (2021). Inverse frontier-based benchmarking for investigating the efficiency and achieving the targets in the Vietnamese education system. *Omega*, 103, 102427.

Moslehpour, M., Chau, K. Y., Zheng, J., Hanjani, A. N. ve Hoang, M. (2020). The mediating role of international student satisfaction in the influence of higher education service quality on institutional reputation in Taiwan. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-16.

Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Nisan Kitabevi Yayınları.

Özgen, H. ve Ölçer, F. (1998). Toplam kalite yönetiminde benchmarking uygulaması. *Standart Dergisi*, s, 44.

Pfeffer, J. ve Gül, S. (1999). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. Sabah Kitapları.

- Riega Virú, Y., Soto, M. E. N., Salvatierra, R. ve Peralta, Y. N. (2022). Benchmarking as a learning method of criminal law in remote education. *2022 IEEE 2nd International Conference on Advanced Learning Technologies on Education & Research (ICALTER)* içinde (s. 1-4). IEEE.
- Sengupta, E. (2023). Introduction to Higher Education in Emergencies: Best Practices and Benchmarking. *Higher Education in Emergencies: Best Practices and Benchmarking* içinde (s. 3-8). Emerald Publishing Limited.
- Solmaz, S. A. (2019). Çağdaş yönetim tekniği olarak benchmarking: Otel işletmelerindeki uygulamalara yönelik kuramsal bir inceleme. *Journal of International Social Research*, 12(63).
- Spendolini, M. J. (1992). The benchmarking process. *Compensation & Benefits Review*, 24(5), 21-29.
- Sürmeli, S. (2023). "Benchmarking-kıyaslama" kariyer ve yönetim kulübü. <http://www.kykonline.com/content/view/110/66/> adresinden 30.09.2023 tarihinde alınmıştır.
- Turhan, M. (2002). *Eğitim örgütlerinde kıyaslama (benchmarking)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Türkoğlu, F. (2007). Gelir artışı ve hızlı büyümenin anahtarı rekabet gücü artışı. [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=108&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=108&pg=ks) adresinden 13.03.2007 tarihinde alınmıştır.
- Tzu, S. (2007). Savaş sanatı (S. Özbudun, Z. Ataman, Çev.). Anahtar Kitapevi Yayınları.
- Weller, L. D. (1996). Benchmarking: A paradigm for change to quality education. *The TQM Magazine*, 6(8), 24-29.
- Yazır, T. (2007). *Eğitim kurumları için kurumsal performans ölçümüne yönelik bir model geliştirme çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Yıldız, D. ve Genç, K. Y. (2020). *Entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğü*. Astana Yayınları.
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 73-82.
- Yücel, D. ve Yücel, R. (2022). Kıyaslama ve bütçelemenin rekabet önceliklerine etkisi. Himmet K., Erdoğan E., Muhammet S., Evren D. ve Menekşe Ş. K. (Ed.), 7<sup>th</sup> International Entrepreneurship Social Sciences Congress içinde (s.565-573). *Proceedings E-Book*.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Tecnology*. 1, 1-24.

Zairi, M. (2010). *Benchmarking for best practice*. Routledge.