

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL DERSHANELERİ GELECEKTE BEKLEYEN BELİRSİZLİKLERE  
YÖNELİK STRATEJİK ÖNERİ  
RİZE - TRABZON BÖLGESİNDE DERSHANELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ABDULKADİR ERDEM**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER**

**2011**

**TRABZON**

ONAY

Abdulkadir ERDEM tarafından hazırlanan “**Özel Dershaneleri Gelecekte Bekleyen Belirsizliklere Yönelik Stratejik Öneri Rize-Trabzon Bölgesinde Dershaneleri Üzerinde Bir Uygulama**” isimli bu çalışma 15.06.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(imza)

.....

Prof. Dr. Taner ACUNER (Başkan)

(imza)

.....

Prof. Dr. Kamil YAZICI (üye)

(imza)

.....

Doç. Dr. Abdulkadir TOPAL (üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım ..../.. /.....

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(imza)

**Abdulkadir ERDEM**

**20.05.2011**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada özel dersaneleri bir işletme olarak ele almak, gelecekte dersaneleri bekleyen belirsizlikleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Geçmişte dersaneleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen olaylar incelenmiştir. Dersanelerin toplumda, siyasi platformda, özerk kurumların gözünde yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Dersanelerin meşruiyet kazanamamasının nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Rize ve Trabzon bölgesindeki dersane kurucu ve yöneticilerinden elde edilen veriler değerlendirilerek bu bölgedeki dersanelerin kurumsallaşma düzeyi tespit edilmiştir.

Çalışmada, dersanelerin kapanmasına neden olacak faktörler ortaya konmuştur. Dersanelerin dış çevresindeki Milli Eğitim Bakanlığı, müşteriler, siyasi örgütler, rakip kurumların davranışlarının etkileri incelenmiştir. Çalışma 1990–2011 yılları arasında dersaneleri etkileyen değişiklikleri göstermektedir. Küresel veya bölgesel krizler nedeniyle birçok dersane kapanmıştır. Buna rağmen nüfus artışı ve ilgili diğer nedenlerle dersane sayısı toplamda artmış görünmektedir.

Bu çalışma, gelecek yıllarda dersaneleri bekleyen tehlikeleri ortaya koyacak, sektördeki oyuncuların geleceğe yönelik düşünce ve stratejilerini ortaya çıkaracak, hayatta ve ayakta kalmak için stratejik bir öneri sunacaktır.

Ayrıca çok az sayıda saha çalışması bulunan dersaneler alanında yapılması gerekli bazı çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

Bu çalışmanın oluşması, gelişmesi ve ortaya çıkmasında liderlik yapan değerli danışmanım Prof. Dr. Taner Acuner'e, analiz teknikleri konusundaki değerli katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan'a, görüşleri ile araştırmayı ortaya çıkaran dersane yöneticilerine, araştırmanın çalışma haline gelmesindeki yardımları için Ali Öksüz ve Samet Ergüne'ye teşekkür ederim.

**ABDULKADİR ERDEM**  
**20.05.2011**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ÖZET .....	IX
ABSTRACT .....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1-4

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. 1. DERSHANELER İÇİN POPÜLASYON EKOLOJİSİ.....	5-60
1.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2009–2014 Stratejik Planı'na Göre Dershaneler .....	5
1.2. Ekonomik Açıdan Dershanelerin Pozisyonu.....	6
1.2.1. Dershanelerin Ticari İşletme Olarak Büyüklükleri .....	6
1.2.2. Gelecekte Eğitim Sisteminde Yapılacak Değişimler Dershanelerin Durumu ....	8
1.3. Kurumsallaşma Açısından Dershaneler .....	11
1.3.1. Eğitim Kurumundan Eğitim Şirketine Geçiş .....	12
1.3.1.1. Departmanlaşma .....	13
1.3.1.2. Profesyonel yönetime geçiş .....	13
Profesyonel Çalışanlara Güven.....	15
1.3.1.3. İşletmenin Formelleşmesi .....	16
1.3.1.4. Kurumsallaşma İçin Diğer Gerekli Unsurlar .....	16
1.4. Örgüt Ekolojisi Açısından Dershanelerin Geleceği .....	18
1.4.1. Rekabet Hali .....	19
1.4.2. Niş (İzolasyon) Hamlesi .....	19
1.4.3. Örgütlerin Doğumu.....	20
1.4.4. Örgütlerin Yaşları Ve Büyüklükleri .....	21
1.4.5. Meşruiyet .....	22
1.4.6. Yoğunluk Bağımlılığı .....	22
1.5. Dershanelerin Tanımı .....	23
Dershanelerin Tarihçesi .....	23

1.6. Özel Dershaneleri Ortaya Çıkaran Nedenler .....	24
1.6.1. Merkezi Sistemle Yapılan İlköğretim Ve Üniversite Sınavları .....	25
1.6.2. Öğrenci ve Veliler Arası Rekabet .....	28
1.6.3. Sosyal Ortamın Kötüleşmesi .....	28
1.6.4. Küreselleşme ve Liberalizm Etkileri .....	28
1.6.5. Örgün Devlet Eğitimindeki Eksiklikler .....	29
1.6.5.1. Eğitim Kadrosu Yetersizlikleri .....	30
1.6.5.1.1. Sayısal Yetersizlikler .....	31
1.6.5.1.2. Eğitim Kadrosu Kalitesi .....	31
1.6.5.1.3. Personel Motivasyonu .....	31
1.6.5.2. Değişen Sistemlere Ayak Uydurma .....	32
1.6.5.3. Eğitim Personeli Akademik Yetersizlikleri .....	33
1.6.5.4. Denetleme Mekanizması Yetersizlikleri .....	36
1.6.5.5. Bölgesel Eğitim Kalitesi Farklılıkları .....	37
1.6.5.6. Özel Dershaneler ve Fırsat Eşitliği .....	38
1.7. Özel Dershanelere Bakış .....	40
1.7.1. Siyasi Partilerin Dershanelere Bakışı .....	41
1.7.1.1. Adalet ve Kalkınma Partisinin Resmi Görüşü .....	41
1.7.1.2. Cumhuriyet Halk Partisinin Resmi Görüşü .....	43
1.7.1.3. Milliyetçi Hareket Partisinin Resmi Görüşü .....	45
1.7.1.4. Diğer Partilerin Resmi Görüşleri .....	45
1.7.2. Özerk Resmi Kurumların Görüşleri .....	46
1.7.2.1. Eğitim Sendikalarının Yaklaşımı .....	46
1.7.2.2. Yüksek Öğretim Kurumunun Görüşleri .....	48
1.7.2.3. Özel Öğretim Derneklerinin Yaklaşımı .....	51
1.8. Özel Dershanelerin Ekonomik Yapısı ve Büyüklüğü .....	53
1.8.1. Özel Öğretim Kurumlarının İstihdam Büyüklüğü .....	53
1.8.2. Özel Dershanelerin Ekonomik Büyüklükleri .....	54
1.9. Yayın Şirketleri .....	55
1.10. Dershanelerin Kurumsal Yapıları .....	56
1.10.1. Dershanelerin İşletme Yapıları .....	57
1.10.2. Zincir (Franchising) Yapılar .....	57
1.10.3. Yerel Kurumlar .....	58

1.10.4. Butik Dershaneler (Niş İşletmeler) .....	59
--------------------------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

2. RİZE – TRAZON'DAKİ DERSHANELERİN YAPISAL İNCELENMESİ ....	61-104
2.1. Temalar .....	63
2.1.1. Dershanelerin Varlığının Devam Etmesini Sağlayacak	
Ekolojik Özellikler Temalar.....	63
2.1.1.1. Toplumdan Gelen İstek .....	63
2.1.1.2. Nüfus Artışı .....	67
2.1.1.3. Daha İyi Okullara Girmek İsteyen Öğrenci / Veli	
Portföyünün Gelişmesi .....	67
2.1.1.4. Ekonomik Gücün Artması.....	68
2.1.1.5. Dershanelerin Okullara Göre Avantajları.....	68
2.1.1.6. Sınav Yapısı.....	69
2.1.1.7. Liberal Yaşam Şeklinin Yaygınlaşması.....	71
2.1.2. Dershanelerden Vazgeçilmesine Engel Teşkil Eden Faktörler.....	72
2.1.2.1. İstihdam .....	73
2.1.2.2. Büyük Dershane Gruplarının Oluşması.....	74
2.1.2.3. Okul Dışı Zamanlarda Genç ve Çocuklar Üzerinde	
Kontrol Mekanizması Olması.....	75
2.1.3. Dershanelerin Toplum, Siyasi Platformlar, Sivil Toplum	
Örgütleri Açısından Negatif Görüntüsü.....	76
2.1.3.1. Toplumun Dershane Algısını Olumsuz Etkileyen Nedenler .....	76
2.1.3.2. Sınav Ekonomisine Akan Kaynakların Değerlendirilmesi.....	79
2.1.3.3. Sivil Toplum Örgütleri Ve Siyasi Partilerin Negatif Yaklaşımı.....	79
2.1.3.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği Açısından Dershaneler.....	80
2.1.4. Milli Eğitim Bakanlığı (Devlet) Gözünde Dershanelerin Geleceği.....	81
Dershanelerin Kaldırılması Düşüncesinin Stratejik Planı'na	
Dâhil Edilmesi .....	82
2.1.5. Dershanelerin İç İşleyişleri Açısından Varlığını Zayıflatan Unsurlar .....	83
2.1.5.1. Teknoloji ve Diğer Gelişmelere Ayak Uyduramama .....	84
2.1.5.2. Dershanelerin İşletme Yapısına Uygun Olup Olmamaları .....	85

2.1.5.3. Dershane Yatırımlarında Doyum Miktarı.....	86
2.1.5.4. Marka ve Sistem Yaratmayan Kurumların Geleceği.....	87
2.1.6. Dershaneleri Sona Erdirebilecek Ekolojik Nedenler.....	89
2.1.6.1. Sınavların Kaldırılması.....	89
2.1.6.2. Her Lise Mezunun Üniversiteye Alınması.....	90
2.1.7. Kurumsallaşma.....	90
2.1.7.1. Departmanlaşma.....	91
2.1.7.2. Profesyonelleşme.....	92
2.1.7.3. Şeffaflaşma.....	94
2.1.7.4. Formelleşme.....	95
2.1.7.5. Kurum Kültürü.....	96
2.2. Belirsizlikler Ve Tehdit Unsurları.....	97
2.3. Beklentiler Ve Avantajlar.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
GELECEĞE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ.....	101
ARAŞTIRMA ÖNERİLERİ.....	103
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	104
EKLER.....	107-120
Ek 1 Cevaplar Tablosu.....	107-108
Ek 2 Mülakat Yapılan Dershane Listesi.....	109-111
Ek 3 Uygulanan Anket Örneği.....	111-118
Özgeçmiş.....	119



**ÖZEL DERSHANELERİ GELECEKTE BEKLEYEN BELİRSİZLİKLERE  
YÖNELİK STRATEJİK ÖNERİ  
RİZE - TRABZON BÖLGESİNDE DERSHANELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Waiting Uncertainties Private Courses In The Future

Rize - Trabzon Region For The Implementation And Therefore A Proposal For The  
Strategic

**Abdulkadir ERDEM**

**Özet**

Dershaneler eğitimin vazgeçilmez ancak bir türlü kabullenilememiş bir parçası olarak görülmektedir. Toplumda eğitimin değeri arttıkça üniversitelere ve sınavla girilen liselere olan ilgi artmakta, bu dershanelerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Ancak dersane sektörlerinin büyümesine rağmen giderek zorlanan kurumlar haline gelmektedir. Gerek birer işletme haline gelemedikleri için gerek siyasi ve toplumsal olarak kabullenilemediklerinden dershaneleri gelecekte belirsizlikler beklemektedir. Bir okulun ürettiği eğitimi verirken bir şirket gibi kurumsal bir biçimde yönetiliyor hale gelmeleri gerekmektedir. Ayrıca dershaneler sadece sınava hazırlayan kurumlar olmaktan çıkıp özgün eğitim sistemi ile entegrasyon sağlamaları beklenmektedir.

Dershanelerin sektörel büyüklükleri incelendiğinde ülke ekonomisi, istihdamı ve hizmetleri ile göz ardı edilemeyecek bir noktada oldukları görülmektedir. Ancak, siyasi ve toplumsal örgütler dershanelerin varlıklarını benimseyememiştir. Politik ortamdaki oyuncular, dershanelerin varlığına son verme planları ile siyaset üretmekte, dershanelerin varlığını tehdit etmektedir. Dershaneler, eğitim öğretim ve sınav sistemlerindeki değişikliklerden oldukça etkilenmektedir. Planlamalar yapılırken dershanelerin nasıl etkileneceği değerlendirilmemektedir. Rize ve Trabzon'daki dershanelerin yapısı incelendiğinde kurumsallaşma düzeyi belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Dershane, Kurumsallaşma, Eğitim, Belirsizlikler

## **Abstract**

Private courses, yet somehow not having been accepted, have been seen as an indispensable part of education.

As the value of education increases in the society, the interest in attending universities and high schools via examinations increases in the same way and thus this situation gives a way to the expansion of the private courses in number.

However, although the growth in the sector of private courses education ,these institutions are getting into hardships in one way or another.

As they have not both been able to turn themselves into running business and not been accepted as politically and socially, an uncertainty awaits the private courses in the future. Schools should be administered as corporate companies while presenting the educational values they have brought about. In addition to this, the private courses should be accepted as a major part of formal education system which provides integration between both institutions rather than preparing students for the examinations. When sectoral sizes of the private courses are examined, it can be observed that their benefits to the country's economy, the employment they provide and other services are at a point that cannot be ignored. Yet, political and social organisations have not been able to take the existence of the private courses up seriously. Players in the political environment produce their policies with their plans towards putting an end to the existence of the private courses and threaten the existence of these courses. Private courses are highly affected by the changes done in the education and training and also examination systems. While such plannings are done, how private courses will affect from these changes must be taken into consideration and evaluated beforehand. When the structure of the private courses are observed in Rize and Trabzon, it can be seen that their institutional aspects and structures have been determined.

**Key Words:** Special Courses, Institutionalized, Education, Uncertainty

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo Nr.</u></b>	<b><u>Tablonun adı</u></b>	<b><u>Sayfa Nr</u></b>
1	Dershanelerin Yaklaşık Gider Oranları	7
2	Eğitim Sisteminde Değişiklikler ve Dershanelere Etkileri	10-11
3	Yıllara Göre Dershanelere Devam Eden Öğrenci Sayısı	25
4	Okulların Üniversiteye Öğrenci Yerleştirme Oranları	27
5	SBS Etkisiyle Öğrenci Seviyesindeki Değişim	27
6	Son 12 Yılda Milli Eğitim Bakanlığının Sınav Sistemlerindeki Değişikliklerin Okul ve Dershanelere Etkileri	33-34
7	Eğitimde Fırsat Eşitsizliği Çeşitleri	39
8	1995-2009 Yılları Arasında Dershane Sayıları	50
9	Dershanelerde Çalışan Eğitim Kadrosu Akademik Kökenleri	53
10	Çalışan Kökenlerine Göre Ortaya Çıkan Sorunlar	54
11	Dershaneleri Doğuran Nedenler	65
12	Ücretli Eğitime Bakış	65
13	Dershane Sayısının Artma Nedenleri	66
14	Dershaneler İçin Gelecekte Oluşacak Fırsatlar	67
15	Dershanelerin Okullara Göre Avantajları	69
16	Dershaneleri Doğuran Nedenler	70
17	Ekonomik Gücün Artması İle İlgili Cevaplar	72
18	Dershanelerdeki İstihdam	74
19	Dershanelerden Vazgeçilmesini Engelleyecek Etmenler	75
20	Dershane Algısının Olumsuz Olmasına Etki Eden Etmenler	77
21	YÖK, Sivil Toplum Örgütleri ve Siyasi Partilerin Dershanelere Karşı Oluşlarının Sonuçları	77

22	Dershane Sektörüne Akan Kaynakların Değerlendirilmesi	81
23	Eğitimde Fırsat Eşitliği Hakkında Cevaplar	81
24	Milli Eğitim Bakanlığı Yaklaşımının Değerlendirilmesi	82
25	Teknoloji ve Gelişmelere Ayak Uydurma	85
26	Dershanelerin Şirketleşmesi	86
27	Dershane Yatırımcılığının Önerilmesi	87
28	Dershanelerin Kendi Sistemlerindeki Eksiklikler	88
29	Zincir Dershanelerin Şubelerine Katkıları	88
30	Gelecekte Dershaneleri Etkileyecek Değişiklikler	89
31	Departmanlaşma	91
32	Profesyonelleşme	92
33	Departmanların Profesyonellerce Yürütülmesi	93
34	Şeffaflaşma	94
35	Dershanelerin Sahip Olduğu Yazılı Prosedürler	95
36	Dershanelerde Kurum İçi Personel İlişkilerinin Biçimi	96
37	Dış Tehdit ve İç Zayıflıkların Yol Açabileceği Belirsizlikler ve Ölüm Etmenleri	99
38	Ekolojik Fırsatlar ve Dershanelerin Avantajları, Dershanelerin Varlığının Devam Etmesini Sağlayacak, Vazgeçilmesini Engelleyecek Etmenler	100

## KISALTMALAR LİSTESİ

**MEB**, Milli Eğitim Bakanlığı

**SP**, Stratejik Plan

**YÖK**, Yüksek Öğretim Kurulu Merkezi

**ÖÖKGM**, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

**SBS**, Seviye Belirleme Sınavı

**EARGED**, Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi

**TÖDER**, Türkiye Öğrenim Derneği

**GÜVENDER**, Güven Dershaneler Birliği

**ÖZDEBİR**, Özel Dershaneler Birliği

**YGS**, Yüksek Öğrenime Giriş Sınavı

**LYS**, Lisans Yerleştirme Sınavı

**CHP**, Cumhuriyet Halk Partisi

**AKP**, Adalet Ve Kalkınma Partisi

**KPSS**, Kamu Personeli Seçme Sınavı

**PP**, Parti Programı

**LGS**, Liselere Giriş Sınavı

**TKY**, Toplam Kalite Yönetimi

**İK**, İnsan Kaynakları

**MHP**, Milliyetçi Hareket Partisi

**BDP**, Barış ve Demokrasi Partisi

**APK**, Araştırma Planlama Kurulu

## GİRİŞ

Özel dershaneler, eğitim sisteminin, sürekli tartışılan ancak vazgeçilemeyen parçasıdır. Bu kurumlar, genel olarak sınavlara giriş hazırlığı hizmetleri vermektedir.

Özel dershanelerin çıkış noktası, sınavlardan doğan rekabet olarak algılanmaktadır. Ek olarak ekonomik, akademik ve sosyolojik bilinç düzeyi yüksek ailelerin eğitim-öğretim kültürleri, daha orta ve alt sınıf aileler tarafında benimsenmiş ve taklit edilmeye başlanmıştır. Üst gelir grubu aileler, bireye yönelik eğitim-öğretim programları satın almaktadır. Eğitim-öğretim dairesi, okul veya sınava hazırlık programları ile sınırlı kalmamakta, kültürel ve sanatsal faaliyetlerle genişlemektedir.

Diğer taraftan, bilinç düzeyi yükselen aileler, ekonomik şartların kısıtlılıkları nedeniyle, bireysel eğitim yerine, grup eğitimlerine yönelmektedir. Dershaneler böyle ortaya çıkmıştır. 1970'lerde ekonomik gücü daha iyi kesimler dershane hizmeti alabilmiştir. Fakat dershaneler, 2010'larda ülkenin neredeyse her ilçesinde bulunan kurumlar haline gelmişlerdir.

Özel dershanelerin, örgün eğitime uygun ve uyumlu bir programa sahip olmadıkları düşünülmektedir. Ücret karşılığı çalışmaları nedeniyle eğitimde fırsat eşitliği ilkesine aykırı bulunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), dershaneleri eğitime faydalı bulmamaktadır. Sosyal toplum dershanelerin varlığını örgün eğitimin eksikliği olarak görmektedir. İşletme olarak, çalışanlarına karşı yaklaşımları nedeniyle istihdam ilkelerine aykırı hareket ettikleri algısı mevcuttur. Kayıt dışı bir ekonomiye sahip oldukları düşünülmektedir. Bir taraftan değişik nedenlerle sürekli olarak potansiyelleri artmaktadır. Buna rağmen, kurumların birçoğunun varlıklarını devam ettirmekte zorlandığı bilinmektedir.

Bu çalışmada özel dershanelerin eğitim piyasası, devlet, siyasi ortam ve ekonomi piyasası tarafından algılanışı, kurumsallık açısından durumları incelenecek, eksiklikleri, faydaları ortaya konacaktır. Çalışma, dershaneleri gelecekte belirsizliklerini ortaya çıkarmak amaçındadır. Geçmiş ve bugün oluşan çevresel değişimlerin dershaneler üzerine etkileri göz önünde bulundurularak gelecekte oluşması muhtemel durumlar analiz edilecektir.

## **Araştırmanın karşılaştığı zorluk ve kısıtlar**

Dershaneler konusunda daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların dershaneler ile ilgili sayısal bilgilere dayanmadığı görülmüştür. Gerek işletme anabilim dalı bakış açısı ile gerek eğitim bilimleri yaklaşımı ile yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Geniş tabanlı akademik çalışmalar sadece MEB'in Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi'nde (EARGED) bulunmaktadır.

Yapılan sınırlı sayıda akademik çalışma, dershanelerin varlıklarını tartışma noktasında eleştirel yaklaşımla yapılmış çalışmalardır. Ancak MEB'in EARGED tarafından yapılan araştırmalarda birçok veriye ulaşmak mümkün olmuştur.

Görüşleri araştırmada kullanılmak üzere, sivil toplum örgütlerinin yöneticilerine ulaşıldığında, ifade ettikleri düşünceleri ile basına yaptıkları açıklamaların arasında farklar olduğu görülmüştür. Basında yer alan sert ve yargılayıcı üslubun aksine görüşmelerde genel ve kapalı ifadeler kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bazı siyasi partilerin merkezlerine yapılan bilgi alma müracaatlarında, farklı kaygılar neticesinde taze görüşler alınamaması veya konu ile ilgili olmayan ifadelerle karşılaşıldığı eklenmelidir.

Ayrıca gerek sivil toplum örgütleri, gerek siyasi örgütlerin bu sektör ile geniş ve doğru bilgilere sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu noktada örgütlerin resmi program ve yönergelerindeki görüşler esas alınmıştır.

Daha özellikli konularda ise resmi kurumlardan, gerekli kayıtlar tutulmadığı için veri alınamamıştır. Bunlardan birisi, 2007–2008 döneminde dershaneler için oluşan kriz nedeniyle kaç dershanenin kapanışını verdiği, kaç dershanenin yeniden açıldığı bilgisine ulaşmak mümkün olmadı. Ayrıca dershanelerde çalışan kişi sayısı, öğrenim gören öğrenci sayısı kayıt dışı çalışmalar nedeniyle tam olarak ortaya konamamıştır.

Araştırmanın karşılaştığı önemli kısıtlardan birisi, mülakat yapılması gereken dersane kurucu ve yöneticilerin buna zaman ayırma konusunda isteksizlik göstermesi olmuştur. Ayrıca dersane yöneticilerinin genel doğrular yerine farklı düşüncelerini ortaya koymaları gerçeklere ulaşma konusunda kısıt olmuştur. Kurucu ve yöneticiler, fikirlerinin, kişi ve kurum ismi belirtilerek aktarımına konusunda izin vermemiştir.

## **Araştırmanın metodu**

Çalışma, dershaneler ile ilgili geçmiş ve bugüne ait çevresel etmenleri araştırarak, geleceğe yönelik stratejik bir öneri oluşturulması amaçlamıştır. İlk bölümde, popülasyon ekolojisi teorisi çerçevesinde, dershanelerin çevresi belirlenmiştir. Bu çevrede doğum, yaşam, ölüm koşulları incelenmiştir. Literatürde dershanelerle ilgili çalışmalar, çevredeki diğer örgütlerin dershanelere olan yaklaşımları bir araya getirilmiştir. Bu bölümdeki irdelemeye paralel sorularla Rize ve Trabzon bölgesinde bulunan dershanelerin kurucu ve yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Çalışma nitel analiz şeklindedir. Bu grubun düşünceleri dershanelerin gelecekte karşılaşacağı olumlu ve olumsuz durumları ortaya çıkarmak amacıyla değerlendirecektir.

Dershanelerin gelecekte karşılaşacağı belirsizlikleri ortaya çıkarmak üzere yapılan bu çalışmada, 48 dersane kurucu ve yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Kurucu ve yöneticilerden, dershanelerin gelecekte karşılaşacağı çevresel avantajları, dershanelerin devamını sağlayacak, vazgeçilmesini engelleyecek, varlığını tehdit edecek olguları tanımlamaları istenmiştir. Böylelikle kurucu ve yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplanarak çalışmanın niteliğine uygun temalar belirlenmiştir. Görüşmelerde verilen cevaplar, oluşturulan temalara uygun şekilde sınıflandırılmıştır. Her temadaki cevap sayıları belirlenerek hangi eğilimlerin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bazı temalardaki eğilimlerin yüksek olması, bazı temalardaki eğilimlerin küçük olması önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Çalışma, öncelikli olarak şu an ki çevreyi ve koşullarını ortaya koyacaktır. Buradaki koşullar “Durum Analizi” halinde incelenecektir. Çalışma durum, görüşler, bakış açıları ile ilgilenmekte, bu nedenle nitel bir çalışma olmaktadır.

Bu şekildeki tematik ve retorik çalışma, Özen ve Berkman 2007’de “Yönetimsel Uygulamaların Uluslararası Yeniden İnşası: Türkiye’de TKY” isimli çalışmasında da uygulanmıştır. Bu çalışma European Group for Organizational Studies (SAGE) dergisinde yayımlanmıştır. Bu çalışmadaki kavramların temalar halinde değerlendirilmiştir. Temalar, araştırmada TKY’nin kurumlarda yeniden düzenlenerek işlerliğini değerlendirmek üzere ortaya konmuştur.



Benzer yöntem ile dershanelerin yukarıda çizilen çerçevedeki pozisyonunu belirlemek, geçmişte ve şu anda çevresel etmenleri kullanarak gelecekteki belirsizliklerle ilgili bir stratejik plan önerisi sunulacaktır.

Son olarak bu kurumların varlıklarını dış çevre ve kendileri açısından yararlı hale getirmek ve yaşamlarını eğitim ekolojisine uygun şekilde sürdürmek açısından bir model önerisi sunulacaktır. Dershaneler ile ilgili akademik çalışma sayısının son derece az olduğu dikkate alınırsa bu araştırmanın ardından işletme bilimi gözlüğü ile dershaneler, eğitim kurumları bir çok açıdan mercek altına alınacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. DERSHANELER İÇİN POPÜLÂSYON EKOLOJİSİ

#### 1.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2009–2014 Stratejik Planı'na Göre Dershanelerin Pozisyonu

MEB'in dershanelere bakışı, 2009–2014 Stratejik Planı'nda (SP) görülmektedir. Dershaneler örgün eğitimin bir parçası haline getirilmek istenmekte, özel okullara dönüştürülmesi planlanmaktadır:

“Stratejik Hedef 5.3: Ortaöğretim ve yükseköğretime hazırlık dershanelerinden özel okula dönüştürülebileceklerin tespit edilerek 2014 yılı sonuna kadar % 70'inin özel okula dönüştürülmesinin teşvikini sağlamak” (Milli Eğitim Bakanlığı 2009-2014 SP, 2009:112).

Özel öğretim politikası özel dershanelerin özel okullara dönüştürülmesi planına dayalıdır. Bu plana göre dershaneler, birleşerek veya tek başına devletin vereceği teşviklerden faydalanarak, özel okullara dönüştürülmesi bu şekilde özel okul oranının artırılması hedeflenmektedir. MEB SP' da bu amacı şöyle ortaya koymuştur (MEB 2009 SP;2009:114).

“Dünyadaki özel örgün eğitime yönelişteki artış ve devletin, dershaneleri özel okula dönüştürmeye yönelik politikalarından yararlanarak diğer kamu kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde dershanelerin okula dönüşümüyle ilgili teşvikleri (arsa tahsisi, vergi muafiyeti vb.) içeren yeni mevzuat geliştirilecektir. Bakanlığın, dershanelerle ilgili ayrıntılı veriye ulaşma gücü kullanılarak, bağımsız binada faaliyet gösteren dershanelerin okula dönüştürülmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. Mevzuat düzenlemesiyle okullara yönelik mevcut ve yeni teşviklerin dönüşüm tercihini yapacak dershaneler tarafından da kullanılmasına imkân sağlanacaktır. Mevcut mevzuatın dershanelerin okula dönüştürülmesine imkân sağlayacak biçimde geliştirilerek dershane personelinin dönüşümden olumsuz etkilenmemesi sağlanacaktır”.

Buradaki amaçların temelinde küreselleşme, kapitalist ekonomide devletin küçülmesi ve hizmetleri özel sektöre devretmesi amacının yattığı gözlemlenmektedir. İleride yapılan detaylı incelemede okulların özelleştirilmesi söz konusudur. Ancak dershanelişmenin önüne geçilmesi amaçlar arasındadır.

Şu an dershanelerin fiziki durumlarının özel okullara dönüşmeye uygun olmadığı görülmektedir. Bu nedenle SP’da şu tedbir yer almaktadır (MEB 2009 SP;2009:115).

“Bakanlık tarafından kapsamlı araştırmalar yapılarak, dersane ve sivil toplum temsilcileriyle iş birliği içinde, bağımsız bir binaya sahip olmayan dershanelerin ve personelinin okula dönüşümünde uzlaşmacı yöntemler oluşturulacaktır”

Burada dersane girişimcilerine farklı alanlarda yatırım yapma veya kapatma yollarının gösterileceği düşünülmektedir.

Ancak, bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkacak istihdam kaybı, öğrencilerin okul dışı zamanlarının değerlendirilmesi gibi sorunlar bu uygulamanın zaman alacağını göstermektedir.

## **1.2. Ekonomik Açıdan Dershanelerin Pozisyonu**

### **1.2.1. Dershanelerin Ticari İşletme Olarak Büyüklükleri**

Özel dershaneler, öğrenci sayılarına göre yıllık cirolar gerçekleştirirler. Öğrenciler farklı gruplardan olabilmektedir. Farklı gruplara uygulanan programa göre birim fiyatlar belirlenmektedir. Öğrenci ücretleri ve sayısı dershanenin ciro olarak büyüklüğünü belirler. Dershanenin başka mali kaynakları yoktur. Türkiye’nin farklı bölgelerinde uygulanan birim ücretler değişkendir. Hatta büyük şehirlerde semtlere göre öğrenci birim ücretleri büyük farklılıklar taşır.

Ortalama 1500 TL öğrenci ücreti alan bir dershanenin 700 öğrencisi mevcut olduğunda yıllık cirosu 1 milyon TL olarak gerçekleşir.

Öğrenci sayısına göre bu kurumların ciro büyüklükleri 400 bin TL ile 3 milyon TL arasında değişebilir. Ancak birden fazla şubesi olan dershanelerde şube başına bu değer ciro söz konusudur. Dershanelerin en önemli gider kalemi öğretmen ve diğer personel giderleridir. Personel maaş giderleri, sosyal güvenlik giderleri, ihtiyaç giderleri dershanelerin başta gelen ödemeleridir.

Bir diğer önemli gider kiradır. Dershanelerin bulunduğu şehir ve bölgelere göre farklılıklar göstermektedirler.

Dershanelerin en önemli gider kalemleri büyüklük sıralamasına göre aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 1: Dershanelerin Giderlerinin Yaklaşık Oranları**

<b>Gider</b>	<b>Toplam Bütçedeki Oranı</b>
Öğretmen ve diğer personel ücretleri	% 40
Kira	% 15
Yayın	% 10
SGK	% 7
Vergiler	% 15
Reklam	% 3
Elektrik, su, telefon vs..	% 3

Genel olarak, dershanelerin ciro düzeyleri kar marjları ile orantılı değildir. Kurumlar, ortaklık yapıları ve yönetimlerine göre karlılık göstermektedirler. Kurumsallaşamayan dershaneler, hizmet kalitesini düşürerek; kurumsallaşabilen dershaneler, marka değeri, hizmet kalitesi, verimlilik gibi unsurlarını geliştirerek karlılık yaratmaya çalışırken oluşturabilmektedir.

Dershaneler, rekabet piyasasında kalite, marka değeri gibi profesyonel unsurlar yerine fiyat düşürme yöntemine başvurmaktadır. Ancak dershanelerin ticari konularda en önemli eksiği maliyet analizi yapmaktır. Bu kurumlarda bu analizi yapabilecek personel veya kurum sahibinin bulunmamaktadır. Bu nedenle yıllık ve aylık bütçe planları yapılmamaktadır.

Son yıllarda MEB'in eğitim ve sınav sisteminde yaptığı değişiklikler, küresel krizler dershanelerin karlılıklarını olumsuz etkilemiştir. Bu nedenle küçülme, kapanma ve devredilme yöntemlerine gitmişlerdir. Hatta birçok kurum gizli iflas denilen kurum ortaklığının çoğu kez bedelsiz devredilmesi durumları oluşmuştur

Dershanelerin toplam ciroları hakkında deneysel bir çalışma örneği yoktur. Ancak bazı kaynaklarda 2010 yılı itibariyle 4 milyar TL, olabileceği belirtilmektedir (İSMMMO bildirisi,2010/16:17).

100 şube ile çalışan bir zincir kurumun toplam cirosunun 700 milyon TL olması mümkündür. Ortalama 100 bin TL yayın kullandıran bir zincir kuruluşun sadece yayın gelirinin 100 milyon TL olması söz konusudur.

Dershanelerin hem yasal hem bilimsel olarak kurumsallaşmayı başarmaları öncelikle kendi karlılıkları açısından çok yararlı olacaktır.

### **1.2.2. Gelecekte Eğitim Sisteminde Yapılacak Değişimler Dershanelerin Durumu**

Dershaneler, Türk İş Sisteminin içerisinde devlete ve eğitim ile ilgili uygulamalarına bağımlı olarak icraatlarına devam etmektedir. Bu bağımlılık, var olma noktasındadır. Devlete bağımlılık, MEB'in eğitim sistemi üzerindeki değişiklikleri ile şekillenmektedir. Eğitim düzeninde değişiklikler olacaktır. Bu değişikliklerin ilk ve ortaöğretim üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerinin görülmesi yıllar alacaktır.

Eğitim sistemi üzerindeki değişiklik ve reformların oluşturulması ve uygulanması esnasında, dershanelerin bu değişiklikler içerisinde ne şekilde yer alacağı ve nasıl etkileneceği değerlendirilmemektedir. Bu değişiklikler şu başlıklar altında toplanabilir:

1- Eğitim süresi ve yapısı üzerindeki değişiklikler

2- Eğitim süresi değişiklikleri

İlköğretim kesintisiz 8 yıla çıkartılmıştır (2000) ve anaokulu eğitimi zorunlu hale getirilmiştir (2009). Lise eğitimi 3 yıldan 4 yıla çıkartılmıştır (2007). Böylelikle, Avrupa birliği eğitim standartlarında süre uyumu sağlanmıştır.

3- Okul yapısı değişiklikleri

6,7 ve 8. sınıflar liselerden ayrılarak ilköğretime devredilmiştir.

Fen liseleri sayısı arttırılmıştır.

Anadolu liseleri sayısı arttırılmış (1990–2010), tüm düz liselerin Anadolu lisesi haline gelmesi sağlanmıştır (2011).

Sosyal Bilimler liseleri açılmaya başlanmıştır (2008).

Düz liseler kaldırılmıştır (2011).

4- Müfredat ve eğitim şekli değişiklikleri

Eleştirilen ezberci sistem yerine proje ve etkinlik ağırlıklı bir eğitim sistemi uygulamaya çalışılmıştır.

Eğitim konuları hafifletilerek daha uzun sürelere yayılmıştır.

Müfredattaki güncel olmayan konular yerine günlük hayatta daha değerli olabilecek konular yerleştirilmiştir.

#### 5- Personel politikası değişiklikleri

Kamu Personeli Seçme Sınavı ile kadrolu ve sözleşmeli öğretmen alımları başlamıştır.

Norm kadro uygulaması ile personelin boş kadrolara atanmaları sağlanmaya çalışılmıştır. İdareciler sınavla ve beş yıl süre ile atanmış, puan ön planda tutulmaya başlanmıştır.

#### a- İlköğretim sınavı üzerindeki değişiklikler

1999 yılı sonrasında ilköğretimden orta öğretime geçiş sınavları üzerinde birçok değişiklikler yapılmıştır.

İlkokul 5. sınıfta yapılan Anadolu liselerine giriş sınav 8. sınıfta Lise Giriş Sınavı olarak uygulanmaya başlamış, fen liselerine giriş sınavı ile birleştirilmiştir.

2006 yılında orta öğretime geçiş sistemi 6.,7. ve 8. sınıflarda uygulanan 3 sınavlı bir formata dönüştürülmüştür.

2010 yılında bu sistemden vazgeçilerek 8. sınıfta bir sınava düşürülmüştür.

#### b- Üniversite sınavı üzerindeki değişiklikler

1999'da iki basamaklı üniversiteye giriş sistemi tek sınavlı hale dönüştürülmüştür.

2006'da tek basamaklı üniversiteye giriş sistemi iki aşamalı tüm lise müfredatını kapsayan bir biçime dönüştürülmüştür.2010 yılında iki aşamalı 6 sınavdan oluşan öğrenci yerleştirme sistemi ortaya çıkmıştır.

Eğitim sistemindeki değişiklikler dışında dersaneleri etkileyen Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) bazı uygulamaları olmuştur. Bunların başında üniversite kontenjanlarının 2009 yılında yaklaşık iki katına çıkması olmuştur.

Gelecekte yapılması düşünülen bazı değişikliklerin dersanelere olumlu veya olumsuz etkileri olacaktır. Bu değişiklikler, dersanelerin eğitim sistemiyle bütünleşmesi yerine ortadan kalkmasına neden olacaktır. Şunu gözden kaçırmamak gerekir: eğitim sistemindeki değişikliklerin gelecekte toplum üzerine etkisi de belirsizdir.

**Tablo 2: Eğitim Sisteminde Değişiklikler Ve Dershanelere Etkileri**

<b>Eğitim Sistemi Değişikliği</b>	<b>Dershaneler Üzerine Etkileri</b>
İlköğretimin kesintisiz 8 yıla çıkartılması	İlkokul 4 ve 5. sınıf öğrencilerin dershaneye gelmemelerine, ancak 7 ve 8. sınıf öğrenci sayısının artmasına yol açmıştır. Fakat dershaneler kaynak kaybına uğramışlardır.
Lise eğitiminin 3 yıldan 4 yıla çıkartılması	2007'de son sınıf, 2008'de mezun öğrenci sayılarının azalması söz konusu olmuştur. Dershanelerin yaşadığı en büyük ekonomik krizlerden birisidir.
Fen liseleri sayısının arttırılması	İlköğretimde dershaneye devam eden öğrenci sayısı artmaya başlamıştır.
Anadolu liseleri sayısının arttırılması	6., 7. ve 8. sınıfta dershaneye devam etme alışkanlığı oluşmuştur.
Müfredat ve eğitim şekli değişiklikleri	Dershanelerin öğretmenleri ve kullandığı kaynaklarda ciddi değişikliklere gidilmiştir.
Eğitim konularının hafifletilerek daha uzun sürelere yayılması	Lise düzeyinde ara sınıflar (9,10 ve 11. sınıflar) dershaneye devam etme oranı azalmıştır.
KPSS ile kadrolu ve sözleşmeli öğretmen alımlarının başlaması	Dershanelerde çalışma isteği azalmış, yalnızca KPSS'de başarılı olamayan öğretmenler görev almaya devam etmiştir. Bu da dershane sahiplerinin düşük ücret politikası uygulamasına neden olmuştur.
3 sınavlı SBS sisteminin gelmesi	İlköğretim öğrencileri sayısında patlama olmuştur. Dershaneler burada ekonomik kaynak elde etmişlerdir.

**Tablo 2'nin devamı**

SBS'nin tek sınava indirilmesi	Özellikle 8.sınıfta dershaneye gitme oranı artacak, 6 ve 7. sınıflarda ise azalması söz konusu olacaktır.
Üniversiteye girişin tek sınavlı hale getirilmesi	Meslek lisesi öğrencilerinde dershaneye gitme oranı oldukça azalmıştır. Bu dershaneleri ekonomik kaynak krizine sokmuştur.
Üniversiteye girişin tek sınavlı iki aşamalı hale getirilmesi	Lise konularının ağır olması nedeniyle özellikle mezun öğrenci sayılarında artış olmuştur. Bu dönem (2006–2008) dershane öğretmenlerinin ücretlerinin en yüksek olduğu dönemdir.
YGS ve LYS sisteminin gelmesi	Üniversiteye hazırlanan öğrenci sayısının artması söz konusu olmuştur. Özellikle liselerin 4 yıla çıkması krizi ardından dershaneler için önemli bir ekonomik kaynak ortaya çıkmıştır.
YÖK'ün kontenjanları arttırması	Genelde "hafta içi krizi" diye adlandırılan bu dönemde, barajı aşan hemen her öğrenci üniversiteye yerleşme hakkı kazanmış, dershanelere devam eden mezun öğrenci sayısı takriben 4'te birine inmiştir. Bu dönem (2008) birçok dershane iflas etmiştir.

### **1.3. Kurumsallaşma Açısından Dershaneler**

Esasen yıllara göre dershane sayılarına bakıldığında sürekli bir artış gözlemlenmektedir. Fakat 2000, 2008, 2009 yıllarında var olan dershanelerin önemli bir kısmı kapanmış veya tabela indirmeden iflas şeklinde başka özel ve tüzel kişilere devredilmiştir. Bu devirlerde dershaneler işletme olarak maddi bir değere sahip olmamaktadır. Zira dershaneler,



içlerindeki demirbaşlar dışında değer taşımamaktadır. Önemli olan esasen isimdir. Şirketleri değerli yapan markalarıdır. Marka, kişilerden bağımsız ticaret ve iş başarısının anahtarıdır. Markası güçlü olan tüm işletmelerin şirket değerleri daha yüksektir.

### **1.3.1. Eğitim Kurumundan Eğitim Şirketine Geçiş**

Türk İş Sisteminde önemli yer tutan kavramlardan biri işletmelerin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesiyle ilgili olup, süreçleri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülükler, iş çevresi aktörlerinden topluma kadar uzanmaktadır (Sharfman 1994: 239).

Türkiye’de kurumsallaşmaya yüklenen anlamın, tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem olduğu düşünülmektedir (Ulukan 2005: 32-34).

Bu noktada karar mekanizmalarının bir kişiden ziyade çalışanlar ve işletme yöneticilerinin fikirlerinin birleştirilerek oluşturulması söz konusudur. Bundan dolayı, kişilere bağlı olan bu kararlarla çalışanların inisiyatif kullanmaları konusunda çerçeve oluşturabilecek uzun dönemli stratejik kararlar alınmamakta ya da alınan kararların alt yönetim kademelerine duyurulması yeterince etkili bir biçimde sağlanamamaktadır (Milli Prodüktivite Merkezi Dergisi 2002: 27).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. (Selznick 1995:271). Ayrıca, bir örgüt kurumsallaştığında, üyeleri veya kurucusundan ayrı bir kimliği ve yaşantısı olmaktadır. (Robbins 1998: sayfa 594) Toplumda bir görevi, bir mesleği düzenli ve en az hata ile sürdüren kişiye profesyonel denilir (Şahman, Tengilimoğlu, Işık, 2003:22).

Örgütlerin kurumsallaşma tanımına uygun hale gelmesi için bir kurallar bütünlüğüne ve bu bütünlüğü akılcı şekilde uygulayacak ekiplere ihtiyacı bulunmaktadır.

Dershanelerde bu ekiplerin eğitim kökenli kimselerden oluşması, ilgisiz işlere dahi öğretmenlerin bakıyor olması önemli bir kurumsallık sorunudur. Selznick’in kurumsallaşma tanımına göre dershanelerin kurumsallaşma düzeyi aşağıdaki maddelerde incelenmektedir.

### **1.3.1.1. Departmanlaşma**

Bir özel dershanenin yönetim, pazarlama, muhasebe, üretim (ders üretimi), halkla ilişkiler, tedarik gibi işletme fonksiyonlarına sahip olması gerekmektedir. Ancak eğitim şirketi haline gelemeyen dersanelerde bu fonksiyonları kurumun ortakları olan öğretmenler yürütmektedir. Müşteri olarak temin edilecek öğrencilere yine aynı öğretmenler ulaşmaktadır. Muhasebe sorumlu bir ortak tarafından yürütülmektedir. Bir başka öğretmen vadesinde ödenmeyen alacakları tahsil etmekle sorumlu olabilmektedir.

Bir dershanenin kaynakları; öğretmenleri ve sınıflarıdır. Öğretmen-sınıf kombinasyonunu yüksek kapasite ile kullanabilen kurumlar bir yıllık periyotta başarılı olabilmektedir. Üretim planlaması, doğru öğrenci sayısı ile optimum ücretin bir araya gelmesini sağlayacaktır. Fakat dersanelerde, üretim planlaması bulunmamaktadır. Kurumun kaynaklarının ne şekilde kullanıldığı belirlenmemektedir.

Halkla ilişkiler, sekreteryadan ibaret tutulmaktadır. Tahsilât ve kayıt işleri ile ilgilenmektedir. Bu birimde çalışan kişiler, halkla ilişkiler eğitimi almış kişiler olmayabilmektedir. Mikro şirketlerde de artık müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili birimler mevcuttur. Ancak dersanelerde rehberlik ve psikolojik danışmanlık birimi, zamanla gelişerek bu biçime dönüşmemiştir. Şöyle ki, müşteri sadece öğrenciden ibaret görülmektedir. Öğrenci velisi çalışmanın içerisinde bir faktör olarak yer almamaktadır.

Şirketler işletme fonksiyonlarından türetilen departmanlardan oluşur. Bu departmanlar kendilerine ait sorumluluk sahalarında bağımsız çalışır. Kendi bünyelerinde yönetici ve çalışanları bulunur. Kendi işleri üzerine uzmanlaşır. Ya da bu işlerde uzman kişiler tarafından yönetilir. Verimlilik artar.

Bu temel ilke Türkiye’de birçok işletmenin sorunu olduğu gibi dersanelerin de önemli problemidir.

### **1.3.1.2. Profesyonel Yönetime Geçiş**

Türkiye’de özellikle aile girişimlerinin kurumsallaşması sürecinde profesyonel yönetime geçiş önemli bir yer tutmakta, bu süreç hem pratik hem akademik olarak ciddi bir ilgi alanı oluşturmaktadır. Zira işletmelerin kendi başına yaşayabilen organizasyonlar olmasını sağlayacak olan kişilerden bağımsız hale gelebilme durumudur. İşletme yönetimi uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşuyorsa orada profesyonel yönetim

var demektir (Koçel, 2010:60, Şimşek, 2008:14). Profesyonel yönetim, işletmedeki hiyerarşik kademelerde uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen bireylerce doldurulmasıdır (Sevinç, 2005:2).

Dershanelerde, profesyonel yönetim anlayışına geçilmemiştir. Yönetici kavramı, müdür makamı ile belirlenmiştir. Müdür daha çok eğitim kökenli olup, yönetim işlerinin akademik eğitimini almamıştır. Çalışmalar tecrübe ile yürütülmektedir. Her bölümün ayrı yöneticisi sadece belirli büyüklükteki dershanelerde mevcuttur.

Birden fazla öğretmenin kurduğu dershanelerde, bölüm işlerine öğretmenler bakmaktadır.

Dershane işletmeciliği bir meslek olarak tanımlandığında, öğrenci ve velilerin talep ettiği hizmete yönelik öğretim hizmetlerinin planlanarak uygun görülen ücretler karşılığında satılması olarak tanımlanabilir. Bu hizmet ürününün maliyetinin hesaplanması, uygun müşteri (veli, öğrenci) portföyüne pazarlanması anlamına gelir. Hizmet sürecinin takip edilerek tatmin edici bir düzeyde tutulması gerekir. Bir dershane için profesyonelleşmesi için önce profesyonel bir işletme yöneticisine ihtiyaç vardır. Muhasebe, eğitim koordinasyonu, halkla ilişkiler, müşteri (öğrenci-veli) ilişkileri yönetimi departmanlarında akademik eğitim almış, tecrübe sahibi yönetici veya elemanları bulunmalıdır. Bu yöneticiler kendi bölümlerinde kazanımlar sağlamalıdır. Ders saatlerini, boş sınıfları doğru planlamalıdır. Dershane üretebileceği ders saatlerini gruplara uygun hale getirmeli, maksimum kapasitede üretim sağlamalıdır. Bu ders ve gruplar belli bir nitelik ve kalitede düzenlenmelidir. Halkla ilişkiler bölümü, bunu pazarlayabilmek üzere tanıtım politikaları hazırlayabilmeli “pazara” çıkmalıdır. Yönetici ve çalışanlar birimlerin işlerini öğretmen-egitimci bakış açısı ile değil, bölümün bilimsel bakış açısıyla planlamak ve uygulamak zorundadır. Tıpkı tüm diğer işletmelerdeki gibi.

Profesyonelleşme, bu kurumlarda gerekli birimlerin o işi en iyi şekilde yapmasını sağlayacaktır. Dershaneler, hizmet kalitesini arttırmak için işini belirli bir ücret karşılığı yapan alanında uzman kişilerle çalışmalıdır.

Profesyonelleşme, bilgi ve beceri düzeyinin artması, çalışma yaşamına yönelik düzenlemelerin objektif standartlar temelinde oluşturulmaya başlanması ve buna dayanarak lisans, sertifika sisteminin yerleşmesi, hizmet sektörünün genişlemesi, profesyonelleşme sürecini yaratan nedenlerden bazılarıdır (Karasu, 2001:30). Dershaneler, öğretim hizmetleri, rehberlik hizmetleri, pazarlama, tahsilat, öğretmen ve diğer personel istihdamı, resmi kurumlarla işlemler gibi konularda yazılı standartlar oluşturarak sürdürülebilir,

geliştirilebilir, şeffaf yapılara kavuşturulabilir. Milli Eğitim hedefleri ile entegrasyon sağlanabilir. Profesyonelleşme, farklı görevleri yürüten ortakların sahiplik gücünden ortaya çıkan verimsizlikleri ortadan kaldırır. Çalışanların profesyonelleşmesi, uygulamanın neticelenmesine dek kovalanması durumunu ortaya çıkaracaktır.

Dershanelerin bir departmanı olarak ele alındığında öğretim gücü yüksek, branşına hakim, her soruya cevap verebilecek yeterlilikte öğretmenlerden oluşmalıdır. Özellikle planlama formalite olmaktan çıkartılarak, zaman-enerji verimliliği sağlanmalıdır. Öğrenci – veli düzeyinde iletişime sahip olmalıdır. Bu nedenle dershanelerin planlama, iletişim gibi alanlarda eğitim programları uygulaması gerekir. Profesyonel bir yönetici İnsan Kaynaklarında bu gereklilikleri yerine getirebilir.

Dershaneler, yönetim ve organizasyon gerekliliklerini kendi yönetim kurulu ve eğitimden gelen çalışanları ile sağlayamayabilir. Bazı büyük dersane zincirlerinin öğretmen ve diğer çalışan kaynakları ile ilgili bir istihdam sistemi kurarak şubelerine gerekli personeli sağlama yoluna gitmektedir. Bu birimleri yönetenler, İnsan Kaynakları uzmanlarıdır.

Özellikle yerel dershaneler, profesyonelleşme konusunda neye ihtiyaçları olduğunu ve nasıl gerçekleştirebileceklerini bilmemektedirler. Profesyonel bir yöneticinin maliyetini karşılanamayacağı durumu yönetim kurullarının önemli bir sorunu olmaktadır.

### **Profesyonel Çalışanlara Güven**

Dershanelerde yönetim kurulu üyeleri dışındaki çalışanlara karşı güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilere güven Türkiye’de diğer işletmelerde de yeterince gelişmemiştir. Bu nedenle profesyonel yönetici seçimlerinde farklı teknikler ortaya çıkmıştır.

Türk girişimcisinin profesyonel yönetici seçimi konusunda çok fazla seçeneğe sahip olmadığı, tanışıklık düzeyinde oluşan güvenin kişiyi birlikte çalışma teklifinin yapılmasında son derece önemli olmasıdır (Taş, Çavuş; 2010:189).

Yönetim veya diğer işlerin en iyi elde olması için İnsan Kaynaklarının belirlediği akademik tekniklerle harekete geçilmesi gerekir. Bazı kurumsal dershaneler, yönetici ve diğer elemanlarını İnsan Kaynakları şirketleri vasıtası ile almaya başlamakla beraber, daha çok işi yakınına yaptıрма geleneği mevcuttur.

### **1.3.1.3. İşletmenin Formelleşmesi**

Bir işletmenin kurumsallaşmasının önemli ayaklarından birisi, işletmedeki uygulamaların düzenli bir hale getirilmesi, kaydedilmesi, bir kurallar tüzüğü haline getirilmesidir. Böylece kurumlar, kişilerden bağımsız otonomik bir yapıya kavuşabilirler. Apaydın, (Apaydın, 2008:123) Wallace'ın formelleşmeyi şöyle tanımladığını aktarır:

“Formelleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir”.

Dershaneler, MEB'in yasal olarak ortaya koyduğu mevzuatla resmi olarak formel bir yapıya sahiptirler. Ancak, yasanın güncel piyasa ekonomisinin gerekliliklerini karşılaması beklenmez. Dershanenin tüm işlevlerini kapsayan, sadece yasal olanları değil, fiili işlevleri düzenleyen bir yönergeye ihtiyaç duyulacaktır. Esasen formelleşme olmadan, departmanlaşma ve profesyonelleşme, kişilere bağlı olarak kalacaktır. Kişiler değiştikçe sadece strateji, politika ve taktikler değil aynı zamanda uygulamalar da değişecektir.

Durumlara göre kendiliğinden çözümler geliştirilecektir. Formel yönergeler, ne zaman, nasıl, ne kadar, ne sorularına cevap verecektir. Formel yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formel yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Formelleşme; eylemlerin ve ilişkilerin hangi oranda kurallar, prosedürler ve kontratlarla yapıldığı; iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır (Greening ve Gray, 1994:468).

### **1.3.1.4. Kurumsallaşma İçin Diğer Gerekli Unsurlar**

Kurum kültürü, bir kurumun yöneticileri, çalışanları, müşterileri, bulunduğu çevre ile ilişkilerinden, yaşam biçimleri, inanışlar gibi özelliklerden süzülerek gelen kuruma yerleşmiş yazılı olmayan kurallar ve biçimler bütünlüğüdür. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır (Apaydın, 2008:126).

Şeffaflık, eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesini ve eylemlerinin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını da gerektirmektedir. (Waddock, 2004:313)

Kurum sahiplerini, devleti ve diğer ilgili kurumların istenen bilgilere doğru şekilde ulaşabilmeleri için “kayıt dışı” olmayan eksiksiz doğru verilerin tutulması gerekir. Dershanelerin gerek mali açıdan gerek eğitim hizmeti içeriği açısından kayıt altına alınma miktarları yeterli görünmemektedir. Özellikle, verilen öğretim miktarının şeffaf olmaması, hizmet alan öğrenci/veli tarafından belirsizliklere yol açabilmektedir.

Sosyal Sorumluluk, İşletmelerin sosyal sorumluluğu; işletmelerin eylemlerini gerçekleştirirken toplum yararını da gözetmeleri ve yönetimin, işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008:126).

Dershanelerde, özellikle zeki ancak fakir öğrencilere karşı büyük bir destek olduğu söylenilebilir. İyi okulları kazanma potansiyeli olan öğrencilere maddi olarak ciddi avantajlar sağlamak bir gelenek haline gelmiştir. Keza MEB’in “kontenjan öğrenciler” ile ilgili yönergesi şöyledir:

“Madde 5- Özel Öğretim Kurumları, her öğretim yılında veya devresinde bünyelerindeki her sınıf, grup ve dönemlerde öğrenim gören ve Bakanlıkça belirlenen öğrenci kapasitelerinin % 2'sinden aşağı düşmemek üzere ücretsiz öğrenci okuturlar. Bakanlık, ücretsiz okuyacak öğrenci miktarını % 10'a kadar artırabilir.

Özel öğretim kurumlarının ücretsiz okutacakları öğrenci miktarı, kurumların türü, eğitim programları ve benzeri hususlar göz önünde bulundurularak öğrenci sayısına göre her yıl Bakanlıkça tespit edilir.

(26.03.1999 Tarih ve 52873 sayılı Genelge) Bakanlığımıza bağlı özel öğretim kurumlarında ücretsiz okuyacak öğrencilerin başvuru aşamasında belirtilen açıklamalar doğrultusunda değerlendirilecektir.

1-Özel öğretim kurumlarında ücretsiz okuyacak öğrenci miktarı, ilgili yönetmeliğin 5 inci Maddesi gereğince 1999-2000 ve sonraki Öğretim yılları için.

- a) Özel okullarda % 2. (Kurumlar ve Gelir Vergisi muafiyetinden yararlananlar % 5)
- b) Özel Dershanelerde % 5
- c) Özel Muhtelif Kurslar, Özel Motorlu Taşıtlı Sürücüler Kursu ve özel Öğrenci Eğitim Merkezlerinde % 2.

23.05.1997 tarih ve 54359 sayılı Genelge şöyledir:

Madde 4- Özel öğretim kurumlarında ücretsiz okuyacak öğrenci miktarı;

- a) Özel okullarda %2, (Kurumlar ve Gelir Vergisi muafiyetinden yararlananlar %5),
- b) Özel dersanelerde %5,
- c) Özel Muhtelif Kurslar, Motorlu Taşıt Sürücüleri Kursları ve Öğrenci Etüt Eğitim Merkezlerinde %2, den az olmayacaktır”.

Bu yönerge ile dersaneler ücretsiz öğrenci alma zorunluluğundadır. Ancak dersaneler bu yönergenin oldukça üzerinde reklam veya hayır maksatlı öğrenciler almakta ve okutmaktadır. Bu oran % 5'in altında kalmamaktadır.

#### **1.4. Örgüt Ekolojisi Açısından Dersanelerin Geleceği**

Ekoloji kuram 1975'li yıllardan itibaren örgüt kuramında ağırlık kazanan önemli bir görüş olmuş, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğini esas almıştır (Koçel, 2005).

Örgütsel ekoloji yaklaşımının ana fikri şöyle özetlenebilir: Doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybederken diğer kısmı bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bunun bir benzeridir.

Örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel ekoloji kuramı, aynı kaynaklar için rekabet eden bir grup firmanın oluşturduğu bir endüstriyi modeller. Endüstri içinde yer alan popülasyon, kaynaklardan yararlanmada ve örgütsel kararlarda belirli bir modeli izleyerek kaynakları kendine çekmeye çalışır (Erdil, Kalkan, Alparlan, 2010:18).

Çevrenin, örgütlerin sadece kaderini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan örgütsel kurulum ve ölüm gibi değişimlerin de temel dinamiği olduğu savı, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir farktır. Bu anlamda, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğine ağırlık veren bir görüş olmuştur (Koçel, 2005:123).

Örgütlerin yapılarını değiştiren, şekillendiren, gelişimini ve değişimini sağlayan, nihayetinde özellikli bir nüfus oluşumuna katkıda bulunan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel çevreyi oluşturan unsurların örgütlerin varlığına etkileri aşağıdaki maddeler altında incelendiğinde örgütlerin bir canlılığın hayat sürecine benzer bir süreç geçirdikleri

ortaya çıkar. Dershaneler, kendi örgütsel çevreleri içerisinde benzer bir süreç geçirmektedirler. Bu süreçte yer alan unsurlar incelendiğinde dershaneleri etkileyen çevresel etmenlerin, bu sektörün geleceğindeki belirsizlikleri ortaya çıkacaktır.

Zira dershaneler, bahsedilecek çevresel etmenlerin bazıları nedeniyle sektör olarak tehdit altındadır. Tabii olarak, ekolojiyle uyumsuzluk dershanelerin bireysel ölüm nedenidir.

#### **1.4.1. Rekabet Hali**

Rekabet, örgütlerin hayat kaynaklarının ortak olması ve bu kaynak yararlanma oranını artırma arzusudur. Rekabet ortamında doğum oranının yüksek oluşu kaynak kıtlığına neden olur. Bu ölüm oranına doğru orantılı olarak etki eder.

Örgütlerin bu gününde kaynakların miktarından çok, örgütün bundan yararlanma yeteneği ve gücünün etkili olduğu açıktır. Rekabet, aynı kaynakların kullanılmasından daha çok, örgütün kendi ve dışarıdan elde ederek oluşturduğu yeteneklerine ve güçlü nitelikteki insan kaynaklarına bağlıdır (Boran, 2004:28).

Dershanelerin rekabet çevresinde, diğer dershaneler, okul kursları, özel okullar, özel ders veren öğretmenler bulunmaktadır.

Dershanelerin rekabet çevresinde doğum oranı, nüfus artışı dolayısıyla öğrenci sayısına bağlıdır. Kendi çevresinde bu pazardan eğitim kabiliyetleri, oluşturduğu memnuniyet, öğrenci başarısı çerçevesinde pay alacaklardır.

#### **1.4.2. Niş (İzolasyon) Hamlesi**

Örgütler, literatürün niş diye tanımladığı henüz keşfedilmemiş teknolojik veya coğrafik pazar boşluklarını keşfederek, kendilerini rekabetten ve popülasyon baskısından kurtarabilir. Nişte kaynak tedarik edenler bulunmaktadır. Michael ve Kim'e göre, nişin önemli bir özelliği, belli bir taşıma kapasitesi ya da maksimum büyüklüğünün olmasıdır. Müşteri talebi veya makroekonomik koşullar gibi dışsal faktörler nişlerin taşıma kapasitesini belirler (Erdil, Kalkan, Alparslan; 2010:20).

Dershaneler okul eğitimine benzer sınıf sisteminden, bireysel ders ağırlıklı, küçük grup veya sınıflarda verilen daha yüksek ücretli bir sisteme geçiş yapmışlardır. Böylece, ekonomik olarak üst sınıflara yönelik bir eğitim – öğretim düzeneği ortaya çıkmıştır. Genel



olarak, butik dershane ismi ile anılmaktadır. Bu kurumlar kitle eğitimi yapan dershaneler gibi ayrı işletmeler olmuşlardır.

Ancak kitle dershanelerine göre daha az müşteri adayına sahiptir. Bu kategorideki dershaneleri tercih edenlerin sayısı ekonomik güç ve eğitim – öğretim bilinciyle orantılıdır. Doğal olarak diğer sektörlerin niş kaynakları gibi sınırlıdır. Bu nedenle “butik” dershaneler daha az sayıda ve belirli bölgelerde kümelenmektedirler.

### **1.4.3. Örgütlerin Doğumu**

Sosyal ve ekonomik şartlardaki değişimler farklı kuruluş oranları meydana getirmektedir. Bu heterojenlik belirli yönlerin oluşmasına, çeşitliliğin artmasına sebep olur. Bazı potansiyel girişimciler daha kurulumda başarısız olurlar. Kurulsa bile üretime başlamak için yetersiz kalabilirler. Örgütsel ayıklanma baskısı, yeni kurulan örgütlerde faaliyette olan örgütlere göre daha şiddetli hissedilir. Çünkü yeni kurulan örgütler biçimsel amaçlar, normlar, net sınırlar ve teknolojik yönden yetersiz kalabilmektedir (Baum, 2004: 10-11).

Dershane sayısı, özellikle 1990’lı yıllardan sonra patlama yapmıştır. Zira büyük şehirlerde yoğunlaşan dershaneler, Anadolu’nun diğer büyüklü küçüklü şehirlerine yayılmaya başlamıştır. 2000’li yıllarda bu açılım ilçelere doğru yayılmaya başlamıştır. 1980’lerde başlayan nüfus göçünün, özellikle üniversite ve iyi liseleri okumak isteyenlerin sayısında büyük artış olmasına neden olmuş, bu da dershanelere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Dershaneleri, ölümleri iki şekilde olmaktadır:

Birincisi, tamamen kapanma şeklindedir. Sınav sistemi değişikliği, üniversite kontenjanlarının artması, dershanenin bulunduğu yerleşim yerindeki rekabet koşullarına karşı yetersiz kalması durumunda isim ile birlikte ölümdür. İkincisi, kurumun sahiplerinin değişmesi biçiminde olmaktadır. Kurumun, işletme olarak devam etmekte ancak kar etmiyor olması durumunda gerçekleşmektedir. Kurumun ortaklarının beklentilerinin karşılanamaması, ortakların iyi bir takım olamamaları gibi nedenlerle ortaklıklarını bırakarak veya devrederek, borçların ertelenerek iflasın geciktirilmesi yöntemidir.

#### 1.4.4. Örgütlerin Yaşları ve Büyüklükleri

Hayatta kalma yeni ya da genç olmakla ilişkilidir. Genç nüfuslar, daha yaşlı olanlara göre daha fazla risk altındadır. Bunun bir nedeni diğer örgüt ve kurumlarla olan ilişkiler ve girişimcilik yetenekleri açısından genç nüfusların daha zayıf ve dayanıksız durumda olabilmesidir. Bu nedenle genç nüfuslar daha yaşlı olanlara göre daha fazla risk altındadır (Michael ve Kim, 2005: 116).

Ancak yeni yapılara ve süreçlere yaşlı örgütlerin uyum sağlaması oldukça güçtür. Uzun dönemli değişimler yaşlı örgütlere, kısa dönemli değişimler de yeni kurulan örgütlere zarar vermektedir (Garson,2007:<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/socialecology.htm>).

Dershanelere bakıldığında, değişen Milli Eğitim ve Yüksek Öğrenim sistemlerine, ekonomik koşullara uyum sağlamada zorluk çeken yaşlı kurumlar ölmektedir. Ancak zincir dershanelerin yarattığı marka anlayışı ile rekabet etmek gibi modern çağın işletme gerçekleriyle karşı karşıya kalmak yaşlı dershaneleri öldürmektedir.

Genç dershanelerin kuruluş döneminde güven problemleri vardır. Piyasa güveni oluşturmak, tutundurma, bilinirlik gibi üretim ve pazarlama problemleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Gerek sermaye gerek işletme tecrübesi eksikliği genç dershanelerin düşmanıdır.

Yaşamı sürdürmede örgütsel büyüklük de önemli bir özelliktir ve başarısızlık oranlarını etkilemektedir. Birçok nedenle daha büyük örgütlerin başarısızlık oranı daha düşüktür (Mata ve Portugal, 1994: 229).

Bu gerçek, zincir dershaneleri oluşturmuş; ismini, yapısını, yayınlarını, reklam bütçesini paylaşabilmek için birleşerek büyüme yöntemini doğurmuştur. Bunun dışında, belli bir ticari seviyeye erişen kurumların, daha çok istihdam ve daha büyük fiziki yapılara, farklı fakat yakın bölgelerde şubeleşmeye yönelerek büyümeyi devam ettirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Büyüme, üst sınırına ulaştığında dershaneler, doluluk oranı riski ile karşı karşıya kalmışlardır.

#### 1.4.5. Meşruiyet

Örgütlerin sosyal çevrede hayatta kalmak ve savaşı sürdürebilmek için daha fazla kaynağa ve teknik bilgiye ihtiyacı vardır. Bununla birlikte bu örgütlerin sosyal kredibiliteye, kabul edilebilirliğe ve bunların sayesinde kazanılacak rekabet gücüne ihtiyacı vardır (Patel ve diğerleri, 2005: 23).

Dershanelerin meşruiyet konusunda ideolojik görüşlere dayalı sıkıntıları vardır. Türkiye’de halen geçerli olan siyasi fikirlerin hiç birisi ücretli eğitime sıcak bakmamaktadır. Ve lakin sınav eğitime yönelik harcamalar sosyal topluma sıcak gelmediğinden dolayı siyasi örgütler dershanelerin kaldırılması yönünde politikalar yapmaktadır.

Meşruiyet olgusuna göre çevresel faktörler, örgütlerin aktivitelerini kabul edilen standartlara göre değerlendirir. Bu standartlar kültür, normlar, kurallar ve kanunlardır (Erdil, Kalkan, Alparslan; 2010:22).

Dershanelerle ilgili yasalar yetersizliğini korumaktadır. Nitelikli eğitim için gerekli denetim unsurlarına sahip, bu kurumları standartlara sokacak, dersane eğitimi ile örgün eğitimi entegre edecek yasalar oluşturulmadığından, devlet ve toplum gözünde meşruiyet sorunu devam edecektir.

#### 1.4.6. Yoğunluk Bağımlılığı

Yoğunluk bağımlılığı, organizasyonların oluşturduğu popülasyon (nüfus) büyüklüğünün çevresel kaynaklarla sınırlı olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Nüfus, doğal olarak zamanla yeni örgütlerin girişi ya da mevcut olanların büyümesiyle, gelişmektedir. Fakat bu büyüme kaynaklarla sınırlıdır (Erdil, Kalkan, Alparslan, 2010:23).

Yoğunluk bağımlılığı, popülasyon yoğunluğunun bir fonksiyonu olan hayatta kalma oranlarını bir kavram olarak tanımlamaktadır. Yoğunluk arttıkça meşruiyetin güçlü etkisi kurulum oranlarını artırma eğilimlidir. Fakat yüksek yoğunlukta rekabetin güçlü etkisi, kuruluş oranlarını azaltıcı yönde etki yapar. Böylece kurulum oranları  $\cap$  şeklinde bir eğri olarak gösterilir. Aynı etkiler dâhilinde ölüm oranları da U şeklini alır (Loree, 2008: 28).

Dershanelerin son 20 yıldaki gelişimine bakıldığında nüfus ile doğru orantılı şekilde artışları ve yine nüfus ile orantılı olarak sayıca doyum noktasına ulaşmaları gözlemlenebilir.

Yoğunluk bağımlılığının dersaneler üzerinde etkisi büyüktür. Hatta meşruyet sorunsalına rağmen sektördeki üyeler son on yılda iki katına ulaşmıştır.

### **1.5. Dersanelerin Tanımı**

MEB'in 625 numaralı yasasına göre özel dersaneler şöyle tanımlanmaktadır:

“Dersanenin tanımı:

Öğrencileri; bir üst okulun veya yüksek öğretime giriş sınavlarına hazırlamak, istedikleri derslerde yetiştirmek ve bilgi düzeylerini yükseltmek amacıyla faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarını ifade eder”.

“Çeşitli kurslar: Kişilerin sosyal, kültürel ve meslekî alanlarda bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini geliştirmek veya isteklerine göre serbest zamanlarını değerlendirmek üzere faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarını ifade eder” (MEB 5580 numaralı Özel Öğretim Kurumları yasası Madde 2, f-g bendi).

Özel dersanelerin kuruluş amacı, Özel Dersaneler Tip Yönetmeliği'nin 6'ncı maddesinde şöyle ifade edilmektedir:

Öğrencileri;

- a. Zayıf oldukları derslerden yetiştirmek ve bilgi seviyelerini yükseltmek,
- b. Bir üst okulun giriş sınavlarına hazırlamak,
- c. Belli alanlarda ilerlemek amacıyla araştırma ve inceleme yapmak, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda uzmanlaşmak isteyen öğrencilere gerekli olanak ve ortamı sağlamak, bu gibi öğrencileri tespit ve teşvik etmek.

Buradan da anlaşıldığı gibi, dersaneler bir şekilde okul eğitimine katkıda bulunarak eğitim rekabetine yönelik hizmet vermektir.

#### **1.5.1. Dersanelerin Tarihçesi**

Dersanelerin doğuşu, ihtiyaca binaen oluşan özel derslerin kurumlaşmasına dayanır. Bunların içinde yaygın eğitim kapsamındaki özel dersanelerin, Türkiye'deki geçmişi Cumhuriyet döneminden öncedir. 1915 yılında yayınlanan Mekatib-i Hususiye

Talimatnamesi'yle özel dershaneler yasal statü içine alınmıştır. Başlangıçta fen, lisan veya sanat öğrenimi için açılan ve bir "özel okul" gibi düşünülen Özel Dershaneler, 1965 yılından sonra daha çok takviye kursları şekline dönüştü.

Özel Dershaneler bugünkü statülerine 08.06.1965 tarih ve 625 sayılı yasa ile kavuştu. Bu tarihten sonra, merkezi sınavların da yaygınlaşması ile özel dershanelerde de gelişmeler oldu. 1970'li yıllarda, illerin yarısından fazlasında özel dersane vardı.

12 Eylül 1980 devriminden sonra özel dershanelerin kapatılması gündeme geldi. 1981 yılından 1983 yılına kadar konu kamuoyunda tartışıldı. 1983'te özel dershanelerin kapatılması ile ilgili bir yasa tasarısı kurucu mecliste gündeme getirildi. Uzun tartışmalardan sonra yasa tasarısı reddedildi. Ancak Milli Güvenlik Kurulu bu kararı veto ederek, 625 sayılı yasanın bazı maddelerini değiştirerek 16.06.1983 tarih ve 2843 sayılı yasayı kabul ederek, özel dershanelerin bu yasanın yürürlüğe giriş tarihinden bir yıl sonra, yani 31.07.1984 tarihinden itibaren kapatılmasına karar verdi.

1983 yılında yapılan seçimler sonucunda kurulan Özal Hükümeti'nde bu konu yeniden tartışmaya açıldı. O sıralarda Türkiye genelinde faaliyet gösteren 174 özel dersane, bir taraftan tasfiye işlemleri yaparken, bir taraftan da bu kapatma işleminin haksızlığını dile getirmek için bir araya geliyorlardı. Eğer yeni bir yasa çıkmasaydı özel dershaneler 31 Temmuz 1984 tarihinden itibaren kapanacaktı. Bu ortamda, Özal Hükümeti, özel dershanelerin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan, 11 Temmuz 1984 tarih ve 3035 sayılı yasayı kabul etti. Bu yasa ile yine 625 sayılı özel dershaneler yasasının bazı maddeleri değiştiriliyor ve bir yıl önce 2843 sayılı yasa ile getirilen kapatma hükmü iptal ediliyordu. Böylece özel dershaneler fiilen kapanmadan (kapanmalarına 20 gün kala çıkan 11.07.1984 tarih ve 3035 sayılı yasa ile) faaliyetlerine devam etme olanağı buldu.

3035 sayılı yasanın yürürlüğe girmesiyle birlikte, yasa hükümleri gereğince özel dershanelerle ilgili olarak pek çok yönetmelik, yönerge ve genelge yayınlanmaya başlandı. Türk Milli Eğitim Sistemi içinde gerçek yerini almaya başlayan özel dershaneler, hızlı bir gelişme süreci içine girdiler ([http://www.ozdebir.org.tr/icerik~129\\_tarihce.html](http://www.ozdebir.org.tr/icerik~129_tarihce.html)).

## **1.6. Özel Dershaneleri Ortaya Çıkaran Nedenler**

Özel dershaneler bir ihtiyaçtan doğmuştur. Toplumun ekonomik ve akademik olarak daha üst sınıflarında, özel ders biçiminde ortaya çıkan özel öğretim, toplumun diğer tabakalarına yayıldıkça dersane biçimini almıştır. Bu ihtiyacın doğmasına neden olan

faktörler genel anlamda sıralandığında, birinci sırayı üniversite ve liselerin sınavla öğrenci almaları oluşturur. Bu sınavların öğrenciler arası sıralamayı belirliyor olması, bir rekabet doğurmaktadır. Örgün eğitim sisteminin bu rekabete yönelik bir programı olmadığından öğrenci ve veliler, ekonomik olarak en uygun yeri, dershaneleri tercih etmektedir. Bir taraftan ticari bir fırsat olarak algılanırken, diğer taraftan yaygınlaştıkça ücretleri düşen bu kurumların toplumun her sınıfına özel öğretim hizmetinin taşınmasını sağlamıştır.

1984 yılında 174 adet olan özel dersane sayısı 20 yıl içinde 15 kat artarak 2.615'e 2007 yılı sonunda da 3.986'ya ulaşmıştır. 2006-2007 öğretim yılı istatistiklerine dayanarak ifade edilecek olursa, özel dersaneler 1.071.827 öğrenci ve 47.621 öğretmen ile önemli bir eğitim ve öğretim sektörü haline gelmiştir (Yeşilyurt, 2008).

### **1.6.1. Merkezi Sistemle Yapılan İlköğretim ve Üniversite Sınavları**

Üniversite giriş sınavları, öğrencileri belli kategorilerde birbirine göre sıralamayı amaçlar. Öğrenci bir diğer rakibinden daha iyi bir puan aldığı takdirde kendine göre daha iyi bir üniversiteye gitme hakkına sahip olmaktadır. Diğer öğrenciyi geçme rekabeti, öğrencinin akademik birikimini ve sınav performansını arttırması isteğini yukarı çeker. Elindeki zamanı daha verimli kullanmak adına, dershanelerden yararlanır. Bu durum bir alışkanlık haline gelmiş, sınava girecek öğrencilerin aynı zamanda hem okula hem dershaneye gitmesi söz konusu olmuştur.

Sonrasında, dersane alışkanlığı lise eğitiminin sınav olmayan ara gruplarına yayılmıştır. Özel dersaneler, “okul derslerine yardımcı olmak, okul notlarını yükseltmeye yardımcı olmak” mantığını bir pazarlama stratejisi olarak kullanarak ara sınıflarda öğrencilerin dershaneye devamını arttırmaya çalışmışlardır.

Merkezi sistemle öğrenci alan sınavlarda başarıya etki eden en önemli faktör dersane eğitimi almaktır. Bu tespit, gerek Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi'nin 2002'de Öğrenci Seçme Sınavı'na giren 1 milyon 515 bin öğrenciye uyguladığı anketten elde edilen bulgulara dayanır.

Sınavla alan liselerin sayısının artması, küçük şehirlere yaygınlaşması ilköğretimde dershanelere devam eden öğrenci sayısının artmasını sağlamıştır.

**Tablo 3. Yıllara Göre Dershanelere Devam Eden Öğrenci Sayısı**

Öğretim Yılı	Dershaneye Devam Eden Toplam Öğrenci Sayısı	Dershaneye devam eden İlköğretim Öğrenci sayısı		Dershaneye Devam Eden Lise ve Mezun Öğrenci Sayısı	
		F	%	F	%
2005-2006	1071827	396358	36,98	675649	63,02
2006-2007	1122861	456810	40,68	666051	59,32
2007-2008	1178943	538189	45,65	640754	54,35
2008-2009	1174860	552580	47,03	622280	52,97

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Verileri (Mart 2010)

Tablo 2’de görüldüğü gibi hem ilköğretim hem ortaöğretim düzeyinde devam eden öğrenci sayıları yıllara göre giderek artmaktadır.

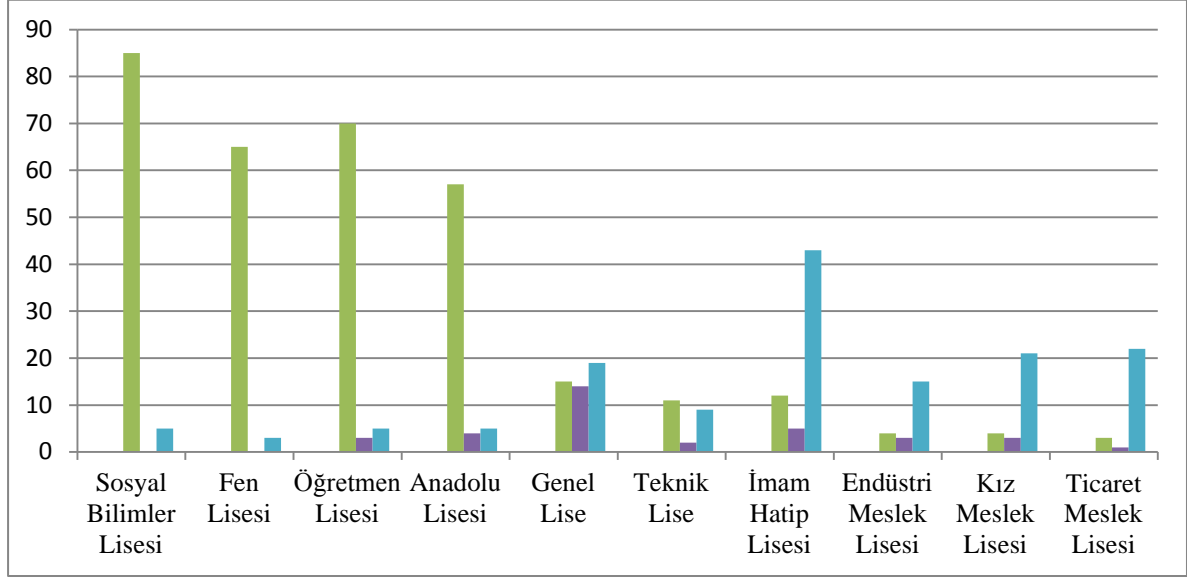
İlköğretim düzeyinde, Fen Liseleri, Anadolu liseleri, Anadolu Öğretmen Liseleri ve kurumlaşmış Özel liselerin sınavla seçerek öğrenci almaları, bu alanda öğrenci ve velilerin dershaneye yönelmelerine vesile olmuştur.

Zira seçerek öğrenci alan lise öğrencilerinin üniversiteye giriş oranları daha yüksektir. Ayrıca Anadolu veya Fen Lisesi ismi ile anılan okul sayıları giderek artmıştır. Hatta düz lise diye anılan liselerin bir çoğu Anadolu Lisesine dönüştürülmüş, 2012 yılında tüm liseler Anadolu Liselerine dönüştürülerek düz lise kavramı ortadan kaldırılmış olacaktır. Fen Liseleri, hemen her ilde açılmış, bazı illerde birden fazla sayıya ulaşmıştır. Bu uygulamanın Fen ve Anadolu Liselerinin eğitim kalitesini düşürdüğü eleştirisi ortaya çıkmıştır. Ancak eğitimde fırsat eşitliği gereği ülkenin her noktasına bu hizmetin götürülmesi önemli bir adımdır.

Bir okulun kurulmuş olması önemli bir adımdır. Zaten okul sistemlerinin oturması, kültürünün oluşup gelişmesi uzun zaman almaktadır. Bu nedenle okulların başarı oluşturması yıllar alacaktır. Rize ve Trabzon bölgesinde kurulana liselerin hemen tamamı 1980’den sonra kurulmuş liselerdir.

Bundan dolayı istenen sonuçların alınması on yıllar sürebilir.

**Tablo 4: Okulların Üniversiteye Öğrenci Yerleştirme Oranları**



Kaynak: Milli Eğitim Teftiş Kurulu Başkanlığı Milli Eğitim Bakanlığı EARGED Araştırması

2008 yılında uygulamaya konulan “3 Aşamalı Orta Öğretime Geçiş Sınavı” sistemi bu sayının artmasında önemli bir rol oynamıştır. Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı orta öğretime giriş sistemi, öğrenciler arası rekabeti arttırmış, özel öğretime dolayısıyla dersanelere yönelimi arttırmıştır.

Bu ilgi 2008 ve 2009 yıllarında aşağıdaki tablodaki şekilde gerçekleşmiştir.

**Tablo 5: SBS Etkisiyle Öğrenci Seviyesindeki Değişim**

Öğretim Yılı	4.sınıf		5.sınıf		6.sınıf		7.sınıf		8.sınıf	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2007-2008	13359	2,48	27031	5,02	110288	20,49	149640	27,8	237871	44,2
2008-2009	12517	2,27	31078	5,62	128340	23,23	162130	29,34	218515	39,54

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Verileri (Mart 2010)



### **1.6.2. Öğrenci ve Veliler Arası Rekabet**

Sınavların yarattığı eğitim rekabetine, öğrenci ve veliler arasında oluşan rekabetin eklenmesi gerekir. Zira merkezi sınav sistem uygulanmayan lise ve ilköğretim ara sınıflarında dershaneye devam söz konusudur. Bu durumun nedenleri arasında, gelecek sınavlara hazırlık, diğer öğrencilerden başarılı olma, sosyal olarak geri planda kalmamak gibi nedenler bulunmaktadır. Özellikle ebeveynlerin kendi aralarındaki rekabeti çocukların üzerinden devam ettirmelerinin özel öğretime yönelimde payı olduğunu söylenilmelidir.

### **1.6.3. Sosyal Ortamın Kötüleşmesi**

Ebeveynlerin çalışma sürelerinin artması ve çocuklarına ayırdıkları sürenin azalması birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Aileler, çocuklarının hayat ve gelecekları açısından olumsuzluklar oluşturacak ortamların sayısının artmaya devam ediyor olmasından dolayı, özel dershanelere yönelirler. Hafta sonları başına buyruk eğlence ortamlarında yada ev ortamında vaktini harcaması yerine dershaneye devam edip ders görmesini daha faydalı ve güvenli görmektedirler. Başka ülkelerde benzer bir düşünce mevcuttur. Tayvan’da öğrencilerin okul çıkışları ve hafta sonları uygunsuz, yanlış alanlara gidebilme ihtimaline karşı (Kumarhane, İnternet Cafe, dans salonları, eğlence mekânları gibi) dershanelere devam ederek çocuklar için hem iyi bir eğitim çevresi sağlamakta hem de böyle kötü alışkanlıklar edinmelerine engel olmaktadır. Bu sayede ailelerin de çocuklarının zorunlu olan okuldan sonra nereye gittikleri ve ne yaptıkları konusunda endişelenmelerine gerek kalmamaktadır (Huang,1993).

### **1.6.4. Küreselleşme ve Liberalizm Etkileri**

Küreselleşme ve liberalizm, devletin birçok alandan çekilerek, bu alanları özel sektörün işletmesine izin vermesini sağlar. Bu ekonomik yapıya sahip ülkelerde eğitim-öğretimde özel sektörün yapılandığı görülmektedir. Eğitim alanında özel okul, dershane ve vakıf üniversiteleri oluşan boşluğu doldurmaktadır. Devlet sektörünün bulunduğu alanlarda verimli olmadığı anlayışı, toplumu özel öğretime doğru itmektedir. Akçaboll’un (2008) ortaya koyduğu gibi ülkemizde devlet eğitim sektörüne yatırım yapmazken, özel okullar, özel üniversiteler, dershaneler devletin oluşturduğu boşluğa yine devletin verdiği vergi indirimleri, teşvik gibi desteklerle yerleşmişlerdir. Örneğin, 625 sayılı yasada yapılan pek

çok değişiklikle özel eğitim kurumları açmak isteyen vakıflara kamu arazileri verilmiş, kalkınma planlarına özel okulların teşvik edilmesi konulmuş ve bu değişikliklere uygun olarak 2001 yılında özel vakıf üniversitelerine devlet yardımı yapılmıştır (Yıldız 2008: 13-32).

Arslan (2004:35), her ülkenin ekonomik ve teknolojik gelişmişlik düzeyi, yönetim şekli, sosyal durumu ve tarihsel olarak geçirmiş olduğu evreler birbirinin aynısı olamayacağından özel dersane kurumları da birbirinin aynısı değildir. Stevenson ve Baker'ın (1992) da dile getirdiği gibi dersaneler, her toplumun giriş sınavı sistemlerine göre kendine özgü nitelikler taşımaktadır. İngiltere, Almanya ve Fransa gibi ülkelerde de dersanelere benzer kurumlara rastlanmaktadır; ancak bunlar bizde ve uzak doğu ülkelerinde olduğu kadar yaygın değildir. Bunun en önemli nedenleri şüphesiz, bu ülkelerde eğitim basamakları arasında etkin bir işleyişin bulunması, yönlendirmenin uzun bir sürece yayılması ve alternatif eğitim olanaklarının özellikle mesleki eğitime yönlendirmenin büyük bir başarıyla gerçekleştirilmesidir (Baştürk ve Doğan,2010:4).

### **1.6.5. Örgün Devlet Eğitimindeki Eksiklikler**

Liberalleşen ve küreselliğin etkisinde kalan dünyada devlet eliyle yapılan işlerin kalitesine şüphe ile bakılmaktadır. Bu nedenle eğitimde özelleştirme tartışmaları giderek artmaktadır. Toplum, devlet eliyle aldığı eğitimin eksiklikleri olduğu düşüncesiyle özel okul ve dersanelere yönelmektedir.

Dersaneler, devlet eğitiminin alternatifi değildir. Devlet, öğrencilerin sadece akademik bir eğitim almasını değil, doğru bir ahlaka sahip vatandaşlar olarak yetişmesinden sorumludur. Devletin eğitim amacı sınava öğrenci hazırlamak değildir.

Milli Eğitimin amacı 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

“Millî Eğitimin genel amacı bütün bireyleri Atatürk İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmektir.

Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmektedir.

İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamaktır. Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır”.

Türkiye’de eğitim gören toplam 16.385.361 öğrencinin 15.950.245’ü (yüzde 97) kamu okullarında okumakta ve aynı dönemde görev yapan toplam 697.519 eğitimcinin 651.558’u (yüzde 93) kamu okullarında görev yapmaktadır. Bu öğrencilerin yaklaşık 1 milyon adedi özel dersanelere devam etmektedir (Tablo 2).

Eğitim öğretim problemlerinin öğrenci sayısının % 10’ u üzerinden değerlendirilmesi objektif olamaz. Dersanelere yönelim, tüm milli eğitim ele alınarak çözümlenebilir.

#### **1.6.5.1. Eğitim Kadrosu Yetersizlikleri**

MEB’in sahip olduğu devasa öğretmen ve yönetici kadrosu göz önüne alındığında, personel eksikliği kavramı ilginç görünmektedir. Milli Eğitim kadrolarının eksiklikleri üç aşamada incelenecektir. Bu aşamalarda okullarda boş geçen dersler, derslerin kalitesi, personelin kendini işine vermesi değerlendirilecektir.

En önemli sorunlardan biri, Milli Eğitim’in tüm öğretmenlerini eşit kabliyetle kabul etmesidir. Bundan dolayı norm kadrosu dolu olan okullarda verilen eğitimlerde eşit kabul edilmektedir.

#### **1.6.5.1.1. Sayısal Yetersizlikler**

MEB'in 2009 yılı öğretmen açığı sayısının 76.721 olduğu açıklanmıştır (M.E. Bakanı N.Çubukçu, TBMM Genel Kurulunun 23. Dönem 4. Yasama Yılı 22. Birleşimindeki konuşması, 24.11.2009).

Mevcut öğrenci sayıları ve öğretmen sayıları üzerinden gidilerek OECD ülkeleri bazı alındığında ilköğretimde 216 bin 52, ortaöğretimde 98 bin 453 toplamda 314 Bin 505 öğretmen açığı bulunmaktadır.

Sayısal eksiklikler, okullarda bazı derslerin boş geçmesine neden olmaktadır. Bu dersleri, farklı branşlardaki öğretmenler vermektedir. Ya da tamamen boş geçmektedir. Öğrencilerin temel akademik becerileri eksik kalmaktadır. Yukarıdaki verilere göre bu eksikliklerin oranı % 20'ler civarındadır.

#### **1.6.5.1.2. Eğitim Kadrosu Kalitesi**

MEB öğretmenlerini eğitim fakültesi mezunlarından, Kamu Personeli Seçme Sınavı sonucu ile almaktadır. Her hangi bir sınava tabi olmadan, vereceği eğitime yeterliliği sorgulanmadan atama yolu ile kadroya katılan eğitim personeli, branşsal ve pedagojik yetersizlikler nedeniyle yeterli kalitede olmayan bir çalışma yapmaktadır. Bakanlık mevzuatı ise, kalite konusunda her hangi bir yaptırım veya uygulamaya elverişli değildir. Bu nedenle okullarda verilen eğitim kalitesi personelin kişisel tutumuna bağlı kalmaktadır. Bazı okullarda eğitimin daha iyi olduğu anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bazı okullar için farklı bir imaj oluşmaktadır.

Eğitim kadrosunun standart bir kalitede olmaması, büyük şehirler ile küçük şehirler arasında daha iyi gözlemlenmektedir.

#### **1.6.5.1.3. Personel Motivasyonu**

Gerek fiziki koşullar, gerek ücretler, gerek, kişilerin çalışmak istedikleri yerde çalışma özgürlüklerinin olmaması öğretmen ve yönetici motivasyonunu etkilemektedir. Türk Milli Eğitim Öğretmenlerinin sorunları üzerinde yapılan araştırmalarda özellikle geçinme, güvenlik, hukuksal dağılım ve atama sorunları, yetiştirme sorunları, örgütlenme sorunları

olarak kategorize edilebilir (TÖBDER, UNESCO Milli Daimi Komisyonu İçin Hazırlanan Rapor Özeti,2003).

Aynı raporda bu başlıklar ile ilgili şu açıklamalar mevcuttur:

1- Öğretmenler kamu kesiminin en dar gelirlileri arasında yer almaktadırlar. Öğretmenlik özü ve yürütüleceği koşulların, ortamın elverişsizliği nedeniyle riski ağır bir meslektir. Buna karşılık aylığı, ücreti, yan ödemesi en düşük meslektir.

2- Öğretmenliğin riskli bir iş olduğunu belirtmiştik. Bu risk çoğu kez öğretmenin can ve mal güvenliğini tehdit eden bir görünüme bürünebilmektedir. Öğrencinin kırık not alması, sınıfta kalması; kavgalar, sakatlanmalar; öğretmenin her zaman başını derde sokabilir. Bunların arkasına bir de siyasi güçler geçerse öğretmen tamamen dayanaksızdır. Öğretmen bu sıkıntıların etkisiyle görevini huzur içinde yürütemez.

3- Anayasamızın en önemli ilkelerinden birisi «Hukuk Devleti» ilkesidir. Buna karşın öğretmenler hukuk dışı uygulamaların boy hedefi olmaktadır. Yasa eski hükümleri de saklı tuttuğu için birkaç katlı baskının altında kalanlar da öğretmenlerdir. Örneğin bir ilkokul öğretmeni üç ayrı yasaya göre cezalandırılabilir. 4357;5442 ve 657 Sayılı Yasalar çeşit ceza saymaktadır. Bunları vermeye yetkili amir ve kurul bulunmaktadır.

4- «Öğretmen» ile «özgürlük», biri, diğeri olmadan olmayacak sözcükler ve kavramlardır. Hele eğitim gibi derin anlamlı bir kavramı ele aldığımızda özgürlük hayat damarı önemini taşır. Ne var ki, bugün öğretmenlerimiz, MEB'in hazırladığı Programları, hatta yazdığı ders kitaplarındaki konuları harfi harfine uygulama özgürlüğünden bile yoksundur.

5- Öğretmenlerimizin yurt yüzeyine dağılımı da tüm olanakların dağılımı gibidir. Batıdan doğuya, şehirden köye doğru olanaklar kısılarak ulaşmaktadır. Branşlar arasındaki dağılım da dengesizdir.

6- Bizde öğretmenliğin bir uzmanlık işi olduğunun benimsenmesi Tanzimat'la başlar. Öğretmen yetiştiren bir okulun ilk açılış tarihi de 1848'dir. Ancak, o günden bu yana «Öğretmen Yetiştirme» işi sadece ilköğretimin sorunu olagelmiştir. Orta dereceli okul öğretmeni yetiştirme konusunda ilköğretim deneyinden yararlanılmıştır.

### 1.6.5.2. Değişen Sistemlere Ayak Uydurma

Yüksek Öğretim Kurumu ve MEB'in uyguladığı merkezi sınavlar ve yerleştirme sistemleri birçok kere değişiklikten geçti. Bu değişikliklerden 1998 ve sonrasında dersaneleri etkileyen bazıları aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6: Son 12 Yılda Milli Eğitim Bakanlığının Sınav Sistemlerindeki Değişikliklerin Okul ve Dersanelere Etkileri**

	<b>Sistem Değişikliği</b>	<b>Okullara Etkisi</b>	<b>Dersanelere Etkisi</b>
<b>1998</b>	Üniversite giriş sistemi tek basamaklı Genel Kültür'e dayalı sınava dönüştürüldü. Üniversite tercihleri sınav sonrasına alındı.	Liselerde öğrenciler 10. ve 11. sınıf ders ve konularına olan ilgilerini kaybetti. Öğretmenler kendilerini dinletmekte zorlandı.	Sınav sadece 9. sınıf programını kapsadı. Dersaneler 10. ve 11. sınıf programlarını vermeyi bıraktı.
<b>2006</b>	Üniversite giriş sınavı 10. Ve 11. sınıf programını içine alan iki basamaklı tek sınav haline dönüştürüldü. Fakülteler belli alanlara ayrıldı.	10. ve 11. sınıf tekrar önemli hale geldi. Okul derslerinin öğrenci hayatındaki yeri arttı.	Dersanelerde tüm lise programı yeniden verilmeye başlandı. Öğretmen yetersizlikleri ortaya çıkmaya başladı.
<b>2007</b>	İlköğretimde 3 aşamalı Seviye Belirleme Sınavı ortaya çıktı. İlköğretim müfredatı tamamen değişti.	Nesnel öğretime geçilmesi, 6. ve 7. sınıfta sınav uygulaması başlaması ilköğretimin önemi artırdı. Okul öğretmenlerinin sorumluluğu arttı. İlköğretim göz önüne çıktı.	İlköğretim öğrencileri dersanelere büyük ilgi gösterdi. Ancak yeni müfredata uyum sağlamak zorluklar yaşamaya başladı.

<b>2008</b>	YÖK üniversite kontenjanlarını arttırdı		Dershaneler mezun öğrenci bulma noktasında çok büyük kriz yaşadılar. Bir kısım dershaneler kapandı
-------------	-----------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 6'nın devamı**

<b>2008</b>	Liselerin 4 yıllık eğitime çıkarıldı.	Lise müfredatındaki değişiklikler ve sürenin 4 yıla çıkması, lise eğitiminin hafiflemesine neden oldu.	Dershanelerdeki liseye devam eden öğrenci sayısı % 75 oranında azaldı
<b>2010</b>	SBS yeniden sadece 8. sınıfta uygulanan bir sınav haline geldi.	6. ve 7. sınıf ölçüm noktası olmaktan çıktı.	İlköğretim düzeyinde öğrenci sayısının azalması bekleniyor.
<b>2010</b>	Üniversiteye giriş sistemi iki basamaklı olacak şekilde değişti. Nisan ve haziran ayında uygulanan bir model üretildi.	1998 sonrasında mezun olan öğretmenlerin II. basamak ile ilgili tecrübesizlikleri sıkıntılar yaşanmasına neden oldu	Üniversiteye girmek isteyen öğrencilerin sayısında artışlar oldu

MEB'in eğitim sisteminde yapmış olduğu değişiklikler, öğretmen personelini zorunlu değişiklikler yapmaya iter. Bu zorunluluklar alışlagelen sistemden yeni bir sisteme uyum konusunda zorluklar çıkartır.

Mesela teorik Fen Bilgisi anlatımından, etkinlik tabanlı proje formatında anlatımına geçişte eğitim personeli zorlanır. Ayrıca sınav sistemleri değişiklikleri yasal bir zorunluluk getirmese bile öğrencilerin bilgi ve öğrenme baskısı, öğretmenleri etkilemektedir.

Aykaç (2007,46-73) ilköğretim sosyal bilgiler öğretmenlerinin uygulamaya konulan yeni ilköğretim programı ile ilgili görüşleri araştırmasında şu sonuca varmıştır:

“Yeni bir programın başarısı, uygulama aşamasındaki tüm faktörlerin etkili bir şekilde ise koşulması ile doğru orantılıdır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, programın, aceleye getirildiği, gerekli ortam ve koşulların hazırlanmadığı, sınıf mevcutlarının düşürülmediği, yalnızca belli derslerin deneme uygulamasına alındığı saptanmıştır. Bu sekli ile aktif öğretim yöntemlerinin kullanılması, öğrencilerin bireysel farklılıklarının dikkate alınması ve öğrencilerin öğretim sürecinde istenen düzeyde etkin olması zor görünmektedir”.

### **1.6.5.3. Eğitim Personeli Akademik Yetersizlikleri**

Dershanelerin ortaya çıkış nedenlerinde birisi öğrenci ve ailelerin öğretmenlerin akademik becerilerinin yeterli olmadığını düşünmeleridir. Öğretmenin sahip olduğu bilgi muhtevasını öğrencilere aktarabilmesi oranında öğrencilerin öğrenme kabiliyeti artar. Çetin (Çetin, 2001:149), Smith'in iyi ve kötü öğretmen tanımlarını şöyle aktarmaktadır:

“İyi bir öğretmen; öğrencilerin duygularını hissederek gerilimi azaltan, çalışma hayatına, görev anlayışına inanan, öğrenci ve aileleri olumlu yönlendiren, sert davranmayan, ödülü ön planda tutan, öğrencilerini tanıyan, geniş kapsamlı müfredatını tanıyan, yaratıcılığı anahtar olarak gören kişidir.

Böyle bir öğretmen tarafından yönetilen sınıf canlı, ilginç ve başarılı öğrencilerle dolu olacaktır. Az bir stres ve küçük bir gerginlik olacaktır. Buna karşın birçok grup iş birliği ve tolerans olacaktır. Öğrenciler öğrenmek için istekli olacak ve ona göre davranacaklardır. Ayrıca hepsi kendilerine güvenilen, kendi kendilerini disipline etmiş ve kendine güvenli öğrenciler olacaklardır”.



Kötü bir öğretmen; korkutan ve sert davranan, baskı ile stres oluşturan, cezaya önem veren, merak ve araştırmaya önem vermeyen, akademik yetersizlik taşıyan, eğitimi sonuçlara bağlayan, pasif öğrenimi tercih eden öğretmendir.

Kötü olarak nitelendirilebilen öğretmenler, öğrencinin öğrenme arzusunu kırar. Psikolojik ve akademik eksiklikler yaşar. Bu kriterlerin sağlanmaması öğrencinin öğrenme eksikliğini giderebilmek için dersane ve diğer ek eğitim sistemlerine başvurmasına neden olmaktadır. Özel sektör anlayışı ile daha öğrenci odaklı çalışan dersane personeli, oluşan problemin çözüm noktası olarak görünmektedir. Okulda ilgi bulamayan öğrenciler, bu eksikliklerini dersanelerde gidereceklerini düşünmektedir. Okulda konuları anlamadığını düşünen öğrenciler, dersanede bu açıklarının giderildiğini zannetmektedirler.

#### **1.6.5.4. Denetleme Mekanizması Yetersizlikleri**

Eğitim sisteminin doğru işleyip işlemediğini denetleyecek olan mekanizma MEB Teftiş Dairesi Başkanlığıdır. Bu daire, ilköğretim ve bakanlık müfettişleri vasıtasıyla belli periyotlarla örgün eğitim kurumlarını denetler. Ancak bu denetleme sonucu genel olarak ortaya çıkan sonuçlar ile örgün eğitim kurumlarının akademik başarılarının paralel olduğu yönünde bir bağlantı kurmak zordur. Müfettiş notu düşük olan köklü bir okulun öğrenci başarısı ile Anadolu’da müfettiş notu yüksek olan bir okulun akademik (sınav, proje vb) başarısı karşılaştırıldığında zıtlık olabilir.

Teftiş mekanizmaları ders ve eğitim kalitesinden ziyade formel yapıya olan uyumu ölçümler hale gelmektedir. Öğrencilerde oluşan olumlu ve olumsuz değişikliklerin tespitine yönelik bir yasal yönerge bulunmamaktadır. Zaman içerisinde, denetleme mekanizması sadece resmi prosedüre dönmeye başlamıştır.

Hem özel dersanelere, hem okullara yönelik olarak denetleme mekanizması öğrenciler üzerindeki etkilerin ölçülmesi ve denetlenmesi yönünde değildir. Bu eksiklikler, 17. Milli Eğitim Şurasında değerlendirilmiş şu sonuca varılmıştır:

Madde: 55- İlköğretim müfettişliği “eğitim müfettişliği” adı altında bakanlık merkez teşkilatına bağlanarak yeniden yapılandırılmalıdır. Yeni düzenleme doğrultusunda “eğitim müfettişleri” yeni oluşturulacak çalışma merkezlerinde/bölgelerinde görevlendirilmeli, kendi içerisinde rehberlik ve denetim, soruşturma, okul öncesi ve özel eğitim gibi alanlarda uzmanlaşmalıdır”.

Denetleme mekanizması ile ilgili eksikliklerin tespit edilmesi için yapılan 17. Milli Eğitim Şurasında, bir model oluşturulmasına karar verilmiştir. Ancak uygulama noktasında harekete henüz geçilmemiştir.

Dershanelere yönelik denetlemelerde, fiziki yapı uygunluğu, resmi yazışmalar, tutulması gereken dosyalar denetlenmektedir. Ancak dershanelerle ilgili denetlemelerde aşağıdaki unsurlar denetlenmemektedir:

- a- Verilen kursun miktarı
- b- Öngörülen kurs saat sayısının verilip verilmediği
- c- Uygun öğretmen kadrosuyla uygulanıp uygulanmadığı
- d- Eğitim öğretim kalitesi
- e- Müfredata uygunluğu

#### **1.6.5.5. Bölgesel Eğitim Kalitesi Farklılıkları**

Eğitimde fırsat eşitliği kavramı, her isteyeninin istediği kadar eğitimi, ücretsiz ve eşit şekilde alabilmesini ifade eder.

Genellikle dört tür eğitim eşitliği üzerinde durulmaktadır. Tezcan'ın 1991'de yaptığı çalışmada bunlar şöyle belirlenmiştir:

- i. Herkese en üst basamağa kadar öğretim sağlamak,
- ii. Herkese belirli düzeyde bir asgari öğrenim hakkının sağlanması,
- iii. Her bireyin kendi yetenek ve gizilgücünün tamamından yararlanmasını sağlayan bir öğrenime kavuşturulması,
- iv. Bir öğretim basamağında öğrenci sayısını artırma, bir bakıma fırsat eşitliğini genişletme, o basamakta sayısal artışla birlikte verimin de artması, en azından düşmemesi koşuluna bağlanmaktadır.

Devlete ait eğitim siteminde fırsat eşitliğine önem verilmektedir. Milli Eğitimin temel ilkelerinde biri budur.

“Türk Milli Eğitim Sistemini Düzenleyen Genel Esaslar:

V – Fırsat ve imkân eşitliği:

Madde 8 – Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanır.

Maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır”.

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 2005 raporunda şöyle denilmektedir:

“Her vatandaş eğitim alma hakkına sahiptir. Eğitimin temel ilkelerinden biri de Eğitimde Fırsat Eşitliği ilkesidir. Öğrenim çağındaki her vatandaş maalesef aynı koşullarda bulunmamaktadır. Öğrencinin içinde bulunduğu değişik coğrafi yapılar, sosyo-ekonomik koşullar, eğitim - öğretimi doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle Millî Eğitim Bakanlığı eşitlik ilkesi doğrultusunda eğitim - öğretim çağına gelmiş gençlere eğitim olanağı sağlayabilmek için çeşitli çalışmalar, yatırımlar yapmaktadır” (MEB, EARGED Okul Pansiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi, 2004:21).

Ancak yıllar boyunca bu yatırımların eşit olarak dağıldığını söylemek mümkün değildir. Fırsat eşitliğini engelleyen etmenler şöyle sıralanabilir (Zoraloğlu, 2004:3):

1- Ekonomik Etmenler, eğitim hizmetini gerçekleştiren devletin ekonomik yapısı ve gücü ile eğitim hizmetinden yararlanmak isteyenlerin gelir düzeyiyle yakından ilişkilidir. Ülkemizde, ulusal gelir dağılımında var olan dengesizlik bilinen bir olgudur. Öyle ki, bu dengesiz dağılımda, nüfusun %20'sini oluşturan en yüksek gelirli kesim, ulusal gelirin %55'ini paylaşırken; nüfusun %20'sini oluşturan en düşük gelirli kesim de ulusal gelirin ancak %5'ini paylaşmaktadır. Gelir dağılımındaki bu dengesizliğin, eğitim hizmetinden yararlanmada farklılıklar yaratarak, eğitimde fırsat eşitsizliğine neden olacağı açıktır.

2- Coğrafi Etmenler, Coğrafi etmenlerin eğitimde fırsat eşitliğine etkisi, köy-kent ayrımı ve bölgeler ayrımı olmak üzere iki yönlüdür.

3- Toplumsal Etmenler, cinsiyet ayrımı, din ayrımı, dil etmeni, etnik gruplar, nüfus etmeni ve öğretmen etmeniyle ilgilidir.

4- Siyasal Etmenler, eğitim programlarının siyasi nedenlerle değişmesi, siyasi farklılıklardan oluşan eğitim politikaları farklılıkları, siyasi kişilerin bölgeler arası yatırımlarda farklı davranışları eğitimde eşitsizliklere yol açmaktadır.

5- Bireysel Etmenler, eğitim alanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan durumlarıdır.

Fırsat eşitsizliği, yasal tanımların dışında çok sayıda faktörleri içermektedir. Özel dersler, özel okullar, devlet okulları arasında seçkin olanlar gibi bir çok eğitim aracı eşitsizliğe yol açabilmektedir.

Fırsat eşitsizliğinin giderilmesi için aileler tarafından bulunan çözümlerin başında devlet eğitimi dışındaki kurs ve eğitimlere müracaat etmek gelmektedir. Fakat devlet eğitimindeki fırsat farklılıkları özel öğretimde, özel okul ve dersanelerde de mevcuttur.

### 1.6.5.6.Özel Dershaneler Ve Fırsat Eşitliği

Fırsat eşitliği, her Türk vatandaşının aynı miktar ve nitelikte kendi isteği kadar eğitimi ücretsiz alma hakkı olarak ifade edilir. Tüm öğrencilerin yeteneklerini en elverişli biçimde geliştirmede eşit şansa sahip olmalarıdır (Tezcan, 1985:106). Ancak, bu eşitliği gerçekleştirmek zor bir siyasi hedefdir. Bu eşitsizliğin nedenleri arasında sadece ekonomik farklılıklar yer almaz. Coğrafi etmenler, fırsat eşitsizliğini oluşturan daha önemli bir nedenlerden biri olarak ortaya çıkar. Tecrübeli eğitim kadrolarının yerleşik hayata geçmek için büyük şehirleri, daha seçkin muhitleri tercih ediyor olması, taşra vilayetlerinde zorunlu gitmek durumunda olan genç ve daha az tecrübeli öğretmenlerin bulunması, ve kalıcı olmamaları eğitim kadroları açısından önemli farklar oluşturmaktadır.

**Tablo 7. Eğitimde Fırsat Eşitsizliği Çeşitleri**

<b>Bölgesel etmenler</b>	<b>Ekonomik etmenler</b>
Tecrübeli kadroların büyük veya cazip şehirler, şehir merkezleri, iyi muhitler, iyi okulları yerleşik olarak tercih etmeleri	<b>Ekonomik gücü yerinde aileler</b> Özel okullara gönderebilir Özel ders alabilir Akademik dersler dışında eğitimler alabilir Dershanelerden faydalanabilir

Genç, tecrübesiz öğretmen kadrolarının taşra bölgeleri ve okullarına gönderilmeleri ve kalıcı olmamaları	<b>Ekonomik gücü yetersiz aileler</b> Sadece devletin verdiği eğitimi alır Öğrenci kendisi çalışır Dershanelerden faydalanabilir
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Genel olarak özel dershaneler eğitimde fırsat eşitsizliğine hizmet eden kuruluşlar olarak görülebilir. Dershane ücretlerini herkesin ödeyemediği varsayımına dayalı olarak fırsat eşitsizliğine neden sayılmaktadır. Bu konuda 23. Dönem milletvekilleri bir önerge vermişlerdir:

“Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına

Özel dershanelerin yarattığı fırsat eşitsizliğinin araştırılması ve alınacak tedbirlerin belirlenmesi amacıyla Anayasamızın 98 ve İçtüzüğü’nün 104 ve 105. maddeleri gereğince bir Meclis Araştırması Komisyonu kurulmasını arz ve teklif ederiz.

(Mehmet Serdaroğlu (Kastamonu) ve 19 milletvekilinin imzası)

..

Tüm bu gerekçelerle özel dershanelerin yarattığı fırsat eşitsizliğinin araştırılması ve alınacak tedbirlerin belirlenmesi amacıyla, Anayasamızın 98 ve İçtüzüğü’nün 104 ve 105. maddeleri gereğince bir Meclis Araştırması Komisyonu Kurulmasını arz ve teklif ederiz.”

Öteki taraftan TÖDER Başkanı Enver Yücel, dershaneler ve fırsat eşitsizliklerine şu açıdan yaklaşmaktadır:

“Ülkemizde bölgeler, iller ve okullar arası eşitsizlikler ve farklar azaltılmadıkça bu eşitsizliği giderecek kurumlar var olacaktır. Ülkemizde eğitim eşitsizliğini giderecek kurumlar dershanelerdir. Dershaneler ülkemizde her yıl okuttukları öğrencinin %15’ini burslu okutarak eğitimde fırsat eşitliği sağlamaktadırlar” (TÖDER Dergisi, 2010).

Fırsat eşitsizliği, dershanelerin varlığının çok ötesinde bir problemdir. Eğitim-öğretim hizmetlerinin eşit paylaşımında en önemli noktanın birey ve ailesinin ekonomisidir. Dershaneler, ekonomik güç ile satın alınabilen hizmetlerin bir kalemidir. Dershaneler, toplu ek eğitim vererek alt ekonomik sınıfların ek eğitim ihtiyacını karşılamaktadır.

Dershaneler olmazsa, yılda 1000-2000 TL ile satın alınabilecek bir ek eğitim olmayacak, üst ekonomik sınıfların öğrencileri ile rekabet edemeyeceklerdir.

Zira eğitim kadroları zayıf ve eksik devlet okullarına devam eden taşra öğrencilerinin, özel okullara devam eden, tecrübeli hocalardan özel ders alabilen üst ekonomik sınıf öğrencileri ile aynı nitelikte sınavlara girerek ölçümlendiği unutulmamalıdır.

### **1.7. Özel Dershanelere Bakış**

Özel dershaneler, toplum, devlet, sivil toplum örgütlerinin (örneğin sendikalar) bakış açısından incelendiğinde destek bulmakta zorluk çekmektedirler. 1980'lerin başında dershanelere gitmek önemli ve seçkin bir durumken, son yıllarda dershanelere gitmeyen kalmamıştır. Dershanelere gitmenin dar bir çevrenin alım gücü sınırlarında bulunduğu dönemlerde, diğer kesimlerce “eşitsizlik” kavramı ile özdeşleştirildi. Bu durum ekonomik gücü yetersiz olan toplumda, eğitime para ödemeye karşı olan çevrede tepki oluşturdu.

Özel okullara yaklaşım ise sınıfsal bir fark oluşturduklarıdır. Özel okula giden öğrenciler davranışsal olarak farklı görülmektedir. Ancak özel okulların nitelikli bir eğitim verdikleri inancı vardır.

Özel dershanelere bakış genelde negatiftir. Negatif düşüncüyü oluşturan unsurlar şunlardır:

- a- Dershanelere herkesin maddi gücü yetmemektedir.
- b- Dershaneler, para için çalışan eğitimi ikinci plana atan kuruluşlardır.

Özel dershanelere genel olarak nasıl bakıldığını irdelemek üzere sosyal ve politik örgütlerin ortaya koyduğu fikirler incelenmelidir.

#### **1.7.1. Siyasi Partilerin Dershanelere Bakışı**

Siyasi partiler, dershanelerin gereksiz olduğunu, eğitimin toplumun tüm katmanlarına eşit verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada popülist bir yaklaşımla dershanelerin kaldırılacağını, herkese parasız eğitim verileceğini ortaya koymaktadırlar.

Ancak özel dershanelerde çalışanların mağduriyetine çözüm getirecek maddeleri programlarına koymaktadırlar.

Yıllar boyunca hem dershanelerin kaldırılacağı vurgulanmıştır. Ancak yapılan yasal düzenlemeler dershanelerin sayısını arttırmış veya önünü açmıştır.

##### **1.7.1.1. Adalet ve Kalkınma Partisinin Resmi Görüşü**

Adalet ve Kalkınma Partisinin programında 5. bölüm 2. fıkrasında yer alan eğitim maddesinde şöyle belirtilmektedir:

“Partimize göre eğitim her alandaki kalkınmanın en önemli unsurudur. Bu nedenle partimiz, kamu kaynaklarının tahsisinde birinci önceliğin eğitime yapılacak yatırımlara verilmesi gerektiğine inanır. Eğitime bu bilinçle yaklaşan partimiz, bu alanda giderek artan zaafı gidermeyi öncelikli hedeflerinden saymaktadır”.

Eğitimin önemini bu şekilde vurgulayan programda eğitimin problemleri şu şekilde ifade edilmektedir.

“Türkiye eğitim alanında ciddi bir karmaşa yaşamaktadır. Eğitim kalitesi, olması gerekenin çok altındadır. Eğitimde fırsat eşitliği her geçen gün yok olmaktadır. Eğitim sistemi ideolojik kavgaların arenası haline getirilmiştir. Eğitim, araştırma ve istihdam planları olmaksızın yapılmaktadır. Yüksek öğretim kurumları dahil, eğitim-öğretim kurumlarımızın çoğu gerçekçi bir anlayıştan uzak, diplomalı işsizler yetiştirmektedir”.

Parti programında eğitimin öngörülen sorunları için çözüm yöntemleri olarak şunlar ortaya konmaktadır:

“Bu nedenlerle partimiz, eğitim alanında köklü bir reform hareketine girişecektir. Ülkemizde oldukça yetersiz düzeyde olan okul öncesi eğitim kamu ve özel sektör eliyle ülke genelinde yaygınlaştırılacaktır.

Temel eğitim müfredatı çağın gereklerine, ihtiyaçlarımıza ve öğrencilerin kazanacakları donanıma göre yeniden oluşturulacaktır. Temel eğitim hizmetlerinin verilmesi pilot uygulamalarla merkezi idarenin taşra birimlerine ve yerel yönetimlere aktarılacaktır.

MEB ise denetleyici, düzenleyici ve standart oluşturucu bir konuma getirilecektir. Yoksul bölgelerde eğitim devlet tarafından oluşturulacak özel programlarla desteklenecektir. Zorunlu eğitim kademeli, tercih ve yönlendirmeye imkân sağlayacak şekilde yeniden düzenlenecek, halen sekiz yıl olan zorunlu eğitim, alt yapı çalışmaları hızlandırılarak makul bir süre içerisinde on bir yıla çıkarılacaktır.

Temel eğitim, kamu tarafından parasız olarak sunulacaktır. Kamu okullarının eğitim kalitesi artırılacak, teknolojik olanakları geliştirilecektir”.

Parti programında yüksek öğrenime yaklaşım şöyledir:

“Kamu üniversitelerinde okuyan öğrenciler için okul masraflarını karşılayıp yaşamlarını belli bir standartta sürdürebilecekleri bir kredi sistemine geçilecek, yoksul öğrencilere yapılacak yardımların ilke ve esasları belirlenecektir.

Üniversitelere yerel yönetimler, odalar ve işadamları ile şirket kurabilmeleri ve ortak projeler yapmaları fırsatı yaratılacak, yerel yönetimler ve özel sektörün üniversitelerle ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılacaktır.

Böylece üniversitemizin sanayi ile işbirliği içerisinde olmaları, pratik faydayı gözetken kurumlar haline gelmeleri sağlanacak, toplumdan ve hayattan kopuk bir görüntü arz etmelerinin önüne geçilecektir”.

Özel dersanelere yaklaşımı ise şu cümleler ile değerlendirmek mümkündür:

“Özel sektörün eğitim yatırımlarında bulunmasını sağlamak amacıyla özendirici düzenlemeler yapılarak özel dersaneler yaygınlaştırılacak ve mevcut okulların % 100 kapasite ile çalışmalarını temin eden düzenlemeler yapılacaktır. Başarı kıstası esas alınarak maddi durumu iyi olmayan ailelerin çocuklarının da özel okullarda okuyabilmelerini sağlamak amacıyla devlet tarafından hizmet satın alınması yoluna gidilecektir. Talep oluşturularak özel sektörün eğitim yatırımlarına kaynak ayırması temin edilecektir”.

Burada özel okul sektörünün ön plana çıkarılması söz konusudur. Daha sonra iktidara gelen partinin hazırladığı 10 yıllık kalkınma planında dersanelerin özel okula dönüştürülmesi planı yer almaktadır. Ayrıca Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın 28.04.2010 tarihinde bir sohbet esnasında dersaneleri ve SBS’yi kaldıracağız dediği bilinmektedir.

Bu bilgilerden yola çıkarak dersanelerin kaldırılmak istendiği, ancak bunun gerçekleşmesinin doğuracağı sonuçlardan çekinildiği, toplumun duymak istediği ifadelerle sürenin uzatıldığı düşünülmektedir.

Her ne kadar dersaneler eğitim-öğretimde bir sorun olarak algılsa da, siyasi partilerin eğitim öğretime kısa vadeli baktıkları, bu nedenle resmi görüşlere, uygulama



programlarına giren kararların hiç uygulanmayabileceği veya tam tersinin yapılabileceği unutulmamalıdır.

Siyasi partilerin hükümet oluşturulduğunda, politikalarını yumuşattıkları, hassas davranarak keskin politikalarından uzak durdukları bilinmektedir.

### **1.7.1.2. Cumhuriyet Halk Partisinin Resmi Görüşü**

Cumhuriyet Halk Partisinin, özel dersaneler hakkındaki düşünceleri, son otuz yılın siyasi ve içtimai karmaşası içerisinde şekillenmiştir. Zira halkçı felsefede eğitimin parasız olması, herkese eşit verilmelidir. CHP, dersaneleri eğitim eşitsizliğinin en önemli nedeni olarak görüldüğünden, “dersanelere karşı” görüşündeydi. Ancak 12 Eylül 1980 sonrasında birçok CHP taraftarı eğitimci 1402 sayılı yasa ile yasaklı hale geldi. Bu eğitimcilerin çoğu dersaneler kurarak veya dersanelerde çalışarak çalışma dünyasına geri döndüler. 1990'lara kadar dersane kurucularının büyük bir bölümünü oluşturmaktaydılar. Bu nedenle CHP'nin bakış açısında farklılaşma olduğu düşünülebilir.

CHP parti programında eğitim (CHP PP:293) ile ilgili genel düşünce şöyle geçmektedir:

“Atatürk'ün öngördüğü gibi, fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür bir nesil yetiştirmektir. Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri'ni Temel Eğitim Yasası'nda yer alan şekliyle, eksiksiz, kesintisiz ve bütünlük içinde uygulamaktır.

Eğitimde fırsat eşitliği sağlanacak: Kimse maddi olanaksızlıklar nedeniyle, öğretimin hiçbir aşamasında, eğitim hakkından mahrum olmayacak, eğitime zorunlu bağış uygulaması kaldırılacak, Kimse yaşamının hiçbir aşamasında eğitim için geç kalmış sayılmayacak, Eğitimin hiçbir dalında ve aşamasında, kimsenin onu tıkanmayacak, başarı tek kriter olacaktır”.

CHP parti programında bir eğitim reformu öngörülmektedir. Bu reform sonucunda ilköğretim ve lise eğitimiyle ilgili şunlar öngörülmektedir (CHP PP:295):

“İlköğretim ve Lise Sisteminin, hedeflenen başarı çizgisine gelebilmesi için, ekonomik, teknolojik ve eğitsel açıdan ihtiyaç duyulan destekler devlet tarafından öncelikli olarak sağlanacak, eğitime aktarılan kamu ve özel kaynakların Ulusal Eğitim Politikaları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması gerçekleştirilecektir”.

Bu noktada CHP'nin devlet destekli ve denetlemeli bir eğitim anlayışına sahip olduğu ortadadır. Ancak özel sektör eğitim yatırımları göz ardı edilmemiştir (CHP PP:302):

“Bu doğrultuda, eğitim sektörünün eksikliklerinin kapatılabilmesine yönelik özel yatırımlar ve girişimciler de, devletin yakın denetimi altında özendirilecektir”.

Buradan anlaşılacağı gibi CHP, özel sektörün yapacağı yatırımları destekleme fikrini savunmaktadır. Dershanelerle ilgili genel bir hüküm bulunmamakla beraber, üniversite giriş sistemini yine bir merkezi sistem sınavına dayalı tutmayı düşünmektedir (CHP PP:302):

“Öğrenci seçme sınavı (ÖSS) kaldırılacak: Akademik Liseden sonra yükseköğretim kurumlarına devam etmek isteyen öğrenciler, Lise başarıları ve Yetenek Ölçme ve Değerlendirme Sistemi kapsamında yapılacak sınavların sonuçlarına göre, doğrudan yüksek öğretime geçiş yapma hakkını elde edeceklerdir. 2 yıllık lise eğitimi sürecinde yapılacak ve öğrencilere 4 kez katılma hakkı tanınacak olan “Yetenek Ölçme ve Değerlendirme Sistemi” sınavları, “Düşünme, Problem Çözme, Dil Becerisi Sınavı” (DPDS) ve “Alan Tercih Sınavı” (ATS) olmak üzere iki seçeneğe olacaktır”.

Her ne kadar ÖSS'nin kaldırılacağı ortaya konmuş ise dahi yerine yine dersanelere gidışı yaygınlaştırabilecek sınavlar sisteminin öngörülmesi söz konusudur.

### **1.7.1.3. Milliyetçi Hareket Partisinin Resmi Görüşleri**

Milliyetçi Hareket Partisinin eğitim konusundaki temel görüşleri parti programında şöyle yer almaktadır:

“Eğitim ve öğretimde imkân ve fırsat eşitliği sağlanacak, toplumun bütün fertlerinin ilgi, eğilim ve yetenekleri doğrultusunda eğitilmesi esas olacaktır. Eğitimin her kademesinde eğitim dili Türkçe olup, Türkçeden başka hiçbir dil eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilmez. Türkçenin doğru ve güzel kullanımını teminen iyi bir şekilde öğretimine önem verilecek, ayrıca öğrencilere en az bir yabancı dilin öğretilmesinin alt yapısı oluşturulacaktır”.

MHP'nin eğitim ile ilgili genel görüşlerinden diğer partiler ile bir görüş farklılığı olmadığı söylenebilir. Ancak özel öğretime sıcak bakılmadığı düşünülmektedir (MHP SB, 2007:95).

"Dersanelerin örgün eğitimin rolünü üstlenmesi engellenecek, vatandaşların bu konudaki mağduriyeti giderilecek, dersanelerin özel okula dönüştürülmesi teşvik edilecektir”.

MHP'nin iktidar döneminde tek başına iktidar olmadığı, kendi kararlarını uygulayabilecek iradeye sahip olamadığı, sahip olduğu bakanlıklar arasında Milli Eğitim Bakanlığı bulunmadığı için eğer iktidara gelirse nasıl bir dersane politikası uygulayacağı bilinmemektedir.

#### **1.7.1.4. Diğer Partilerin Resmi Görüşleri**

Diğer siyasi partilerin görüşleri kısaca şöyledir:

Demokrat Parti'nin görüşleri şöyledir (DP PP:25):

“Türk Milletinin her ferdi, devletin sağlayacağı olanaklar dâhilinde “Eşit Eğitim Hakkı”na sahip olacaktır. Eğitimcilerin eğitimine çok önem verilecektir. Öğretmensiz okul, eğitimsiz insanımız kalmayacaktır. Teknik Meslek Liseleri, düz lise olarak tersine çevrilecektir”.

Barış ve Demokrasi Partisi'nin görüşleri şöyledir (BDP PP):

“BDP, dolaysız kamu yararının esas olduğu eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi alanların ve doğal kaynakların özelleştirilmesine karşıdır. Kamu işletmelerine öncelikli yatırım yapılarak bu işletmelerin verimli bir biçimde hizmet sunması sağlanacaktır. Bugüne kadar özelleştirilen işletmelerde ekonomik ve sosyal açıdan mağdur edilmiş çalışanların mağduriyetleri giderilecektir”.

#### **1.7.2. Özerk Kurumların Görüşleri**

Bu bölümde yarı özerk resmi kuruluşların dersanelere bakış açısını çözümlmek amacıyla tüzük, yönerge veya basına verdikleri beyanatlarla ilgilenilecektir. Özellikle basına yapılan açıklamaların bilimsel altyapılarının olmadığı, belli bir topluluğu etkilemek adına fevri ifadelerden oluştuğu görünecektir. Oluşan negatif yaklaşım, toplumun buna taraf olduğu yönünde olmaktadır. Eski ideolojilere dayalı örgütlerin, hala eski söylemlerini taşımaları ilginç bulunmaktadır. Zira bu görüşleri paylaşan insanları eğitim rekabetinde dersanelerin çok ötesinde eğitimlerle ihtiyaçlarını karşıladığı görülecektir.

### 1.7.2.1. Eğitim Sendikalarının Yaklaşımı

ANADOLU EĞİTİM-SENDİKASI'NIN görüşleri Prof. Dr. İsa Eşme (Prof. Dr. İsa EŞME, AES, www.aes.org.tr, 2010) tarafından “Eğitim Politikalarında Söylemler Ve Eylemler” yazısında şöyle ifade edilmektedir:

“2007 öncesinde, yalnız sekizinci sınıf öğrencilerinin girmekte olduğu merkezi sınav, tam da kalkınma planının ilk yılında, SBS adı altında, ilköğretimin ikinci kademesine yayılarak, eğitim bütünüyle sınava odaklı yapı içine sokulmuştur. Bu da 2003'te uygulamaya sokulan yapılandırmacı öğrenme projesinin rafa kaldırılmasına yol açmış, dershanelerin eğitim sürecindeki rollerini arttırarak ailelerin bütçelerine daha büyük yük getirmiştir”.

EĞİTİM-SEN başkanı Alaaddin Dinçer'in (www.egitimsen.org.tr) “Sınava Endeksli Eğitim Öğrencilere Değil Dershanelere Fayda Sağlıyor” isimli yazısında görüşlerini şöyle açıklamaktadır:

“Dershaneler eğitim-öğretim sisteminin zorunlu parçası haline taşınmış bulunuyor. Özel dershanelerin ve özel dershaneye giden öğrencilerin sayısı yıllar itibariyle dramatik bir artış göstermektedir. MEB verilerine göre 1975-76 yılında 157 özel dershane bulunmaktaydı ve toplam 45.582 öğrenci dershaneye gitmekteydi. Oysa 2006-2007 yılına gelindiğinde dershane sayısı 3.986'ya öğrenci sayısı ise 1.072.000'e ulaşmıştır.

Sendikamızın 2006 yılında yaptığı Ortaöğretim taramasına göre, tüm liseler bazında son sınıf öğrencilerinin %41.45'i, normal liselerde %63.46'sı, Anadolu liselerinde %89.29'u dershanelere gitmekteydi. Sendikamızın yürüttüğü ve 5 Mart 2008 tarihinde açıkladığı Üniversite Öğrencilerinin Profili araştırması da bu bilgilerle örtüşmektedir. Sözü edilen araştırmamıza göre lise öğrencilerinin %93,8'i üniversite sınavı için lise eğitimi dışında hazırlık yapmaktadır. Üniversite sınavı için lise eğitimi dışında hazırlık yaptığını belirten öğrencilerin %92'si özel dershanelere gittiğini dile getirmiştir”.

Yine EĞİTİM-SEN'in Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası Bülteninin Haziran - Temmuz 2010 sayısında özel dershanelerle ilgili farklı bir bakış açısı şöyledir:

“İçinde bulunduğumuz sınav döneminde sürekli büyüyen dershane sektörüne mercek tutarken gözden kaçırmamız gereken önemli bir nokta da dershane öğretmenlerinin istihdam biçimleridir. Özel dershanelerin eğitim hayatı içerisindeki rolünün bu kadar ciddi

boyutlarda olmasıyla beraber, iş güvencesiz ve esnek çalışma biçimlerinin yoğun olduğu bu sektörün hizmet emek gücü olan dersane öğretmenleri ve çalışma ilişkilerinin kurgulanışı açısından ortaya çıkan sorunlar da önem kazanmaktadır. Dersane öğretmenlerinin günde 13 saat, haftada da 60 saate varan çalışma zamanlarıyla performanstan kastın ne olabileceğini şüphelidir. Öğrencinin bir konuyu anlamamasında sorumluluğu kendini iyi geliştiremediği düşünülen öğretmene fazla mesai ücreti vermeden ek ders verdirilerek nasıl yüklenildiğini ve öğretmen ücretinin oldukça düşmesi noktasında güvencesizliğin boyutlarını net bir şekilde görmek mümkündür”.

Burada özel dersanelerde çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili görüşler dile getirilmektedir. Dersanelerde çalışanların çalışma koşullarına dikkat çekilmektedir.

Bir başka eğitim sendikası EĞİTİM-BİR SEN öğrencilerin okul ve dersanelerde geçirdiği zamanların toplamıyla ilgili görüşlerini EĞİTİM BİR-SEN, BASIN AÇIKLAMASI, www.egitimbirsen.org.tr sitesinde, (2010) şöyle belirtmektedir:

“Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi'nin (EBSAM) yaptığı araştırmaya göre, SBS ve YGS-LYS'ye girecek olan öğrenciler 2009-2010 öğretim dönemi içinde bir günün ortalama 9 saat 52 dakikasını eğitimde geçirirken, ortalama 1 saat 8 dakikasını ise bu eğitimi almak için yolda geçirmektedir. Günün ortalama 8 saati uykuda geçen öğrencinin geriye sadece 5 saati kalıyor.

2009-2010 öğretim döneminde ise, öğrencilerin ortalama 2 bin 425 saati eğitimde, ortalama 281 saati ise bu eğitimi almak için yolda geçti. Öğrencilerin toplamda eğitime ayırdığı süre 2 bin 706 saat oldu. Bu dönemde uyuduğu süre ise ortalama bin 968 saat, bu sürelerden geriye kalan ve kendine ayırabileceği süre ise ortalama bin 230 saat oldu.

Gün bazında bu rakamlar değerlendirilecek olursa; 2009-2010 öğretim dönemi içinde dini ve milli bayram tatilleri hariç, toplamda 246 gün bulunmakta ve öğrenciler bu 246 günün 101 gününü okulda, dershanede, etüt derslerinde, özel derslerde ve evde ders çalışarak ya da ödev hazırlayarak geçirdi.

Bu faaliyetleri yaparken, 12 günü yollarda geçti. 82 günü uykuyla geçen öğrencinin geriye 51 günü kalmakta ve bu da günde ortalama 5 saate denk gelmektedir. Günümüzde ailelerin, daha fazla ders çalışması için çocuklarına baskı yaptığı düşünülürse, bu 5 saatten de geriye pek bir şey kalmadığı ve geriye kalan zamanda ise öğrencilerin vakitlerini yemekte, bilgisayar başında ya da televizyon karşısında geçirdiği değerlendirilmektedir”.

### 1.7.2.2. Yüksek Öğretim Kurumunun Görüşleri

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), üniversite eğitimi ile ilgili yaptığı düzenlemelerle, mesleki eğitimin gelişmesini ve modernleşmesini, ülkenin istihdam ihtiyacının karşılanmasını amaçlamaktadır. Ayrıca her lise öğrencisinin bir yükseköğretim programında okuyabilmesi için kontenjanların arttırılmıştır.

YÖK'ün özel dersanelerle ilgili resmi bir görüşü olması söz konusu olmamakla birlikte amaçları ve uyguladığı politikalar sektörü derinden etkilemektedir.

Yüksek öğretim kontenjanlarının arttırılması dersanelere devam eden mezun öğrenci sayısını azaltmıştır. Ayrıca mesleki eğitime yönlendirme projeleri üniversiteye hazırlanan öğrenci sayısını azaltacaktır.

YÖK başkanı Yusuf Ziya Özcan'ın dersanelerle ilgili basın açıklamasında görüşleri şöyledir (Basın Açıklaması, Hürriyet gazetesi 29.04.2010):

"Dünyanın hiçbir yerinde kalkmıyor. Çok rekabet olan yerlere girmek için insanlar iyi hazırlık yapıyorlar. O nedenle dersane adı altında olmuyor da ders alma, ilave ders alma şeklinde oluyor. O dünyanın her yerinde var. Eğer siz ODTÜ Elektrik Elektronik bölümüne girmek istiyorsanız ilave yardım alıyorsunuz. O nedenle ders alma veya dershaneden ders alma sistemi devam ediyor. Onu kaldırabilmek için bilmiyorum ne yapılabilir ama dünyanın hiçbir yerinde kalkmadan duran bir sistem. Ancak çok az ölçülerde oluyor. Mesela ABD'de bu üniversite çevrelerinde olur. Gelirler üniversite hocalarından veya asistanlardan ihtiyacı olan insanlar ders alırlar ama böyle kurumsal, dersane gibi bir yapısı yoktur. Dersane diye bir bina göremezsiniz bizdeki gibi. Ferdi olarak devam eden bir şeydir. Üniversite öğrencileri de zorlandıkları derslerden yardım alırlar. Hiçbir zaman Türkiye'deki gibi yaygın, okula benzeyen yapılar yoktur".

Daha önceki YÖK başkanlarından Prof.Dr. Kemal Gürüz'ün dersanelerle ilgili açıklamaları basında şöyle yer almıştır(Basın Açıklaması, 21.01.1999):

“Öğrencilerin üniversitelere gitmesi için dersanelere gitmesine gerek yoktur, sadece lise eğitimi yeterli olacaktır”.

Daha sonraki Üniversite sınavı programında sadece Genel Yetenek-Genel Kültür alanına dayalı yerleşme sistemi getirilmiştir. Sınav basitleştirilince dershanelere gitme oranı azalır tahminleri, çok yüksek netlere karşı alınan puanların yetersizliği durumunu ortaya çıkartmıştır. Bu dershane sayısının katlanarak artmasına neden olmuştur.

**Tablo 8: 1995-2009 Yılları Arasında Dershane Sayıları**

Yıl	Dershane Sayısı
1984	174
1995	1496
1996	1664
1997	1710
1998	1727
1999	1808
2000	1864
2001	2002
2002	2122
2003	2615
2004	2984
2005	3570
2006	3986
2007	4031
2008	4262

2009	4222
2010	4193

#### Kaynak MEB Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

YÖK politikaları, dönemlerdeki siyasi ortamdan etkilenmekle beraber, resmîyette özel dershanelerle ilgili direkt bir görüşü olmamakla birlikte, başkanlarının görüşleri genel olarak özel dershanelerin varlıklarına karşı oldukları yönündedir.

#### 1.7.2.3. Özel Öğretim Derneklerinin Yaklaşımı

Ülkemizde özel dershanelerle ilgili faaliyetlerini sürdüren bazı dernekler mevcuttur. Bu dernekler, üye dershaneleri ile genel olarak franchising bağına sahiptir. Sistem ve yayınlarını merkezi olarak hazırlar, ülke genelinde dershanelerinin kullanımına sunarlar. Bu derneklerin çatısı altında olmayan dershaneler de mevcuttur. Eskiden yeniye incelendiğinde ilk olarak ÖZ-DE-BİR (Özel Dershaneler Birliği) incelenecektir. Franchising sistemi ile çalışmayan Türkiye'deki üyelerinin çıkarlarına koruma ve takip etme amacıyla 08 Ağustos 1985'te kuruldu. Kurucular 1983'te tamamen kapatılmakta olan dershanelerin yeniden hayata geçmesine katkıda bulunanların ikinci faaliyeti oldu.

ÖZ-DE-BİR, amaç olarak dershanelerin karşılaşılabileceği problemlerle ilgili çalışmalar yapmayı seçmiştir. Bunu şu şekilde ifade eder (ÖZ-DE-BİR, DT:13):

“Derneğin amacı; özel dershaneler arasında eğitim ve öğretim birliğinin ve dayanışmasının sağlanması, resmi, özel kurum ve kuruluşlar karşısında dershanelerin temsil edilmesi, gerektiğinde dershanelerin menfaatlerinin korunmasıdır”.

GÜVEN-DER, Güven Dershane Sahipleri Derneği 2908 sayılı Dernekler Kanunu hükümlerine uygun olarak 23.12.1991 tarihinde İzmir'de kuruldu. 24.01.1997 tarihinde yapılan genel kurul toplantısı sonucunda Ankara'ya nakil oldu ve halen aynı yerde hizmet vermektedir. GÜVEN-DER belli bir cemiyetin derneği olup, dışarıdan üye alımına kapalı hareket etmektedir. Kurumlarına danışmanlık yapmak amacıyla kurulduğunu ifade eder.

TÖDER, Final Ve Uğur Dershaneleri franchising sistemi ile birlikte çalıştıkları kurumların birlikte oluşturdukları dernektir. Daha sonra diğer dershaneleri de üye olarak



kabul etmişlerdir. TÖ-DER kuruluş amacını ağıdaki gibi açıklamaktadır (TÖ-DER, kuruluş bildirgesi:2):

“Türkiye genelinde sayıları 8 bini bulan özel okul, dersane, çeşitli kurslar, etüt eğitim merkezleri ve okul öncesi eğitim kurumlarının tümünü temsil eden bir sivil toplum kuruluşu gereksinimi, TÖDER'in kuruluş nedeni olmuştur. Çünkü tüm bu kurum tiplerinin ayrı ve birden çok dernekleri olmasına karşın, özel öğretim kurumlarının tümünü temsil eden bir gücün olmayışı, yıllar yılı bir eksiklik olarak hissedilmiştir”.

Özel dersane derneklerinin ortak amacı piyasa ve resmi kurumlara karşı birleşerek bir güç oluşturmaktır. Ancak ÖZ-DE-BİR' in resmi amaçları arasındaki bir cümleye dikkat çekmek gerekir (ÖZDEBİR, DT:3):

“Dershanelerin ciddi ve düzenli çalışıp çalışmadıklarını denetlemek, çalışmalarında düzensizlik görülenler hakkında raporlar düzenlemek, uyararak, gerektiğinde bu raporları ilgili makamlara iletmek. Ders ücretlerinin açıklanması sırasında birlik ve beraberliği, çalışan personel ve öğretmen ücretlerinde kanun ve yönetmeliklere uyulmasını sağlar”.

Dershanelerin verdikleri hizmetlerin niteliklerini denetleyerek belli bir standardın üzerine taşımayı amaç edinmiş, böylece ileride ortaya çıkabilecek eleştirilerin önlenmesi amacıyla bir otokontrol mekanizma oluşturmayı düşünmüşlerdir.

Benzer şekilde TÖ-DER misyonunu açıklarken şu ifadeye yer vermiştir (TÖ-DER Misyonu, [www.toder.org.tr](http://www.toder.org.tr)):

“TÖDER Misyonu: Ezbere ve gereksiz bilgi yüklemeye dayalı eğitim yerine; araştırmacı ve girişimci bireyler yetiştirmeye yönelik bir eğitim anlayışının tüm eğitim öğretim kurumlarında hakim olmasına çalışmak, çağdaşlaşma ve AB sürecinde Türk Milli Eğitim sistemine en üstün düzeyde katkıda bulunmak için Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve eğitim standartlarını yükseltici çalışmalarda bulunmak”.

“Özel teşebbüsü eğitim yatırımlarına teşvik ederek, eğitim ve öğretimde kalite anlayışının hakim olması için rekabet ortamını sağlamak”.

Örgütlerin amaçları arasında eğitim sistemine katkıda bulunmak, sadece dershanecilik değil, gelişmeye katkıda bulunacak çalışmalar yaptırmak da yer almaktadır.

Bu iyi niyetli amaçların ne kadar sonuca ulaştığı tartışma konusudur. Ancak, her iki derneğin bağlı dershanelerine bir kurumsal yapı önermemeleri, bu konuda bir standartlar grubu oluşturmalarına engel olmuştur. Açık olarak, dernek ve odalar, üye kurumları belli kalite düzeyine ulaştırabilirlerse karşı karşıya buldukları varlık tartışmalarından uzaklaşmış olacaklardı. Ancak bu dernekler, deneme sınavı uygulayan, yayın üreten, belli dönemlerde konferanslar düzenleyen kurumlar olmaktan öteye geçememişlerdir.

## **1.8. Özel Dershanelerin Ekonomik Yapısı Ve Büyüklüğü**

### **1.8.1. Özel Öğretim Kurumlarının İstihdam Büyüklüğü**

2008 yılı içerisinde MEB Araştırma Planlama Kurulu Dairesi Başkanlığınca (APK) yapılan araştırma sonuçlarına göre dershanelerde çalışan öğretmen sayısının 18517 erkek, 12020 kadın olmak üzere toplam 30537 olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak dershanelerde sadece resmi ataması yapılmış öğretmenler dışında usta öğretici formunda ders anlatmak üzere çalışan Fen-Edebiyat Fakültesi mezunları, yarı zamanlı derslere giren öğretmen/öğretmen adayları söz konusudur. Dershanede çalışmayı tercih eden öğretmenler, KPSS ile bir devlet görevine yerleşemeyenler, Fen ve Edebiyat Fakültesi mezunları, mezuniyeti öğretmenlik olmayanların oluşturduğu bir eğitim kadrosu düzeni söz konusudur.

Tablo 9’da dershanelerin çalışan portföyü yer almaktadır.

**Tablo 9. Dershanelerde Çalışan Eğitim Kadrosu Akademik Kökenleri**

<b>Çalışanın Akademik Derecesi</b>	Dershanede çalışmayı tercih eden öğretmenler	KPSS ile bir devlet görevine yerleşemeyenler
	Fen ve Edebiyat Fakültesi mezunları	Mezuniyeti öğretmenlik olmayanlar
	Lise ve 2 yıllık mezunlar	Emekli eğitimciler
	Diğer fakülte mezunları (eğitim kadrosu dışında çalışan)	Düşük düzey mezunlar (alt hizmet kadrosu)

Bu sayı ile ilgili resmi veya gayri resmi bir araştırma olmamakla beraber, tahmini sayılarının resmi çalışanlar kadar olduğu söylenmektedir. Zira ortalama bir dershanede çalışanların %50 si bu biçimdedir.

Dershanelerde değişik birimlerde çalışan idareci, hizmetli, halkla ilişkiler uzmanı gibi personel sayıca toplam personelin %20 si oranında hizmet personeli bulunmaktadır.

Özel dershanelerin toplam çalışan sayısınının 75000 dolaylarındadır. Bu büyüklük tüm eğitim sisteminde çalışanların yaklaşık %13'ünü oluşturmaktadır. Bu çalışanların temel sosyal güvenlik ödemeleri, ücretleri tamamen özel dershanelerin bütçesinden karşılanmaktadır.

2007-2008 kriz yılları öncesinde devletin öğretmenlere verdiği ücretlerin üzerinde ücretler ödeyebilen dershaneler, sonraki yıllarda bu ekonomik ağırlığın altından kalkamamaya başlamıştır. Devlet sektöründe çalışan öğretmenleri istifa ettirerek dersane sektörüne akıtma yönü, bir çok kaliteli öğretmenin devlet sektörüne dönmesi şeklinde ters dönmüştür. Dershaneler, KPSS'yi kazanamayan ya da görev verilmeyen öğretmen adaylarına yönelerek, daha ekonomik kadrolar oluşturmayı tercih etmişlerdir. Ancak, bu şekilde çalışmak bazı sorunlar ortaya çıkarmıştır. Tablo 10'da bu sorunlar ifade edilmiştir.

**Tablo10. Çalışan Kökenlerine Göre Ortaya Çıkan Sorunlar**

<b>Çalışan öğretmenin durumu</b>	<b>Ortaya çıkan sorun</b>
KPSS'Yİ kazanamayan aday öğretmen	Kısa vadeli çalışmak isteği nedeniyle tecrübesiz ve geçici kadrolar oluşması
KPSS'Yİ kazanamayan aday öğretmen	Esas amaç olarak KPSS'yi başarma isteği dershanedeki işe yoğunlaşamama verimlilik problemleri
Fen Edebiyat Fakültesi mezunları	Pedagojik formasyon sahibi olmamaları nedeniyle öğrenci ve veli ile yaşadıkları iletişim sorunları
Eğitim kökenli olmayan çalışanlar	Resmi olarak kadro verilememesi nedeniyle oluşan özlük sıkıntıları

### **1.8.2. Özel Dershanelerin Ekonomik Büyüklükleri**

Dershaneler, mali açıdan kayıt dışı görünüme sahiptir. Bu nedenle sektörün büyüklüğü hakkında gerçek rakamlara ulaşmak çok güçtür. Ancak basit bir hesap ile sektör büyüklüğü hakkında şu şekilde fikir edinilebilir:

2009 yılında dershanelere devam eden öğrenci sayısı 1174860 olarak görülmektedir (MEB/ÖKG, 2010).

Fiyat ortalaması (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2010:59) 2000 TL olarak alındığında 1 milyar TL'nin üzerinde bir sektör olduğu görülmektedir. Eğer kayıt dışı miktarının yarı yarıya olduğu düşünülürse 4 milyar TL'nin üzerinde bir sektör olduğu ortaya konar.

Ayrıca üniversite hazırlık ve ilköğretim dershanelerinin toplam büyüklüğünün 2,7 milyar TL'nin üzerinde olduğu düşünülmektedir (İSMMMO, 2010:3).

Bu bütçenin üniversite hazırlık dershaneleri 1,5 milyar TL, özel ders 300 milyon TL, SBS dershaneleri 1.2 milyar TL'sini oluşturmaktadır. Buradan çıkacak sonuçlardan bir tanesi, bir dershanelenin ortalama mali büyüklüğünün 700 bin TL olduğudur.

Özel dershanelerin bütçe yapılarına bakıldığında, gelirlerinin ortalama % 50'si öğretmen ve personel ücreti olarak ödenmektedir. Bu her yıl 1,3 milyar TL'lik bir personel ödemesi anlamına gelmektedir. Mali büyüklük açısından bakıldığında dershaneler mikro işletme sınıfına girmektedir. Karşılaştırma açısından okullara devam eden öğrencilerin giyim maliyetleri yıllık toplam 5 milyar TL'dir (Ekonomist Dergisi,2010).

Elbette, bu para eğitim alanında planı ve bilinçli olarak kullanılabilseydi, çok büyük yatırımlar yapılabilirdi. Örneğin, 1 milyon TL'lik 2000 tane okul yapılabilirdi. Dershanelere yönelen maddi kaynakların dershaneler olmadan ailelerden toplanarak bir araya gelmesi, eğitimde kullanılması mümkün değildir.

### **1.9. Yayın Şirketleri**

Ülkemizde özel dershaneler, derslerde kullandıkları dokümanları genel olarak bu yönde yayın hazırlayan şirketlerden temin etmektedir. Soru bankaları, konu anlatımlı kitaplar, testler, deneme sınavları, rehberlik ürünleri gibi bir çok eğitimsel dokümanı dershanelerin hizmetine sunan şirketler, dershane bütçelerinin %5'i ile %20'si arasında bir pay sahibidirler. Şirketlerin hazırladıkları dokümantasyon ile bir eğitim sistemini de

dershaneye uygulaması söz konusudur. Bu şekilde bir how-know aktarımı gerçekleşmektedir. Zaman içerisinde doküman satışı franchising biçimine dönüşmüştür. Bu dönüşümle birlikte yayın şirketi, markasını kullanma anlaşması yaptığı dershanelere bir kurumsal sistem uygulamasına geçmiştir.

2008 yılı krizinde ithal kâğıt fiyatlarındaki artış nedeniyle birçok yayın şirketi faaliyetine son vermek zorunda kalmıştır.

### **1.10. Dershanelerin Kurumsal Yapıları**

Dershaneler eğitim kurumu olarak milli eğitim bakanlığına bağlıdır (625 Numaralı kanun Madde. 2). Özel öğretim kurumları kanununa göre dershaneler, derslik, idari odalar, kantin, hizmet alanları biçiminde planlanmıştır. Özel öğretim kurumları kanunu, dershaneleri bir okul olarak görür. İşletme olarak görmez (625 Numaralı Kanun Madde 12). Bu formatın içerisinde olmayan işletme departmanları zaman içerisinde dershanelerin fiziki ortamlarına yerleşmiştir.

Kurumlar, faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak için düzenleyemezler. Ancak, Türk Millî Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitimin kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkân verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler (625 Numaralı Kanun Madde 12).

Bu nedenle ilk dersane kurucuları dershanelerini bir okul olarak görmüştür. Bu anlayış, eğitim ile paranın bir arada olabilmesine zihniyet olarak pek imkan tanımamıştır. Ayrıca artık pek uygulanmamakla beraber, dershanelerin reklam yapma hakları yasal olarak belirlenmiştir (625 Numaralı Kanun Madde 12).

“Kurumlar, ancak amaçlarına uygun tanıtıcı mahiyette reklâm ve ilân verebilirler. Bu kurumlar reklâm ve ilânlarında gerçeğe aykırı beyanlarda bulunamazlar ve televizyonda reklâm ve ilân yapamazlar“.

Dershanelerde bulunması yasal olarak söz konusu olmayan halkla ilişkiler, muhasebe, tedarik, finansman, pazarlama gibi işletme departmanları zaman içerisinde dershanelerde kendilerine yer bulmaya başlamıştır.

Dershaneler mali olarak tüm işletmeler gibi Maliye Bakanlığına bağlıdır.

Tüm işletmelerle aynı hak ve sorumluluklara sahiptir. Vergi öderler. Genel olarak muhasebe büroları ile çalışmaktadırlar.

### **1.10.1 Dershanelerin İşletme Yapıları**

Dershaneler, ilk kuruldukları yıllardan bu yana eğitim ve işletme yapılarında büyük değişiklikler yaşamışlardır. Eğitimcilerin iş hayatına isimlerini kullanarak atılması biçiminde ortaya çıkan dershaneler, zaman içerisinde ticari yapıları ön plana çıkan örgütler haline gelmiştir.

1980 ihtilalı ile birlikte devlet kadrolarında çalışması yasaklanan bir çok eğitimci dershanelerde mesleklerini devam ettirmişlerdir.

İsim yapmış bazı öğretmenler, oluşturdukları kişisel markalarını değerlendirebilmek için dershaneler kurmuşlar ve işletmeci olmuşlardır.

Nüfus göçü patlaması yaşanan 1985 sonrasında birden fazla eğitimcinin birleşerek dershaneler oluşturdukları gözlemlenmektedir. Sosyal cemiyetler dershane ve dershane zincirleri oluşturmaya başlamıştır.

Dershanelerin işletme yapıları, kurucularının iş kökenlerine göre şekillenmiştir. Tıpkı bir devlet okulu formatında olan dershaneler olduğu gibi, tamamen işletme gibi düşünülen bir çok dershane oluşmuştur. Ayrıca müşteri profiline göre dershaneler zaman içerisinde verdikleri hizmetleri ve ücretleri değiştirerek yeni yapılar oluşturmuşlardır.

### **1.10.2. Zincir (Franchising) Dershaneler**

Ülkemizde özellikle dershanelere yayın üreten şirketlerin ismini marka olarak dershanelerin kullanımına sunmasıyla ortaya çıkan bir çeşit franchising yapısıdır. Bazı kurumlar ise dershanelerinin yakın çevrelerde şubelerini açarak dershaneler zinciri haline gelmiştir. Daha sonra özellikle Anadolu kökenli kurumlar büyük şehirlere taşınarak kendi yayın gruplarını oluşturdular. Yayın grupları ile marka haline gelen gruplar, yerel kökenli dershanelere isim hakkı ve yayın satarak, ulusal zincirler haline gelmişlerdir. Bazı zincirler yayın ve isim hakkının yanı sıra kendi sistemlerini de bu şubelere ihraç eder hale gelmişlerdir.

Kimi zincir dershaneler şubelerine ortak olarak, zincir şirketler birliği durumundadır. Kimileri ise sadece isim ve yayın vermek ile sınırlı kalmışlardır. Zincir dershaneler, ticari

kurumların birlikteliği olduğu gibi, sosyal örgütlerin iştiraki olarak da kurulmuş olmaktadır. Belli başlı büyük zincir dersaneler aynı zamanda dernekleşerek, ekolojik çevrede kendi haklarını koruma altına almaya çalışmaktadırlar.

1990'lı yılların başından itibaren dersanelerin kurumsallaşmasında önemli katkıları bulunan zincir dersaneler, dersane işletmeciliğini birkaç öğretmenin bir araya gelip kurulan bir yapıdan daha yukarılara taşımaktadır. Özellikle dersane işletmeciliğinde marka bilincinin oluşmasında ve yerleşmesinde zincir dersane uygulamalarının büyük katkısı bulunmaktadır.

Sistemlerini şubelerine ihraç eden zincirlerin genel olarak daha kalıcı oldukları düşünülmektedir. Zira özellikle il merkezlerindeki şubelerin iflas veya kapanma durumuna düşmeleri noktasında kayıtsız kalmayan zincirler, farklı tekniklerle şubelerini kurtarmaktadırlar.

Araştırmanın bir sonraki bölümünde zincir dersane şubelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde görülmektedir ki, zincirlerin en önemli katkısı markaları olmaktadır. Hatta şubeler, yayın alma konusunda daha yüksek ücretlerle yapılan alışverişlerden şikâyetçi olmaktadır. Zira şube dersaneler yayın merkezinden yayınları almak zorundadır. Bu nedenle merkezler kendi uygun gördükleri fiyat politikalarını uygularlar. Bazı merkezler, alınacak yayının miktarını bile kendileri belirlediklerinden şubeler, merkezlerine kendi bütçelerine göre yüksek ücretler ödemektedir.

Ancak, zincir markası taşıyan işletmelerin sahiplerinin bu marka olmasaydı işletmelerini devam ettirip ettiremeyecekleri belirsizdir.

### **1.10.3. Yerel Kurumlar**

Yerel kurumlar, belli il veya ilçe merkezlerinde kurulan yöreye has kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşlar, hizmet ve çalışma sistemleriyle bölgelerinin kendine özel yönlerine ayak uydurmuş, kendini kabul ettirmiş kurumlar olarak öne çıkarlar. Buldukları il veya ilçe merkezinde ömürlerini sürdürmektedirler. Yakın çevrede, il merkezine bağlı ilçelerde şubeleşir çok nadiren farklı illere doğru yayılma eğilimine girerler. Büyük şehirlerde başlayan dersaneler, sistem olarak kopyalanarak diğer illere taşınmıştır. Daha çok sınıf ve haftalık ders programı uygulamasına dayalı bir iş

çıkarmaktadırlar. Yerel kurumlar, eğitim kökenli girişimcilerin çoğunlukta olduğu işletmelerdir. Çalışma yapıları bu nedenle okula benzemektedir.

Eğitim kökenli girişimcilerin işletmecilik konusunda akademik eğitim almış uzmanlar veya serbest piyasada yetişmiş kimseler kadar başarılı olup olamayacağı tartışmaya açıktır.

Zincir kuruluşların yaygınlaşması ile büyük bir marka zafiyetine uğramışlardır. Genel olarak bu gelişmeye karşın kurumsallaşma ve markalaşma biçiminde karşılık veremediklerinden varlıklarını devam ettirememişlerdir. Değişimlere ayak uydurabilen kurumlar ise ayakta kalmayı başarmışlardır.

Yerel kurumların çoğu sınıf yapısında eğitim veren “kitle dershaneleri” biçimindedir. Bu kurumlar, daha çok sınav hazırlıklarını öğretmenlerin sınıfta ders anlatması üzerine tesis etmiş kurumlardır. Kurumsallaşma ölçüsü olarak alınabilecek departmanlaşma, şeffaflık, formelleşme, profesyonelleşme gibi unsurlarda gerekli tanımlara uymadıkları gözlemlenmektedir.

Dershanelerin departmanları ayrışmamıştır. Sadece MEB'in yönergelerinde zorunlu olarak yer alan bölümler bulundurulur. Muhasebe, halkla ilişkiler, pazarlama, üretim (eğitim koordinasyon), yönetim, tedarik ve benzeri işletme fonksiyonlarına sahip değildirler. Yöneticileri profesyonel kişiler arasından seçilmemiştir. Genel olarak çok ortaklı kurumlarda ortaklardan her biri işleri yürütmeye çalışmaktadırlar. Hatta bu ortakların çoğu öğretmen olarak derse girmeye devam etmektedir. Yöneticiler, çoğunlukla emekli öğretmenler arasından seçilmektedir. Üretilen kurs, satılacak bir ürün olarak görülmediğinden dolayı öğrenci alım işleri bir pazarlama alanı olarak benimsenmemektedir. Belli konularda yazılı prosedürleri yoktur. Kurumlar sabit bir ders programı yaparlar. Öğretmelerin dersleri en iyi şekilde vereceklerinden hareketle belirli kurallar koymazlar. Bu kuralları yazılı hale getirmezler.

Bilgileri sadece kurum sahipleri bilmektedir. Kurumla ilgili bilgileri, genel olarak sadece yönetici veya diğer sahipleri bilir. Çevre üyeleri yasal haklarına, yönergelere rağmen bilgilere ulaşamamaktadır. Kurum içi ve kurum dışı şeffaflık mevcut değildir.

Markalaşma yerel kurumlarda, yakın ilişkiler ve güvene dayalı olarak oluşmuştur. Ancak yakın ilişki ve güven oluşturamayan kurumlar, zayıf tabelalar olarak kalmaktadır. Reklam bütçeleri dar olduğundan, büyük zincirler ile yarışmaları oldukça zordur.



#### **1.10.4. Butik Dershaneler (Niş İşletmeler)**

Dershane işletmeciliğinin niş hizmeti olarak isimlendirilebilecek butik dershaneler sınıf yerine birey üzerinde eğitim öğretim yapmayı hedeflemiş, daha az öğrenciye daha yüksek ücretler ile satış yapmaya çalışan kurumlardır.

Özellikle büyük şehirlerde başlayan niş eğitim akımı, doyuma ulaşan kitle dershaneçiliğinden kaçan girişimcilerin, kitle dershanelerinin verdiği sınıf hizmeti ile tatmin olmayan ekonomik gücü yüksek müşterilerin bulunduğu yer olmuştur.

Sınıf mevcutları az sayıda tutulmuştur. Sınıfları fiziksel yapıları farklılaştırılmıştır. Öğrencilere bireysel öğretim verilmektedir. Birey olarak ele alınmaya çalışılan öğrencilere rehberlik çalışmaları da bireysel olmaktadır.

Ancak diğer dershanelerin fiyat politikalarında belirleyici olmaları, ekonomik gücü yerinde ailelerin özel okullara yöneliyor olmaları, özel ders veren hocaların etkileri ile butik dershaneler tutundurma konusunda sıkıntı çekmektedirler. 2000-2008 dönemlerinde bazı butik dershaneler zincirleşme çalışmalarına girdiler. Ancak bu dönemlerdeki krizler bu işlemi sonuçsuz bırakmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. RİZE ve TRABZON'DAKİ DERSHANELERİN YAPISAL İNCELENMESİ

Dershane ekolojisi içerisinde yer alan örgütlerin davranışlarının, dershanelerin varlığı ve geleceği üzerine etkilerinin dershane kurucu ve yöneticilerinin bakış açısıyla incelenmesi için oluşturulan bu bölümde, Rize ve Trabzon bölgesindeki kurumlar incelenecektir.

Rize ve Trabzon bölgesinde dershanelerin yönetici (müdür) ve kurucularıyla, dershanelerin gelecekte karşılaşılabilecek belirsizlikleri, dış çevreden ve iç mekanizmadan kaynaklı tehditleri, dershaneleri var edecek ihtiyaçları dershane yöneticilerinin bakış açısıyla görebilmek için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde dershane yöneticileri sorulara kendi düşünceleri doğrultusunda cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar, oldukça farklı cümlelerden oluşmakla birlikte paralellik içermektedir. Birbirine yakın ifadeleri, bir araya getirmek suretiyle her soru için dört başlıkta cevap kümeleri oluşturulmuştur. Cevap kümelerinin değerlendirilmesi ile aşağıdaki maddelere ait temalar oluşturulmuştur. Bu kümeler dışında kalan özgün düşünceler temaların cevap dağılımlarına ek olarak yerleştirilmiştir.

Rize ve Trabzon bölgesinde toplam 48 dershanelerin kurucu ve yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, cevaplayıcılara dört ana maddede sorular yöneltilmiştir.

Bu maddeler şöyledir:

1- Dershanelerin varlığın devam etmesini sağlayacak ekolojik özellikler

Dershanelerin ortaya çıkmasına neden olan, dershanelerin sunduğu hizmete ihtiyaç duyulmasını sağlayan çevreden kaynaklı özellikleridir.

2- Dershanelerin ortadan kalkmasına (kaldırılmasına) engel teşkil edecek özellikler

Çevreden dershanelerin varlığına yönelik tehditlerin dershaneleri ortadan kaldıracak olmasına rağmen, bazı nedenler ölümü geciktirmektedir. Tehdit unsurlarının sonuca gitmelerini engelleyen nedenler bu bölümde incelenecektir.

3- Dershanelerin varlığını ortadan kalkmaması için olabilecek çevresel etmenler

Çevrede dershanelerin varlığı konusunda kuşkuları oluşturan nedenler vardır. Bu nedenler doğrultusunda çevre üyelerinin bazıları dershanelerin ortadan kalkmasının gerektiğini düşünmektedirler. Bu üyelerden gelen tehditler bu bölümdeki temalarda incelenecektir.

#### 4- Dershanelerin varlığını zorlayacak içsel zayıflıklar

Dershanelerin kendi bünyesindeki eksikliklerden kaynaklı nedenlerden dolayı dershaneler, sektör olarak değil ama üye olarak olabilir. Bu eksiklikler, kurucu ve yöneticiler tarafından bir özelleştirme olarak ortaya konmaktadır.

Ayrıca bu kavramların altında yer alan üç madde ayrı bir önem arz ettiğinden dolayı ayrı bir başlık olarak kabul edilerek, bağımsız olarak incelenmiştir. Bu maddeler şunlardır:

- 1- Dershanelerin toplum ve sivil toplum örgütleri nazarında görüntüsü
- 2- Milli Eğitim Bakanlığının dershanelere bakışı
- 3- Kurumsallaşma

Görüşmelerde 27 soru kullanılmıştır. Bu soruların yukarıdaki maddelere yaklaşık olarak eşit olarak dağıtılmıştır. Her soruya verilen cevaplar, benzer yapılarına göre kümeleştirilmiştir. Bu kümelerden yukarıdaki maddelere yönelik temalar oluşturulmuştur. Farklı sorulara verilen cevaplarda dikey olarak bağlantılı cevaplar ortaya çıkabilmiştir.

Her bir tema ilgili başlık altında ayrı incelenmiştir.

Nitel analiz altında bu temaları cevaplayanların görüşleri önemlidir. Oluşan cevap kümelerini daha iyi yorumlamak için, araştırmadan elde edilen temalarda görüşlerin yoğunlaştığı başlıklara olan sayısal yönelimin ortaya konması faydalı bulunmuştur. Bu yönelimler, cevaplayıcıların fikirlerinin genel doğrultusunu görmek açısından önemli olacaktır. Bazı temalarda cevapların yüksek olması genel fikri açıkladığı gibi, bazılarında düşük olması görüşlerin yönünü gösterecektir.

Bu nedenle her temanın incelenmesinde cevaplayıcıların verdiği yanıtların sınıflaması ile birlikte cevapların kümeleştirildiği temalar tablolandırılmıştır. Bu tablodaki soru ve değerler, temalara ait sonuçları sayısal olarak ortaya koymaktadır. Her temanın cevaplayan sayısı tablolarla ortaya konmuştur. Ayrıca, her tema ile ilgili olarak cevaplayıcıların dikkate değer görüşleri aktarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında bu başlık ve temalarla ilgili nasıl bir öneri getirileceği belirtilmiştir. Bu temalara ve sonuçlarına göre

gelecek 10 yılda dershaneler, karşı karşıya kalabilecekleri belirsizliklere ait durumlar ortaya konacaktır. Önceki bölümlerde aynı temalara ait literatür incelemesinde akademik çalışmalarda ve diğer kaynaklardaki veriler ortaya konmuştur. Yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen sayısal değerlerin tamamı Ek 1’de verilmiştir. Bu tabloda her tema ile sorularda hangi görüşe kaç kurum sahibinin katıldığı belirlenmiştir. Mülakat yapılan kurucu ve yöneticiler sorulara birden fazla yanıt verebilmiştir. Verilen yanıtlar, yakın görüşlere göre sınıflandırılmıştır

## **2.1. Temalar**

### **2.1.1. Dershanelerin Varlığının Devam Etmesini Sağlayacak Ekolojik Özellikler**

Çevre, dershaneleri var eden etmenleri içermektedir. Bu etmenler, birçok karşıt nedene rağmen dershanelerin devamlılığını sağlamıştır. Gelecekte de sağlamaya devam edecektir. Çevresel koşullar açısından dershanelere olan ihtiyacı devam ettirecek unsurları tespit etmek için cevaplayıcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda dershaneleri doğuran ve var eden etmenler kurucu ve yöneticilerin gözüyle dershanelerin devamlılığını çözümlemektir. Sorular şöyledir:

- 1- Dershanelerin devamlılığını sağlayabilecek sosyolojik etmenler nelerdir?
- 2- Dershanelerin okullara göre avantajları nelerdir?
- 3- Dershaneleri doğuran nedenler nelerdir?
- 4- Dershaneler eğitimde verimli kılarak cazip hale getiren unsurlar nelerdir?
- 5- Liberal ekonomi ve yaşam tarzına yöneliş, dershaneleri nasıl etkilemiştir?

Her soru için çıkan cevaplar ayrıca dört başlıkta sınıflanmış, bu sınıflamalardan aşağıdaki temalar elde edilmiştir.

Örnek olarak, 1.sorunun cevap kümelerinden ilki “aileler ve öğrenciler arası artan eğitim öğretim rekabeti”, 2. sorunun cevap kümelerinden üçüncüsü “seçilmiş öğrenci kitlesi”, 4.sorunun ilk cevap kümesi “sınavlardaki öğrenci rekabeti” şeklindedir. Bu cevaplardan “toplumdan gelen istek” şeklinde bir tema oluşturulmuştur.

#### **2.1.1.1. Toplumdan gelen istek**

Dershaneler, kuruluşu planlamaya dayalı olmayan, yasal veya politik bir karar sonucunda ortaya çıkmayan, kendiliğinden doğan işletmeler olmuşlardır. Zira toplum

dershanelerin varlığına ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç dershanelerin hızlıca yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu temada aşağıdaki cevap kümeleri, bu cevap kümeleri ile ilgili cevap sayılarının yer aldığı tablo yer almaktadır:

“Aileler arası artan eğitim öğretim rekabeti”

Ailelerin çocuklarının diğer öğrencilere göre daha iyi bir geleceğe sahip olması için öğrencilerini seçerek alan liselere, mezunlarının çokça tercih edildiği üniversitelere yerleştirme arzusu bulunmaktadır. Dershaneler, öğrencilerin bu ihtiyacını karşılayan öncelikli kuruluşlardır. Bu nedenle ailelerin ve öğrencilerin bu rekabeti, dershanelerin devamlılığını sağlayacak unsurlardan önemli bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır.

“Devlet okullarındaki eğitim kalitesinin giderek azalması”

Butema ile ilgili Rize ve Trabzon bölgeleri arasında bir fikir ayrılığı oluşmuştur. Rize’deki cevaplayıcıların genel görüşü devlet okullarının öğretim kadrolarının kalitesiz olmadığı yönündedir. Ancak Trabzon bölgesindeki cevaplayıcılar bunun tam tersini düşünmektedirler.

Örgün eğitim öğretim kurumlarının, I.bölümde (1.6.) incelenen nedenlerle ailelerin başarı kriteri olarak belirledikleri sonuçlara ulaşamaması, bu sonuçlara ulaşmak için farklı kurumları talep etmelerine yol açmıştır.

Cevaplayıcılara göre dershanelerin varlık nedenleri arasında çevrenin oluşturduğu en önemli sebepler arasında gösterilmektedir.

Bu soruya verilen 48 cevap bulunmaktadır. Bu cevapların 22 tanesi (% 45,8’i) bu cevabı uygun bulduklarını belirtmişlerdir. 23 tanesi (% 47,92’si) devlet okullarındaki eğitimin yetersizliklerinin toplum isteğinde etken olduğunu belirtmiştir.

Cevaplayıcılar, bu soruda “Daha uzun ve süreli akademik eğitim gerektiren işlerde çalışma isteğinin giderek artması“ cevap kümesine az sayıda cevap vermiştir. Bunun anlamı dersane yöneticilerinin soruya cevap verirken aile ve öğrencilerin hayat tarzı açısını göz önünde bulundurmamalarıdır.

**Tablo 11. Dershaneleri Doğuran Nedenler**

Aileler arası artan eğitim öğretim ve sınav rekabeti	Uzun süreli eğitim alma isteği	Daha uzun ve süreli akademik eğitim gerektiren işlerde çalışma isteğinin giderek artması	Devlet okullarındaki eğitim kalitesinin giderek azalması	TOPLAM
22	2	1	23	47
%45,83	%4,167	%2,083	%47,92	

Ekolojide dershanelere olan ihtiyacı arttıran bir neden, toplumda eğitim öğretim değerinin artmasıdır. Cevaplayıcıların ücretle satın alınan eğitime nasıl bakıldığı konusundaki görüşleri şöyle ortaya çıkmıştır.

“İnsanların ücretli eğitime daha sıcak bakmaya başlaması” cevap kümesi dersane yöneticilerinin ücretli eğitim alanı olarak sadece dershaneleri ifade ediyor olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Ücretli eğitim kapsamında sınav hazırlığı dışında özel okullar, farklı amaçlı kurslar, vakıf üniversiteleri gibi birçok eğitim-öğretim kurumu mevcuttur.

**Tablo 12. Ücretli Eğitime Bakış**

İnsanların ücretli eğitime daha sıcak bakmaya başlaması	Daha kaliteli eğitim alma isteği	Kurumlar arası eğitim rekabeti artmıştır	Dershaneler arası rekabet arttıkça kalitenin de artmış olması	TOPLAM
15	5	20	15	55
%27,27	%9,09	%36,36	%27,27	

Bu kümede bulunan 55 cevabın 15 tanesi (%27,27) “insanların ücretli eğitime daha sıcak bakmaya başlaması” nedeniyle dershanelerin varlığının devam edeceğini düşündüğü görülmektedir.

Giderek artan ülke nüfusu daha çok öğrencinin ortaya çıkmasına, doğal olarak eğitim öğretim hizmetleri pazarının genişlemesine yol açmaktadır. Öğrenci sayısının giderek artması, dershanelere devam eden öğrenci sayısının artmasına neden olmaktadır.

Cevaplayıcılar, dolaylı olarak bu faktörün dershanelerin varlığını devam ettirecek unsurlardan biri olduğunu düşünmektedirler. Nüfus artışının dershanelerin sayısının artması ve varlığını devam ettirmede bir faktör olduğunu ortaya koyan cevap oranları şöyledir:

“Dershanelerin sayısının sürekli artmasını neye bağlı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen 55 cevabın 12 tanesi (%21,8) “nüfusun dolayısıyla öğrenci sayısının artışının dershanelerin devamlılığına olumlu etkisi olacağını, dershanelerin sayısının giderek artmasına neden olacağını ortaya koyar. Toplumdan gelen “daha iyi lise ve üniversite okuma isteğinin artması” teması 14 cevap (%25,45) oluşturmuştur.

**Tablo 13. Dershane Sayısının Artma Nedenleri**

Nüfusa dolayısıyla öğrenci sayısının artmasına	İyi lise ve üniversite okuma isteğinin artmasına	Dershaneciliğin kolay ve kazançlı bir yatırım oluşuna	Milli eğitimin yarattığı işsizliğin dershanelere yöneltmesine	TOPLAM
12	14	6	23	55
%21,82	%25,45	%10,91	%41,82	

Dershane sayısının sürekli artışındaki en büyük nedenin milli eğitim bakanlığının tüm öğretmenlere iş veremediği için dershanelere ve dersane işletmeciliğine yöneldiği, 55 cevabın % 41’8’i (23 cevap) tarafından ortaya konmuştur.

### 2.1.1.2.Nüfus Artışı

Nüfus artışının dershanelerin sayısının artması ve varlığını devam ettirmede bir faktör olduğunu ortaya koyan cevap oranları Tablo 13’da görüldüğü üzere şöyledir:

“Dershanelerin sayısının sürekli artmasını neye bağlı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen 55 cevabın 12 tanesi (%21,8) “nüfusun dolayısıyla öğrenci sayısının artışının dershanelerin devamlılığına olumlu etkisi olacağını, dershanelerin sayısının giderek artmasına neden olacağını ortaya koyar.

### 2.1.1.3. Daha İyi Okullara Girmek İsteyen Öğrenci / Veli Portföyünün Gelişmesi

Toplumda nüfus artışı, bilinçli birey sayısının artmasına, eğitime verilen değer in gelişmesini sağlar. Eğitimli ailelerin dershane ve özel ders gibi eğitim araçlarına olan ilgisi yüksektir. Gerek eğitimli aile sayısı, gerek ekonomik pozisyonu gelişen birey sayısının artışı, gerekse zorunluluklardan veya bilinç artışından çocuklarını daha iyi okullara yönlendiren velilerin çoğalması dershanelerin müşteri pazarını genişletmektedir.

Cevaplayıcılara yöneltilen “dershaneler için gördüğünüz en büyük fırsatlar nelerdir?” sorusuna alınan cevaplar Tablo 14’de görülmektedir.

**Tablo14. Dershaneler İçin Gelecekte Oluşacak Fırsatlar**

Giderek artan lise ve ilköğretim öğrencileri	Daha iyi eğitim isteyen veli portföyünün gelişmesi	Dershanelere karşı olanların sayısının azalması	İnsanların ekonomik gücünün artması	TOPLAM
8	38	9	6	61
%13,11	%62,3	%14,75	%9,836	

Pazarın oluşması ve büyümesinin bir göstergesi olarak, 61 cevabın %62,3’ü (38 cevap) dershaneler için en büyük fırsatın daha iyi eğitim isteyen aile sayısının gelişmesi olduğunu



söylemiştir. Araştırmada cevaplama oranları arasında en yüksek oranlı cevaplardan biri burada gözlemlenmiştir. Toplumun bilinç ve kültür seviyesinin artmasının cevaplayıcılar tarafından en etkili faktörler arasında gösterilmektedir.

#### **2.1.1.4. Ekonomik gücün artması**

Dershaneler için bir fırsat olabilecek nedenler arasında, ülkede insanların ekonomik gücünün artması gelmektedir. Ancak bu temayla ilgili soruya çok ilginç bir cevap alınmıştır. Rize bölgesindeki 12 dershanelenin 11 tanesi yöneticileri bunun olduğunu, Trabzon bölgesindeki 36 dersane yönetici arasından sadece birisi bu durumun oluştuğunu söylemiştir (Tablo 17).

Mülakatlarda göz ardı edilemeyecek bir cümle, “Trabzon’da ekonomik düzeyi iyi olanların çok daha iyiye doğru gittiği, ancak orta ve alt düzey ekonomik seviyedekilerin değişmediğini veya kötüye doğru gittiğini” söylemiştir.

Rize’deki cevaplayıcılardan birisi, bu duruma kanıt olarak, son on yılda dersane sayısının dörtten, dokuz çıkmasını (daha sonra sekize inmiştir) göstermiştir.

Hem Rize hem Trabzon bölgesinde son 8 yılda dersane ücretleri neredeyse artmamıştır. Bu nedenle dershanelerin gelir düzeyinde zamana oranla bir artma gerçekleşmemiştir.

#### **2.1.1.5. Dershanelerin okullara göre avantajları**

Dershaneler, esasen sınava yönelik hazırlıkları yapıldığı, amacı bilgi ve davranış değişiklikleri oluşturmaktan ziyade sınav pratikliğinin kazandırmaya çalışan kuruluştur. Ancak, okullarla bir nedenle rekabet içerisine girmektedirler. Bu kuruluşlarda yapılan çalışmalarda okullara göre daha verimli sonuçlar alınabilmektedir. “İstek” ve “mecburiyet” kaynaklı bir fark mevcuttur. Ancak örgün öğretimin başarısı, dershaneler gibi sınav sonuçları ile ölçülemez. Dershanelerdeki hizmetlere gösterilen ilginin okullardakilere göre fazla olmasının nedeni, sınav motivasyonudur. Bu durum ise dershaneleri daha cazip kılmaktadır. Dershanelerin varlığına yönelik talebi ortaya koyar. Cevaplayıcıların bu temada dershanelerin çalışmalarında okullara göre avantajlarını ortaya koymaları istenmiştir.

Bu temada aşağıdaki kümeleri, bu cevap kümeleri ile ilgili cevap sayılarının yer aldığı tablo yer almaktadır.

“Dershanelerin okullarla göre avantajları nelerdir?” sorusuna alınan cevapların kümeleri Tablo 15’da yer almaktadır.

**Tablo 15. Dershanelerin Okullara Göre Avantajları**

Daha iyi bir eğitim kadrosuna sahip olması	Farklı nedenlerle öğrencilerin dershanedeki çalışmalarına daha çok ilgi göstermesi	Okullarda bulunan öğrencilere göre dershanedekilerin seçilerek gelen öğrenci kitlesi olması	Dershanelerin fiziki koşullarının daha iyi olması	TOPLAM
32	15	3	3	53
%60,38	%28,3	%5,66	%5,66	

Cevapların (53 cevap) yüzde 60,3’ü (32 cevap) dershanelerin daha iyi bir öğretim kadrosuna sahip olduğunu, yüzde 28,3’ü öğrencilerin farklı nedenlerle dershanedeki öğretime daha fazla ilgi gösterdiğini söylemektedir.

Burada Rize bölgesindeki cevaplayıcılardan birinin özel olarak düştüğü not dikkat çekicidir. “Dershanelerin kadroları, özellikle son zamanlarda Milli Eğitimin koşulları iyileştikten sonra Milli Eğitimde yer alan kadrolar kadar kaliteli olamaz. Ancak, dersane kadroları misyonlarını daha iyi taşımakta, çalışmalarını verimli kılabilmek için gayret göstermektedir”.

#### **2.1.1.6. Sınav yapısı**

1967’de ÜSS adıyla üniversiteye ilk defa merkezi sistemle öğrenci alınmaya başlandığında, ülkenin her coğrafi noktasındaki öğrenciye eşit fırsat tanınmıştır. Ancak sınav, öğrencilerin kendi aralarında yarışmalarını rekabet etmelerini sağlayan bir ölçüm aracıdır. Bu rekabet, öğrencilerin kendilerini daha başarılı kılmak için hem kendileri, hem dışarıdan alınan desteklerle geliştirmeye itmiştir. Bir taraftan herkese eşit sorular sorulduğu için adil olan sistem, diğer taraftan ülkenin her okulunda eşit nitelikte eğitim verilemediği için adil değildir. “Okuma arzusu” arttıkça dershaneler yaygınlaşmıştır (bölüm 1.6.1.).

Cevaplayıcıların “dershaneleri doğuran nedenler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevapta bu nokta göze çarpmaktadır. Dershanelerin varlığına neden olan en büyük sebep olarak sınavların varlığı görülmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan farklı sınavlara yönelik birçok dersane kurulması buna destek olur (KPSS, TUS dershaneleri gibi). Oysaki bu kursların varlığı için yasal bir yönerge bile yoktur. Kurslarla ilgili yasal çerçeve, sınavları oluşturan YÖK, MEB gibi resmi kurumların bu sınavları uygulamasının üzerinden yıllar geçtiği halde oluşturulmamaktadır. Doğal olarak, çevredeki ihtiyaçtan doğan bu işletmelerin yasal pozisyonları belirsizdir.

Trabzon bölgesinde çalışmalarına devam eden dershanelerden birinin müdürü, sınavlar ile ilgili şunu ifade etmiştir:

“Dershaneler kalkmaz, çünkü sınavlar var. Sınavların kalkması ise imkânsız görünmektedir. Mutlaka bir şekilde öğrencileri ölçümlemek isteyeceklerdir. Ancak sınavların sayısı azalırsa dershanelere devam eden öğrenci sayısı azalır. Ekonomik yönden yeni krizler doğar”.

**Tablo 16. Dershaneleri Doğuran Nedenler**

Sınavlardaki Eğitim Rekabeti	Aile Ve Öğrencilerin Daha Kaliteli Eğitim Almak İstemeleri	Örgün Eğitim Yetersizlikleri	Diğer Eksiklikler	TOPLAM
31	15	20	1	67
%46,27	%22,39	%29,85	%1,493	

Cevapların (67) yüzde 46,27’si (31 cevap) dershaneleri var eden nedenin üniversite ve liselere sınavla öğrenci alınması, yüzde 29,9’u örgün öğretim yetersizlikleri, %22,4’ü daha kaliteli eğitim alma isteği olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, dershaneler, sınavlar olmadığında farklı amaçlar ortaya çıkartabilir, varlığına devam etmek isteyecektir, ancak yeterli bir ekonomik düzey sağlamayacağı düşünülmektedir.

#### **2.1.1.7. Liberal yaşam şeklinin yaygınlaşması**

Dünya üzerinde liberal görüşler giderek yaygınlaşmaktadır. Hatta siyasi görüşler değişmese bile yaşam tarzı liberalleşmekte, tüketici özellikleri daha çok ortaya çıkmaktadır. Siyasi görüşleri, dershaneler gibi ücretli veya özel sektöre ait eğitim kurumlarına karşı olan insanların, çocuklarına bu hizmetleri alanlar arasında önde oldukları gözlemlenmiştir.

Cevaplayıcılara yöneltilen 5.soruda liberal hayat tarzı yaygınlaşması dershanelerin yaygınlaşmasına olumlu etkide bulunup bulunmadığını sormaktadır.

Elde edilen cevapların dağılımı Tablo 12’de verilmiştir.

Cevapların (55 cevap) yüzde 36,4’ü (20 cevap) liberal hayat görüşlerinin ülkemizde de yaygınlaşmasının insanlar arası eğitim rekabetinin arttığını söylemiştir. Tüketim toplumu, iş hayatında odaklanma ve uzmanlaşma, çocukları yetiştirirken bir kişi ya da kuruluşa tam anlamıyla teslim etmek anlayışını ortaya çıkartmıştır. Çünkü aileler içerisinde bireyler kendi hayatlarını yaşamaya yönelmiştir. Çocuklara ve eğitimlerine daha az zaman ayırmaktadır.

Liberalleşme işletmeler arası rekabete dayalı bir piyasa ekonomisi oluşturur.

Cevapların %27,3’ü (15 cevap) piyasa ekonomisinin diğer işletmeler gibi dershaneler arası rekabetin de artmasına neden olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı dershanelerin kalitesi artmıştır. Dolayısıyla dershanelerin kalitesinin arttığını, verilen hizmetin eskisine göre daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye, devletçilik ilkesi gereğince bazı hizmetlerin devlet eliyle ücretsiz verilmesini sağlamıştır. Toplum eğitim hizmetlerini devletin sağladığı miktarda ücretsiz almıştır. Zaman içerisinde hem eğitim Türk toplumu için değerli olmaya başlamıştır. Ekonomi ve yaşam tarzının zamanla devletçi yapıdan çıkması, insanların ekstra eğitime ücret ödemesini bir kültür haline getirmiştir.

Bu temada, değişen yaşam tarzının, insanların eğitimin ücretli olmasına alıştırap alıştırılmadığı sorusu incelenmiştir.

Cevapların %27,3'ü (15 cevap) insanların eğitime para ayırma düşüncesinin giderek geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Burada dikkat çekici hususlardan birisi, “dershaneler için gördüğünüz en büyük fırsat nedir?” sorusuna verilen cevaplar arasında Rize ve Trabzon bölgesinde iki farklı durum ortaya çıkmıştır. Rize bölgesi derslane kurucuları “insanların ekonomik gücünün arttığını”, Trabzon bölgesindeki cevaplayıcılar “insanların ekonomik gücünün eskisine oranla daha kötü olduğunu” ifade etmişlerdir.

**Tablo 17. Ekonomik Gücün Artması İle İlgili Cevaplar**

	İnsanların ekonomik gücü arttı	İnsanların ekonomik gücü eskisine oranla azaldı
Rize bölgesi	11	1
Trabzon bölgesi	1	35

### **2.1.2. Dershanelerden Vazgeçilmesine Engel Teşkil Eden Neden ve Özellikler**

Çevre, dershanelere karşı duruşları resmi açıklamalarında yer alan kurumlar içermektedir. Ancak, buna rağmen, çevrenin bu üyeleri dershaneleri müdahale ile ortadan kaldırmak noktasında durdurucu etkenler mevcuttur. Bu etkilerin başında kurumların kaldırılması ile ortaya çıkacak çözümsüzlükler ve oluşacak tepkiler vardır. Siyasi iktidarlar programlarında yer vermelerine rağmen iktidara geldiklerinde bu düşüncelerini henüz harekete geçirememişlerdir. Hatta bazı davranışları dershanelerin daha hızlı büyümesine ve çoğalmasına neden olmuştur.

Dershanelerin geleceğinde çevreden müdahale ile dershanelerin ortadan kalkmasına engel teşkil edeceği düşünölen bu faktörler dershanelerin bir anda ortadan kalktığında ortaya çıkacak boşluklar, tepkiler biçimindedir. Dershanelerin varlığına son verilmesine engel olacak nedenler şu sorular ile irdelenmiştir:

- 1- Dershanelerin oluşturduğu istihdam, tarafınızca nasıl değerlendirilmektedir?
- 2- Dershanelerden gelecekte vazgeçilmesine engel teşkil edecek durumlar nelerdir?

Bu sorulara verilen cevapların oluşturduğu kümeler dışında verilen ilginç cevaplardan birisi şöyledir:

“Dershaneler kapatılsa bile, halk okul dışında eğitim ister. Yani adı ne olursa olsun, dershaneler var olacaktır.”

### **2.1.2.1. İstihdam**

Çevresel etmenler arasında dershanelerin devlet veya siyaset eliyle ortadan kaldırılmasına engel olacak nedenler arasında dershanelerin oluşturduğu istihdam önemli yer tutmaktadır. Zira siyasi odaklar, bu sayıda insanın işsiz kalması nedeniyle oluşacak sıkıntılardan uzak durma eğilimindedir. Bu sıkıntılardan birisi işsiz kalan kitlenin tepkisidir. Diğeri bu kitleye iş bulmaktır.

Cevaplayıcıların, dershanelerin devamı konusunda bu parametreye oldukça güvendikleri gözlemlenmiştir.

“Dershanelerin oluşturduğu istihdam, tarafınızca nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna verilen yanıtlar iki farklı noktaya işaret etmektedir.

- İstihdamın dershane geleceği için vazgeçilme engeli olduğu
- Krizler sonrasında personel yükünün ücretlerin azalmasına rağmen kurumlara fazla geldiği

Bu temada istihdamın dershanelerden vazgeçilmeme nedeni olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Çalışma alanı olarak dershaneleri seçen öğretmenler, KPSS ile bir devlet görevine atanamayan öğretmenler, Fen-Edebiyat fakültesi mezunu olduğu için devletin öğretmenlik hakkını vermediği mezunlar, alanı öğretmenlik olmayan ancak bu mesleği yapan çalışanların dershanelerde istihdam edildiği görülmektedir.

Cevaplayıcıların istihdam konusundaki görüşleri, yaptıkları bazı uygulamaların hatalı olduğunu da ortaya koyar. Ücretlendirmedeki eksiklikler, sigortasız çalıştırma gibi yanlış uygulamaların yapıldığını kabul etmektedirler.

Dershane yönetici ve kurucularının bu konudaki cevapları şöyle değerlendirilebilir:

**Tablo 18. Dershanelerdeki İstihdam**

Çok sayıda öğretmen istihdam edilmektedir	Dershanelerin ekonomik gücü azaldığından bu personel ücretlerine de yansımıştır.	Dershaneler devletin görev veremediği bir çok kişiye iş sağlanmaktadır.	Personel yükü dershaneler için çok ağırlaşmıştır.	TOPLAM
21	21	30	12	84
%43,37	%25,3	%10,84	%20,48	

Cevapların (84) yüzde 35,7'si (30 cevap) dershanelerin çok sayıda insana iş imkanı sağladığını, yüzde 25'i (21 cevap) devletin istihdam etmediği öğretmenlere iş verildiğini, ortaya koymuştur. Cevaplayıcılar, bu durumun dershanelere yönelik kapatma tehditlerinin önünde önemli bir engel olarak görmektedir. Ayrıca Tablo 19'daki "dershanelerde devletten iş alamayanların çalışıyor olması" cevabının oranının % 38,57 olması bu durumu desteklemektedir.

%25'i (21 cevap) ise krizler nedeniyle ekonomik gücü azalan dershanelerin bunu personel ücretlerine yansıttığını ortaya koymuştur.

#### **2.1.2.2. Büyük Dershane Gruplarının Oluşması**

90'lı yıllarda dershane sektörü ticari amaçlı girişimciler dışında sosyal grupların içine girdiği, dershane gruplarının ortaya çıktığı bir alan olmuştur. Hatta bu sosyal amaçlı dershaneler için bir avantaj olduğu bile söylenebilir. Bu dönemlerde kurulan zincir (şubeleşmiş) dershane grupları halen varlıklarına devam etmektedirler.

Dershanelerden vazgeçmek, onları kapatmak demek, bu sosyal örgütleri, dershane gruplarını göz ardı etmek anlamına gelmektedir. Şüphesiz devlet ve siyasi örgütlerle ilişkileri olan büyük gruplara ait yatırımları kapatmak pek kolay bir karar olmayacaktır.

"Dershanelerden gelecekte vazgeçilmesini engelleyecek durumlar nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar tabloda yer almaktadır.

**Tablo 19. Dershanelerden Vazgeçilmesini Engelleyecek Etmenler**

Bazı sosyal örgütlerin çok büyük dersane yatırımlarının olması	Büyük zincir dershanelerinin bulunması	Dershanelerde devletten iş alamayan insanlara sunulan istihdam fırsatının oluşması	Dershanelerin öğrenciler üzerinde ciddi bir asayiş olgusu oluşturuyor olması	TOPLAM
17	18	27	8	70
%24,29	%25,71	%38,57	%11,43	

70 cevabın %50'si (35 cevap) sosyal örgütlerin ve zincir dershanelerin çok büyük yatırımları olması nedeniyle dershanelerin kaldırılmasının mümkün olmadığını düşündüğünü söylemiştir.

Zira bir sektörden ziyade bir düşünce, bir sosyal grup ve ciddi iş örgütlerini karşısına almak, siyasi örgütler için imaj ve taraftar anlamında kayıplara yol açabilir. Ülkede sosyal grupların çalışmalarına engel teşkil edecek yasalar ve uygulamalar oluşturmak politik çevreler için zor olacaktır.

### **2.1.2.3. Okul Dışı Zamanlarda Genç ve Çocuklar Üzerinde Kontrol Mekanizması Olması**

Hali hazırda dershanelere giden bir milyona yakın öğrencinin dershanelere devam etmediğinde hafta sonları ne yapacakları düşünüldüğünde dershanelerin gençliğin ve çocukların asayiş tehlikeleri karşısında önemli bir koruma aracı olduğu ortaya çıkar.

“Dershanelerden gelecekte vazgeçilmesini engelleyecek durumlar nelerdir?” sorusuna verilen 70 cevabın %11,4'ü dershanelerin öğrencileri hafta sonları tutarak, olası asayiş problemleri yerine eğitim-öğretim ile meşgul edilmeleri nedeniyle kaldırılamayacağını düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo 19).

Dershanelerin kaldırılması, oluşturdukları istihdam ve büyük grupların yatırımları nedeniyle siyasi güçlerin yaklaşmayacağı bir hareket olarak algılanmaktadır. Ayrıca daha



uzun ve kaliteli eğitim-öğretim arzusu, iyi okullara gitme isteğinin dersaneleri bir şekilde var edecektir.

### **2.1.3. Dersanelerin Toplum, Siyasi Platformlar, Sivil Toplum Örgütleri Açısından Negatif Görüntüsü**

Özellikle medyada yer alan haberlerde sınavlardan doğan tepkiler, bu sınavlara hazırlık nedeniyle dersanelere karşı oluşan tepkiler birleşmekte, günah ve sevaplarıyla öğrencilerin rekabetinde görev alan dersaneler negatif bir imaja mahkûm olmaktadır.

Ancak Rize ve Trabzon bölgesinde toplam üç yönetici, toplumun aslında böyle düşünmediğini, öğrencilerin okuldansa dersanelere gelmek istediğini, dersane görevlilerini velilerle sürekli ilişki içerisinde olduklarını bu kurumların aslında sevilen yerler olduklarını ifade etmişlerdir.

Cevaplayıcıların bu konudaki görüşlerini ölçümlemek için kendilerin şu sorular yöneltilmiş, elde edilen cevap kümelerinden aşağıdaki temalar oluşmuştur.

- 1- Toplumun dersane algısının olumsuz olmasının en önemli nedenleri nedir?
- 2- Neden dersanelere kullanılan maddi kaynakların eğitimde daha faydalı değerlendirilebileceği düşünülmektedir?
- 3- Resmi kanallar dersaneye ait öğrenci sayısı, toplam ciro, verilen ders ve diğer öğretim hizmetleri miktarına nasıl ulaşabilmekteler?
- 4- YÖK, sendikalar ve siyasi partilerin dersanelere karşı oluşunun ne gibi sonuçları olmaktadır?
- 5- Dersaneler fırsat eşitliğine bir engel midir?  
Bu sorulara verilen cevap kümelerinden elde edilen temalar aşağıda incelenmiştir.

#### **2.1.3.1. Toplumun Dersane Algısını Olumsuz Etkileyen Nedenler**

Dersane yöneticileri, toplumun dersaneler karşı tepki besliyor olmasını, eğitime ücret ödeyecek kadar değerli bulmak veya bulmamakla ilişkilendirmekteler. Bazı bölgelerde özel öğretim için çok yüksek paralar harcanmaktayken, taşra bölgelerinde dersanelere para harcamanın gereksiz görülüyor olması buna işaret etmektedir.

Tabii olarak özel öğretime ideolojik olarak karşı çıkan düşüncelerin uzantıları göz ardı edilmez. Dershanelere fikren karşı olunmasının nedeni ideolojik görüşlerin temel olarak tamamen parasız eğitim sloganıyla ortaya çıkmış olmasıdır.

**Tablo 20. Dershane Algısının Olumsuz Olmasına Etki Eden Etmenler**

İnsanların ücretli eğitim alacak kadar eğitime değer vermiyor olması	Bazı dershanelerin yanlış uygulamaları nedeniyle toplumun güvenini sarsması	Dershanelerin siyasi ve sosyal düşüncelere göre hala kabullenilememiş olması	Devletin bu sektörü meşrulaştıracak yasal düzeni oluşturamaması	TOPLAM
29	20	5	9	63
%46,03	%31,75	%7,937	%14,29	

“Toplumun dershane algısının olumsuz olmasının en önemli nedenleri nedir?” sorusuna verilen 63 cevabın %46’sı (29 cevap) Türkiye’de eğitime para ödenecek kadar değer verilmediğini, 63 cevabın %31,7’si (20 cevap) bazı dershanelerin yanlış uygulamalarının toplumun dershane algısını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Dershane yöneticilerinin ikinci kümede kendi içsel yapılarıyla ilgili özeleştirilerde bulduklarını göstermektedir.

**Tablo 21. YÖK, Sivil Toplum Örgütleri Ve Siyasi Partilerin Dershanelere Karşı Oluşlarının Sonuçları**

Toplumda haksız bir önyargı yaratılmaktadır	Dershanelerle ilgili pek bilgileri olmadığından yanlış bir düşünce içindeler	Bu karşı duruşun haksız olduğu gibi haklı nedenleri de var	Ücretli eğitim anlayışının henüz tam yerleşmediği bir ülkeyiz	TOPLAM
19	15	11	23	63
%27,94	%22,06	%16,18	%33,82	

“YÖK, sendikalar ve siyasi partilerin dersanelere kaşı oluşunun ne gibi sonuçları olmaktadır?” sorusuna verilen 68 cevaptan %33,8’i (23 cevap) ücretli eğitim anlayışının ülkemizde henüz yerleşmediği bu nedenle eğitim için para ödeyecek olmanın toplumun bazı üyelerinde karşı tepki yarattığı düşünülmektedir.

“Resmi kanallar dershaneye ait öğrenci sayısı, toplam ciro, verilen ders ve diğer öğretim hizmetleri miktarına nasıl ulaşabilmekte?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde cevaplayıcılar, kurumları ile ilgili bilgilere ulaşım konusunda(şeffaflık), sorulara cevap vermek istememiştir(%30). Cevapların %68,4’ü resmi kanalların kurumların bilgilerine sadece bildirildiği kadar ulaşıldığını açıklamıştır

Devlet politikalarında dersanelere pozitif bakılmamasının nedenlerinden biri kayıt dışılıktır. Kayıt dışılık, devlet birimleri ve toplum nazarında dürüst çalışmayan işletme düşüncesi uyandırmaktadır.

### **2.1.3.2. Sınav Ekonomisine Akan Kaynakların Değerlendirilmesi**

Dershane sektörüne akan kaynakların büyüklüğü, insanların ekonomik kaynakları boşa gidiyor anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu sektörde değerlendirilen kaynakların, organize kullanılabilmesi halinde eğitim ve öğretimin birçok engelini aşabileceği, bulunduğumuz noktadan çok daha ileri gidebileceği ortaya atılmaktadır.

Cevaplayıcılara bu konudaki değerlendirmeleri için şu soru soruldu:

“Dersanelere kullanılan maddi kaynakların eğitimde daha faydalı değerlendirilebileceği konusunda neler düşünmekte?”

Cevaplayıcıların bu noktada görüşleri Tablo 22’de tespit edilmiştir. Bu konu, çalışmanın birinci bölümünde incelenmiş, özellikle akademik çalışmalarda değerlendirildiği görülmüştür (Gök,2005).

Ancak bu akademik çalışmalar, eleştirel bir bakış açısı ile dışarıdan bakılarak hazırlanmıştır. Dersanelerin topladığı kaynakların devlet eliyle ailelerden toplanmasının mümkün olmadığı ortadadır.

**Tablo 22. Dershane Sektörüne Akan Kaynakların Değerlendirilmesi**

Dershaneler olmasa insanlar bu paralarla aynı eğitimi almanın başka yolunu bulacaklardır.	Bu kaynak neticesinde yine öğretmenlere gitmektedir	Eğitime harcanan hiçbir para israf değildir	Bu kaynaklar başka türlü bir araya getirilemeyecekti.	TOPLAM
16	9	20	12	57
%28,07	%15,79	%35,09	%21,05	

“Neden dershanelere kullanılan maddi kaynakların eğitimde daha faydalı değerlendirilebileceği düşünülmektedir?” sorusuna verilen cevap dağılımı yukarıdaki şekildedir. Buna göre dershanelerin velilerden edindiği parasal kaynakların kullanımı açısından, yöneticiler, 57 cevabın %35,1’inde (20 cevap) eğitime harcanan hiçbir kaynağın boşa gitmediği, %28,1’inde (16 cevap) bu kaynakların farklı şekillerde yine eğitime harcanacağı, %21,1’inde (12 cevap) bu kaynakların velilerden başka bir şekilde bir araya getirilemeyeceği düşünülmektedir.

### **2.1.3.3. Sivil Toplum Örgütleri ve Siyasi Partilerin Negatif Yaklaşımı**

Görüşmelerde dershane yöneticileri, siyasi ve devlet meseleleri ile ilgili konularda görüş belirtmekten kaçınmaktadır. Ancak, gelecekteki belirsizlikler, bazı özerk veya tam resmi devlet kuruluşları kaynaklıdır. Özellikle YÖK ve MEB’in alması muhtemel olumlu veya olumsuz kararlar, dershaneler açısından belirsizlik yaratmaktadır.

“Ülkede toplumu YÖK, sendikalar ve siyasi partilerin dershanelere karşı oluşunun ne gibi sonuçları olmaktadır?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 21’de yer almaktadır.

Bu cevaplara göre bu kuruluşlar, dershaneleri tam olarak tanımadan, toplumda dershanelere karşı bir önyargı yaratmaktadır. 63 cevaptan %27,94’ü (19 cevap) bu kuruluşların tepkilerinin olumsuz bir imaj oluşturduğunu, %22,06’sı (15 cevap) bu kuruluşların dershaneler ile ilgili yeterli bilgilerinin olmadığını düşünmektedirler.

Cevaplayıcıların bu cevap kümeleri dışında vurguladıkları en önemli düşünce, “seçim dönemlerinde topluma şirin görünmek için dershanelere karşı olduklarını söylemekte.” biçimindedir. Dershane kurucusu olmadan önce devlet sektöründe yönetici olan bir cevaplayıcı, “hiçbir siyasi partinin eğitimle ilgili dolu bir planı yoktur. Zira eğitim siyasette ilk sıralarda değildir. Zaten bu seviyedeki siyasetçi ve üst düzey yöneticilerin eğitim öğretim problemi olmayacaktır”.

#### **2.1.3.4. Eğitimde Fırsat Eşitliği Açısından Dershaneler**

Geniş açılardan bakılarak değerlendirilmesi gereken bir konu olmasına rağmen, dersanelerin zengin-fakir ayrımına neden olması gibi bir durum ortaya çıkardığı imajı yaratmaktadır. Halbuki dersaneler, Anadolu’da yaygınlaştıkça ekonomik düzeyi düşük ailelerin çocuklarının yerleşme başarısı artmıştır. Dersanelerin yarattığı fırsat eşitsizlikleri olduğu gibi, ortadan kaldırdığı eşitsizliklerde vardır. Cevaplayıcıların her iki duruma dikkati çeken cevapları söz konusu olmuştur.

Genel olarak eğitimde fırsat eşitliğine “dershaneye gidenler” ve “dershaneye gitmeyenler” arasındaki fark ile bakılmaktadır. Bu açıdan cevaplayıcıların %11,48 ‘i (7 cevap) bu farkın oluşacağı yönündedir. Dershane yöneticileri bu fikre karşı değillerdir. Fakat fırsat eşitsizliğine sadece bu yönden bakmak oldukça yanlıştır. Eşitsizlik, bir çok farklı şekilde zaten yaşanmaktadır. Cevaplayıcılar, diğer açılardan bakıldığında, dersanelerin fırsat eşitliği yaratmada önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Elde edilen 61 cevabın %42,6’sı (26 cevap) dersanelerin büyük şehirlerdeki eğitim kalitesi ise Anadolu’daki şehirlerin eğitim kalitesi farkını azalttığını düşünmektedir. Zira Rize bölgesinden bir dershane yöneticisi “dersaneler yokken, İstanbul’daki eğitim ile Rize’deki eğitim arasında korkunç farklar vardı” diye görüş bildirmiştir.

%32,8’i ekonomik ve sosyal sınıflar arasındaki eğitim farkını giderdiği düşüncesindedir. Zira ekonomik gücü olan bir aile para ile gerekli eğitimi satın alabilir. Ancak dersaneler, özellikle başarılı öğrenciler için oldukça ekonomik programlar hazırlarlar. Eğitimde fırsat eşitliği, oluşma biçimlerine göre Tablo 7’de gösterilmiştir. Burada, dersanelerin bazı açılardan fırsat eşitsizliği yaratırken bazı açılardan fırsatların eşitlenmesine hizmet ettiği gözlenmektedir.

“Dershaneler eğitimde fırsat eşitliğine bir engel midir? Sorusuna verilen cevapların verileri Tablo23’de yer almaktadır.

**Tablo 23. Eğitimde Fırsat Eşitliği Hakkında Cevaplar**

Evet dershaneye gidenler ve gitmeyenler arasında bir uçurum olmaktadır	Hayır, büyük şehirler ile Anadolu arasında rekabet eşitlenmektedir	Evet, herkes ücretsiz eğitim almalıdır	Hayır, sınıfsal farkların ortadan kalkmasına yardımcı olur	TOPLAM
7	26	8	20	61
% 11,48	%42,62	%13,11	%32,79	

Bu nedenle toplumun yatay ve dikey sınıf farklılıklarında öğretim noktasında dershanelerin farkı açmaya değil kapatmaya yardımcı olduğu ortaya çıkar. Hatta bazı sosyal örgütlerin açmış olduğu, dershanelerin ve bunun dışında bazı kar amacı gütmeyen kuruluşların tesis ettiği dershaneler, ülkenin özellikle doğusunda hizmet vermeye devam etmektedirler.

#### 2.1.4. Milli Eğitim Bakanlığı (Devlet) gözünde dershanelerin geleceği

Dershanelerin kaldırılması veya okula dönüştürülmesi konusunu Stratejik Planına yerleştiren MEB’in dershanelere gelecekte yaklaşımını dershane kurucuları ve yöneticilerinin bakış açısından belirleyebilmek için şu soru yöneltilmiştir.

“MEB’in dershaneleri okula çevirme isteğini SP’na koymasını nasıl buluyorsunuz?”

Cevaplayıcıların MEB’in dershaneleri kapatmayı, mümkün olanları özel okula dönüştürmeyi planlaması konusunda tedirgin oldukları açıktır. Bu durum yöneltilen çapraz sorularda dershanelerin geleceği ile ilgili belirsizliklerin varlığı ifade edilmiştir. Tablo 16’da yer alan sonuçlarda cevaplayıcıların dershanelerin kapatılacağını düşünenlerin oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Ancak belirsizliklerin varlığına olan inanç bu düşünceyle çelişecek derecede yüksektir.

## Dershanelerin Kaldırılması Düşüncesinin SP'na Dahil Edilmesi

Yukarıdaki soruya verilen cevaplar incelendiğinde bu temadaki cevapların her biri farklı konulara açıklık getirmektedir.

**Tablo 24. Milli Eğitim Bakanlığı Yaklaşımının Değerlendirilmesi**

Bir gün mutlaka dershaneleri kapatacaklar	Dershanelerin kapatılmasının yasallaştırmaya çalışılması popülist politikalardır	Dershanelerin hepsini özel okullara dönüştürmek mümkün değildir	Dershaneler kapatıldığında Milli Eğitim sorunları azalmayacaktır.	TOPLAM
4	20	22	26	72
%5,556	%27,78	%30,56	%36,11	

72 cevabın %36,1'inde (26 cevap) dershanelerin kapatılmasının Milli Eğitimin sorunlarının azalmasına etkisi olmayacağı ortaya konmuştur. MEB'in içsel problemlerinin çözüme ulaştırılmasında dershaneler bir engel değildir.

Burada bir yöneticinin şu söyleminin ortaya koymak gerekir: “dershanelerin geleceği belirsiz olduğu gibi, MEB'in gelecekteki siteleri de belirsizdir.”

Cevapların %30,6'sında (22 cevap) SP'de yer alan dershanelerin okula dönüştürülmesi planının teknik olarak mümkün olmadığı belirtilmiştir. Zira dershanelerin çoğu şehir içinde iş hanlarına yerleşik vaziyettedir. Bu şekildeki dershanelerin özel okula dönüşmeleri oldukça zordur.

Dershanelerin kapatılması ile ilgili düşüncelerin yasa ve yönergelere girmiş olmasını popülist politika olarak değerlendiren %27,8 (20 cevap) mevcuttur. Gerekli planlamaların iyice yapılmadığı göz önüne alınırsa SP'da yer verilmesinin birçok spekülasyona yola açabileceği, sektörün marka değerini düşüreceği önceden hesaba katılmalı idi.

Ayrıca, başka sorularda dershanelerin geleceği ile ilgili belirsizlikler olduğunu söyleyen cevaplayıcılar, “dershaneler bir gün mutlaka kapatılacaktır” cevap kümesine, sadece 4 cevap vermiştir (%5,56). dershanelerin kapatılacağı yönündedir.

Dershanelerin kapanacağına inanılmamaktadır.

### **2.1.5. Dershanelerin İç İşleyişleri Açısından Varlığını Zayıflatan Unsurlar**

Gelecekte dershanelerin varlığına yönelik tehditlerin tüm dış çevreden kaynaklanmamaktadır. İç işleyiş açısından eksiklikler, yanlışlıklar çevresel etmenler olmadan herhangi bir üyeyi ortadan kaldırmaya yetmektedir. Ancak bu durum dershane sektörünü değil dershaneleri tek başına etkileyecektir. Birçok işletme gibi dershanelerin değişen çevreye ayak uydurma zorunluluğu vardır. Dershaneler sadece kendi sektörlerindeki değil, tüm işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik çevrenin değişen yapısına hızla uyum sağlamak zorundadır. Zira işletmeler, başta kurumsallaşma olmak üzere birçok süreçten geçmişlerdir. 30 yıl önce sadece dershane tabelası asmak yeterliyken, bu yıllarda milli maçlara reklam veren kuruluşlar ortaya çıkmıştır.

Dershanelerin içyapıları nedeniyle kendileri için zayıflık yaratan unsurları şu sorular ile belirlenmiştir:

- 1- Dershane yöneticisi veya yatırımcısı olarak dershanelerin geleceğe uyumu konusunda teknolojinin önemi sizce nedir?
- 2- Dershanelerin işletme yapıları şirket olmaya uygun mudur?
- 3- Yeni girişimcilere dershane kurmalarını önerir misiniz?
- 4- Dershanelerin kendi sistemleri gereği olumsuz yönde etkileyecek en önemli faktör nedir?

Bu sorulardan elde edilen cevap kümeleri çözümlenerek aşağıdaki temalar elde edilmiştir. Her cevaplayıcının görüşleri ilgili temalarda sayısal olarak değerlendirilmiştir. Bazı görüşler cevaplayıcıların çevreden kopuk olduklarını ortaya koyabilmektedir. Bu bölümde esasen kurumsallaşma konusunun ele alınması çok uygun olacaktır. Ancak önemine binaen ayrı bir tema halinde incelenmesi uygun bulunmuştur.



### 2.1.5.1. Teknoloji Ve Diğer Gelişmelere Ayak Uyduramama

Bu temada dershanelerin gelişen uygulama ve teknolojilerden yararlanma konusundaki düşünceleri sorgulanmıştır. Fakat teknolojik gelişmeler ile ilgili sorular yöneltildiğinde, cevaplayıcılar tarafından daha çok eğitim öğretim teknolojileri anlaşılmıştır. Dershane yöneticileri, paket bilgisayar programları, otomasyonlar, projeksiyon, diz üstü bilgisayar gibi araç gereçleri temel alarak yorum yapmamışlardır. Daha çok ekrandan ders yapma, akıllı tahta gibi derslerde kullanıma yönelik teknolojiler ile ilgili yorumlarda bulunmuşlardır.

Bu temada dershane yöneticilerinin teknolojik uygulamaları, çok etkili bulmadıkları, içsel bir tehdit olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır. Fakat bir rekabet avantajı sağladıkları söylenilebilir.

Bu tema ile ilgili soru şöyledir:

“Dershane yöneticisi veya yatırımcısı olarak dershanelerin geleceğe uyumu konusunda teknolojinin önemi sizce nedir?”

İlgili soruyu yanıtlayanlar, verdikleri serbest cevaplarda iki temel ögeyi ortaya koymuşlardır:

I- Teknolojik yenilikler öğretimde çok büyük ilerleme sağlamamıştır.

II- Dershaneler arası ticari rekabet unsuru olmakla beraber bu rekabetteki etkinliği tartışılır düzeydedir.

Tablo 25’de cevaplayıcıların verdiği cevap kümeleri ve oranları değerlendirildiğinde dershaneler için üretim sahası denilebilecek olan öğretim alanında teknolojilere çok gerek olmadığı ortaya çıkar. Dershaneler, dersler esnasında daha çok öğretmen faktörünün ön planda olduğuna dikkat çekmektedir. Bilgisayarda hazırlana sunumlar, akıllı tahta benzeri projeksiyon cihazlarının faydalı olduğunu ama tek başına bir anlam ifade etmediğini ifade etmişlerdir.

Hatta görselliğe dayalı teknolojik çalışmaların, öğrencileri hazıra alıştırdığı, bunun tembelliğe neden olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 25. Teknoloji Ve Gelişmelere Ayak Uydurma**

Teknolojik yenilikler öğretimde çok büyük ilerleme sağlamamıştır	Dershaneler arası ticari rekabet unsuru olmakla beraber bu rekabetteki etkinliği tartışılır düzeydedir.	Asıl olan eğitim kadrosudur	TOPLAM
7	16	12	35
%20	%45,71	%34,28	

Cevap kümelerinden ortaya çıkan sonuç; dersane yöneticilerinin tecrübeleri doğrultusunda teknolojilere sıcak bakmaması, bu durumun gelecekte bir zayıflık olarak görülmemesi ortaya çıkmıştır. Daha geniş bir araştırma eğitim teknolojilerinin ne kadar etkili olacağını incelemesi faydalı olacaktır.

#### **2.1.5.2. Dershanelerin İşletme Yapısına Uygun Olup Olmamaları**

Dershaneler, yasal olarak okul formatında düzenlenmiş kuruluşlardır. I. Bölümde incelendiği gibi bir işletme olmanın gereklerini yerine getirmek, tamamen kurucu ve yöneticilerinin inisiyatifinde olan bir olgudur. Daha önce işletme yapısına uygun olmak kavramı tanımlanmıştı. Bu tanıma uygunluk konusunda cevaplayıcıların görüşleri incelenmiştir. Ortaya çıkışlarından bu yana eğitim kurumu formatından ticari kurum formuna doğru bir gidiş söz konusu olmuştur. Ancak dershanelerin ticari kurum formunda çalışma düzeyleri yeterli değildir. Ticari yapıya uymayan kurumların rekabet ortamında ne kadar yaşayacakları meçhuldür.

Dershanelerin işletme yapısı ile ilgili şu soru metni kullanılmış ve Tablo 27'deki cevap kümeleri elde edilmiştir.

“Dershanelerin işletme yapıları şirket olmaya uygun mudur?”

**Tablo 26. Dershanelerin Şirketleşmesi**

Dershaneler öncelikli olarak eğitim kurumudur, öyle kalmalıdır	Şirketleşmek lazımdır, ancak eğitim işleri ayrı tutulmalıdır	Dershaneler hayır kurumu değildir, öncelikli olarak ticaret kurumudur	Şirketleşmek için gerekli donanımına sahip değildir	TOPLAM
8	27	13	5	53
%15,09	%50,94	%24,53	%9,434	

Cevaplayıcıların verdiği 53 yanıtta %75,4'u (40 cevap) dershanelerin eğitim-öğretim kurumu olduğu ancak şirketleşme sürecini mutlaka tamamlaması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca Tablo 28'te yer alan "Dershanelerin kendi sistemleri gereği olumsuz yönde etkileyecek en önemli faktör nedir?" sorusu için oluşan cevap kümelerinden bir tanesi şudur:

"Bir şirket gibi sisteme sahip olmamaları nedeniyle sıkıntılar oluşması". Bu madde ile ilgili olarak 68 cevabın %36,8'i (25 cevap) sisteme sahip olmayan işletmelerin şu anda ölüm tehdidi altında olduğunu düşünmektedir.

Bu cevaplardan şu anlaşılmaktadır:

"Dershaneler henüz ticari bir iş kurumu hüviyetine kavuşmamıştır".

Benzer bir araştırma 1990'lı yıllarda yapılsa idi şu anki görüşlerden daha idealist, marjinal ve şirketleşme karşıtı sonuçlara ulaşılabilirdi.

### **2.1.5.3. Dershane Yatırımlarında Doyum Miktarı**

Rekabet piyasasında, öğrenci sayıları artmakla beraber, piyasada olması gereken dershane sayısı belirlidir. Dershaneler, belli bir öğrenci sayısının altında kaldığında bir tam yıl boyunca durumlarını telafi etme şansına sahip olamazlar. Dershanelerin rekabet konusunda tutundurma aşamasını geçtiğini, farklılaşma aşamasına geldiğini düşündüren nedenler vardır. Lakin, bölge için yeter sayı üzerinde bir dershane sayısı olduğunda,

farklılaşmamış dershanelerin zarar ettikleri ya da tamamen kapandıkları ortaya çıkmaktadır.

Dershane yöneticilerine kendi bölgelerinde dershane sayısının doyuma ulaşmış olup ulaşmadığı sorulduğunda Tablo 27’de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu cevap kümeleri arasından ilki doyum konusunu, ikincisi ise gelecekteki belirsizlikleri açıklamaktadır.

Belirsizliklerin bir nedeni de yeni dershane işletmeleri açılıp açılmayacağıdır.

**Tablo 27. Dershane Yatırımcılığının Önerilmesi**

Hayır, önermem, bu piyasa oyu ulaştı	Evet, bu sektörde gelecek var	Önermem zira gelecekle ilgili belirsizlikler var	Evet, öneririm yapacak daha iyi bir işleri var mı ki?	TOPLAM
19	6	24	1	50
%38	%12	%48	%2	

Cevapların (50 cevap) %38’i (19 cevap) dershane piyasasının doyuma ulaştığını, %48’i (24 cevap) gelecekte bu sektörle ilgili ciddi belirsizlikler olduğunu belirtmiştir. Rekabet noktasında dersanelerin en büyük problemi ise birkaç öğretmenin çalıştıkları kurumdan ayrılıp yeni bir dershane kurmaya kalkmalarındır. Genelde başarısızlıkla sonuçlanan bu girişimler, sektör imajını lekelemektedir.

#### **2.1.5.4. Marka ve Sistem Yaratmayan Kurumların Geleceği**

Özellikle zincir dersaneler ortaya çıktıktan sonra zayıf görünümlü dersanelerin içsel krizlerle karşılaştığı gözlenmiştir. Bu durumun dersanelere özel olmadığı ortadadır. Marka yaratamayan her işletme benzer krizlerle karşılaşmaktadır. Zincir dersaneler ulusal düzeyde reklam verebilmekte, marka unsuru olan görsel materyalleri hazırlayabilmekte, bilinirlik yaratmakta ve güven aşılacaktır.

Yerel dersaneler arasından zincir dersanelere göre markalaşabilenler olmakta, ancak zayıf kalmaktadırlar. Cevaplayıcılara “dersanelerin kendi sistemleri gereği olumsuz

yönde etkileyecek en önemli faktör nedir?” sorusu yöneltildiğinde marka konusunda cevap kümesi oluşması bu zafiyetin ve markalaşma gerekliliğinin bilincinde olduğunu ortaya koyar.

Trabzon bölgesinde bir yerel dersane yöneticisi marka karşısında duyduğu aczi şöyle ifade etmektedir: “ Öyle bir isimleri var ki, küp şekerleri bile var”.

Markalaşmanın dersanelerin bireysel varlığını şu anki çevrede tehdit eden önemli bir faktör olduğu, “dersanelerin kendi sistemleri gereği olumsuz yönde etkileyecek en önemli faktör nedir?” sorusuna verilen cevap kümelerinden biri “markalaşmama” olmuştur. 68 cevabın %20,6’sı tarafından ortaya konmuştur.

**Tablo 28. Dersanelerin Kendi Sistemlerindeki Eksiklikler**

Teknolojik ve fiziksel yeniliklere ayak uyduramaması	Dersanelerin marka olamaması	Bir şirket gibi sisteme sahip olmamaları nedeniyle sıkıntılar oluşması	Ortaklık biçimleri	TOPLAM
9	14	25	20	68
% 13,24	%20,59	%36,76	%29,41	

Ayrıca 61 cevaptan %34,4’ü (21 cevap) zincir dersanelerin şubelerine en büyük katkısının markaları olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 29. Zincir Dersanelerin Şubelerine Katkıları**

Yayınları	Markaları	Çalışma sistemleri	Bir katkı olduğuna inanmıyorum	TOPLAM
21	21	15	4	61
% 34,43	% 34,43	%24,59	%6,557	

### 2.1.6. Dershaneleri Sona Erdirebilecek Ekolojik Nedenler

Dershaneleri tamamen sona erdirebilecek en önemli faktör yasal kapatmadır. Ancak siyasi iktidarların bu konudaki çekinceleri nedeniyle, resmi bir kapatma yerine dershanelere yönelimi azaltması muhtemel sistem değişikliklere gidecektir. Zira yapılmak istenen “dershanelerin kapatılması” planı, faydalı bir çerçevede sunulmadığı, olumsuz etkileri azaltılmadığı veya tamamen yok edilmediği sürece çözümsüzlük oluşturacaktır.

#### 2.1.6.1. Sınavların Kaldırılması

Dershaneler kapatılmasa bile üniversiteye giriş sistemi merkezi sınav sistemi ile yapılmadığı takdirde dersane sektörü çok büyük zarar görecektir. Daha büyük sorunlar oluşması çekincesi ile bu şekilde bir değişimin beklenmediğini ortaya koymaktadır.

Cevaplayıcıları üniversite sınavlarının kalkması ile ilgili beklentileri “Dershaneleri doğuran nedenler nelerdir?” sorusuna verilen “sınav rekabeti” cevabıdır. Dershaneleri doğuran nedenler tablosu (64. Sayfa tablo 8) ‘de “Aileler arası artan eğitim öğretim ve sınav rekabeti “ cevap kümesine %45,83 oranında cevap verilmiştir.

Ancak SBS’nin kaldırılmasının dershaneleri etkileyeceği gerçeğinden hareketle, üniversite sınavının da kalkması durumunda dershaneler ortadan kalkacağını söylemek mümkündür. Dersane yöneticileri SBS’nin kaldırılmasını şu soruya verdikleri cevaplarda yorumlamaktadır.

**Tablo 30. Gelecekte Dershaneleri Etkileyecek Değişiklikler**

YÖK’ün üniversite kontenjanlarını arttırması	Vakıf üniversitelerinin artması	SBS’nin kaldırılması	KPSS nedeniyle öğretmen bulamama	TOPLAM
27	14	28	9	78
%34,62	%17,95	%35,9	%11,54	

Cevaplayıcıların 78 cevaptan %35,9'u (28 cevap) SBS'nin kaldırılmasının dersanelerin gelecekte negatif yönde etkileneceğini düşünmektedir. Sadece ilköğretilere yönelik dersaneler ise varlık nedenlerini neredeyse kaybetmiş olacaktırdır.

### **2.1.6.2. Her Lise Mezunun Üniversiteye Alınması**

Daha önce 2009 yılında YÖK'ün üniversiteye giriş kontenjanlarını yaklaşık % 100 arttırması dersanelere devam eden mezun öğrenci sayısını beşte birine indirmiştir. Eğer her mezun lise öğrencisi üniversiteye alınacak bir kontenjan biçimi geliştirilirse dersanelere sadece daha iyi fakültelere gitmek isteyen öğrenciler devam edecektir. Tablo 25 'de YÖK'ün üniversite kontenjanlarını arttırmasının önemli bir tehdit olduğunu otaya koymaktadır.

Cevaplayıcıların verdiği 78 cevabın % 34,62'si bu yönde düşünmektedir. Dershane kurucu ve yöneticileri bu yöndeki bir değişikliğin dersanelere gelecek öğrenci sayısında büyük düşürlere yol açacağını düşünmektedir.

Gelecekte, lise mezunu tüm öğrencilerin üniversiteye gitmesi söz konusu olabilir, ancak kimin hangi bölüme ne şartlarla girebileceği bilinmemektedir. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı da belirsizliktedir. Fakat dershane yöneticileri mutlaka bir sıralama olacağı, bunun dersaneleri bir şekilde çalışmaya devam ettirecek farklı bir sınav sistemi olacağı kanaatindedir.

### **2.1.7. Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma koşullarını sağlayamama dersanelerin içsel tehditlerinin en önemlisidir. Dershane yöneticileri her işi kendileri yapma kültüründe yetişirler. Dersaneler okula benzer bir yapıdadır. Öğretmen kökenli kurucu ve yöneticiler yetki devri konusunda çok istekli kimseler değildirler. Bir işletmenin kurumsallaşması, araştırmanın I.bölümünde kurumsallaşma maddelerine ne kadar uyulduğu ile belirlenmektedir.

Bu bölümde kurumsallaşma maddeleri ile ilgili ayrı sorular sorulmuş ve irdelenmiştir.

Kurumsallaşma, dersanelerde kendi iç mekanizmalarının gelişmesi ile olduğu gibi, ithal etme yöntemi ile olmaktadır.

Özellikle bazı zincir dershanelerin şubelerine kurumsallık içeren bir sistem ihraç ettiği bilinmektedir. Tablo 29’da zincir dershanelerin şubelerine katkıları sorusuna verilen 61 cevabın %24,6’sı (15 cevap) zincir dershanelerin şubelerine bir sistem yerleştirdiği görüşündedir. Bu 15 cevabın 12 tanesi zincir dershanelere, 3 tanesi yerel dershanelere aittir. Zincir dershaneler arasında sistem yerleştirildiğini belirtenlerin oranı %80 olmaktadır.

### 2.1.7.1. Departmanlaşma

Departmanlaşma kurumsallaşma unsurlarından, farklı işleri o işlerde uzmanlaşan uygun mekan ve koşullarda yapabiliyor hale gelmesidir. Genel olarak departmanlar işletme fonksiyonlarından oluşmaktadır.

Cevaplayıcılar, sahip oldukları departmanlarla ilgili şu soruyu cevaplamışlardır:

“halkla ilişkiler, muhasebe ve finansman, satın alma, müşteri ilişkileri, eğitim koordinasyon, pazarlama departmanlardan hangilerine sahipsiniz?”

**Tablo 31. Departmanlaşma**

Halkla ilişkiler	Muhasebe ve finansman	Eğitim koordinasyon	Müşteri ilişkileri	Pazarlama	TOPLAM
35	30	12	17	2	94
%37,23	%31,91	%12,77	%18,09	%2	

Dershanelerin muhasebe ve finansman departmanına sahip olma oranı %37,2’dir (35/94). Halkla ilişkiler birimi bulunanların oranı %31,9(30/94), eğitim koordinasyon birimi % 12,8 (12/94), müşteri ilişkileri ve pazarlama birimi bulunanların oranı ise %18,1 (17/94) olduğu tespit edilmiştir.



Özellikle, eğitim alanında hizmet veren kurumlarda ayrı bir eğitim koordinasyon biriminin bulunmaması kayda değerdir. Dershanelerin çoğunda çalışan veya ortak bir pazarlama elemanının bulunmadığı, ayrı bir pazarlama ofisinin yer almadığı tespit edilmiştir.

İşletme fonksiyonlarından birçoğuna sahip olmayan dershanelerin kurumsallaşma düzeyi düşük kalmıştır.

### 2.1.7.2. Profesyonelleşme

Kurumsallaşmanın faktörlerinden birisi profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme yöneticilerinin profesyonelleşmesi ve İnsan Kaynaklarının profesyonelleşmesi biçiminde değerlendirilecektir.

Cevaplayıcılar, “dershanenizi en iyi yönetebilecek kişi sizce kimdir?” sorusuna Tablo 32’deki gibi cevap kümeleri oluşturmuştur. Bu tablodaki sonuçların en çarpıcısı dershane yöneticilerinden birinin şu görüşü ile desteklenmektedir.

“Yönetici mutlaka eğitimci olmalıdır, ancak her eğitimci iyi bir dershane yöneticisi olamaz. En iyisi yöneticilik becerisi olan bir eğitimci olmasıdır.”

**Tablo 32. Profesyonelleşme**

Başka branştan bir profesyonel yönetici	Tecrübeli bir eğitimci	Yüksek çaba göstereceğinden ortaklardan biri	Kurumun sahibi	TOPLAM
9	24	6	9	48
%18,75	%50	%12,5	%18,75	

Dershaneleri yöneten idarecilerin %68,8’i (33/48 cevap) kurum sahibi olmayan kimselerdir. Kalan %31,2’si kurum sahibi ya da ortaklardan birinin yönetimindedir. Yönetim işini bir profesyonele bırakma eğilimi oldukça yüksektir.

Ancak profesyonel yöneticiye iş verme oranı, daha düşüktür. Branşı yönetici olan bir kimse ile çalışmanın faydalı olacağı görüşü %18,8 olmuştur (9/48 cevap).

Ayrıca dershane departmanlarının profesyoneller tarafından yürütülme oranı şu şekilde gerçekleşmiştir:

Profesyonel yönetici ve asistanı: %26,8 (41 cevapta 11), profesyonel çalışan: %14,6 (41 cevapta 6), ortaklardan biri ve asistanı: %17,1 (41 cevapta 7), ortaklardan biri: %41,5 (41 cevapta 17).

Burada dershanenin iç yönetimi profesyonellere bırakılmakla beraber sorumlulukların ortaklı kurumlarda yetki devri yapılmadığı belirlenmiştir.

Cevaplayıcılara sorulan “profesyonel çalışanları nasıl seçtiniz?” sorusuna Tablo 26’deki şekilde cevaplar alındı. Bu cevaplara yönelme oranlarına göre işe alma kurumun sahipleri tarafından yapılmaktadır. İnsan Kaynakları uzmanı ve personel servisi yoktur. Herhangi bir İnsan Kaynakları organizasyonu ile çalışılmamaktadır. Ancak zincir dershanelerin sadece birinde merkezi bir İnsan Kaynakları sistemi olduğu gözlenmiştir. İnsan Kaynakları sistemi olan bu dershane grubu sistemini ulusal bir boyutta sürdürmeye devam etmektedir.

**Tablo 33. Departmanların Profesyonellerce Yürütülmesi**

Tanıdık vasıtasıyla	Referans ve aracı ile	Referans ile serbest piyasadan	İK uzmanı ve Ya şirketi vasıtasıyla	TOPLAM
17	7	11	6	41
41,46	17,07	26,83	14,63	

Dershaneler personel alımlarını şu şekilde gerçekleştirdiklerini söylemektedirler:

Verilen 46 cevabın % 15,2’si (7 cevap) tanıdık vasıtasıyla işe alma, %60,9’u (28 cevap) referans veya aracı ile işe alma, %17,4’ü (10 cevap) referans ile serbest piyasadan

işe alma, %6,52'si (3 cevap) İnsan Kaynakları uzmanı veya şirketi vasıtası ile işe alma biçiminde ayrışım göstermiştir.

### 2.1.7.3. Şeffaflaşma

Dershanelerin resmi ve fiili icraatlarıyla ilgili bilgilerinin yönetim kurulu, resmi makamlar ve müşteriler tarafından zaman ve mekân koşulu olmaksızın ulaşabilmesi, dershanelerin şeffaflığını göstermektedir. Özellikle mali bilgilerinin resmi makamlara sunulanla ile gerçek bilgiler arasında farklar olduğu bilinmektedir.

**Tablo 34. Şeffaflaşma**

Resmi olarak bildirildiği kadar ulaşılabilir	Muhasebenin uygun gördüğü kadar Bildirilir	Tümüne her istenen zamanda ulaşılabilir	Kurumu maddi manevi zora sokmayacak biçimde bildirilir	TOPLAM
26	3	5	4	48
%68,42	%7,895	%13,16	%10,53	

Bilgi saklama alışkanlıklarına dersane yöneticilerinin genel olarak sunduğu mazeret, vergi ve sosyal güvenlik ödemelerinin oldukça yüksek olduğudur. Gerçekte ücretlerinin tamamını faturalandırdıklarında, çalışan ücretlerini tam gösterdiklerinde ortaya çıkan vergi ve ödeme yükü bütçeye göre fazla olabilmektedir.

“Resmi kanallar dershaneye ait öğrenci sayısı, toplam ciro, verilen ders ve diğer öğretim hizmetleri miktarına nasıl ulaşabilmekteler?” sorusuna cevaplayıcıların %30'u cevap vermek istememiştir. Cevaplayanların %68,42'si resmi kanalların bu bilgilere kurumun resmi şekilde bildirildiği kadar ulaşabildiğini söylemiştir.

Kurumların bilgilerine yetkileri dâhilinde erişme imkânı değerlendirildiğinde özellikle resmi kurumların dershanelere ait tüm bilgilere erişemedikleri gözlemlenmektedir. Şeffaflaşma düzeyi, kayıt dışı miktarıyla paralel olarak düşüktür. Ayrıca, “aslında resmi

kurumların her şeyi bildiği ancak dershanelerin parasal yükümlülüklerinin çok olması nedeniyle bazı şeylere göz yumdukları” ifade edilmiştir.

#### 2.1.7.4. Formelleşme

Bir kurumun işleyişi ile ilgili uyulması gereken kurallar ve yönergeler o kurumun formelleşme düzeyini gösterir. Dershaneler, köken meslek olarak kuralcı bir yapıya sahiptirler. Zaten MEB’in oluşturduğu mecburi prosedürler mevcuttur.

Ancak öğretim ve hizmet meselelerinde prosedürler oluşmuştur. Fakat işletmenin diğer konularında formal bir yapılanmada oldukları söylenemez.

**Tablo 35. Dershanelerin Sahip Olduğu Yazılı Prosedürler**

Ders ve sınav programı	Bütçe programı	Rehberlik görüşme programı	Çalışanların uyması gereken kurallar	TOPLAM
35	25	31	31	122
%28,69	%20,49	%25,41	%25,41	

Kurumların kendi iç işleyişleri ile ilgili standart yazılı bir prosedür oluşturma konusunda daha titiz oldukları gözlemlenmiştir. Kendi yazılı prosedürü olmayan kurumlar, Bakanlığın ve bağlı oldukları zincir kurumların bu yönergelerini kullanmaktadırlar.

Cevapların (122 cevap) %28,7’si (35 cevap) ders ve sınav programı, %20,5’i (25 cevap) bütçe programı, %25,4’ü (31 cevap) rehberlik ve müşteri ilişkileri programı %25,4’ü (31 cevap), çalışanların uyması gereken kurallarla ilgili standart prosedürlere sahiptir.

Cevaplayıcıların, en az sahip oldukları prosedürün bütçe programı olduğu ortaya çıkmıştır.

### 2.1.7.5. Kurum Kültürü

Bir kurumu oluşturan unsurlar insanların birbirleri ile olan ilişkileri kurum kültürünü oluşturan önemli bir kavramdır. Bu örgütlerin yapısını, davranış biçimlerini, alışkanlıklarını etkileyen kurumun kültürünün temel yapı taşıdır. Örgüt kültürü kurumların başarısında önemli bir faktördür. Kurum kültürü, örgüt üyelerinin ilişkilerinin şekli ile oluşmaktadır. Dershanelerdeki personel ilişkileri, öğretmenlerin ve diğer personelin iş ve kişisel işbirliği, dershanenin verimliliğini belirler.

Dershane yöneticilerine “dershanenizde çalışanlar arası ilişki nasıl tanımlanabilir?” sorusu yöneltilerek kurum içi ilişkilerinin şekli belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 36’da cevapların dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 36. Dershanelerde Kurum İçi Personel İlişkilerinin Biçimi**

İyi arkadaşlıklar	Her çalışan kendi işi ile ilgilidir, nezaket çerçevesinde iletişim vardır	Tecrübe ve yaşa dayalı bir hiyerarşi vardır	Eskiden beri gelen görünmeyen kurallar vardır.	TOPLAM
21	32	10	5	68
%30,88	%47,06	%14,71	%7,353	

68 cevabın % 47,1’i kendi işiyle ilgilenen ancak diğer çalışanlar ile seviyeli bir diyaloga sahip olan, (32 cevap) % 30,9’u (21 cevap) birbiriyle iyi arkadaş olan çalışma ekibine sahip olduklarını belirtmiştir. Bu tabloya göre personel ilişkileri profesyonellikten çok kişiselliğe dayalı olduğu söylenebilir.

## 2.2. Belirsizlikler ve Tehdit Unsurları

Bu gün itibariyle yukarıda yapılan durum analizinde dersanelerin varlığını ve gelişmesini olumsuz yönde etkileyecek olan dış tehditler ve iç zayıflıklar olduğu görülmektedir. Açıkça belirlenmiştir ki, dersaneler iç zayıflıklarını ortadan kaldırırsalar bile, dış tehditler nedeniyle tamamen kapanabilir. Fakat yasal uygulamaların toplumun eğitim-öğretim ihtiyaçlarını ortadan kaldıracak gibi görünmemektedir. Özellikle devlet ve siyasi politikaların eğitim sorunlarını çözmek adına dersaneleri bir engel olarak kabul ettiği açıktır.

Toplumda dersanelere karşı ücretli eğitim verdiklerinden dolayı oluşan önyargı, sınava hazırlanmanın getirdiği stres ve kaygıdan kaynaklanan negatif duygular dersaneler için yok edici olmasa bile bir tehdit unsurudur.

Dersaneler, gelecekte resmi olarak kapatılmasa bile MEB dersaneleri okul olmaya zorlayabilir. Üniversite sınavları kaldırılırsa dersanelerin işlevleri sona erecektir.

MEB, siyasi iktidarlar veya YÖK, henüz tam olarak oturmuş bir eğitim – öğretim ve yerleştirme sistemi kuramamışlardır. Bundan dolayı dersaneler sistem oturana kadar belirsizlik içerisinde olacaktır.

Diğer taraftan her bir dersanelenin kendi politikaları, gelecekleri açısından belirsizlik taşımaktadır. Personel politikaları, ekonomi ve finansman politikaları, pazarlama ve eğitim öğretim politikalarının zayıflığı belirsizlikler yaratır. Dersanelerin kurumsallaşamaması yok edici bir unsurdur.

Her kurum kendi sistemini ve markasını yaratarak diğer kurumlar ile rekabet doğasında güçlü olmak zorundadır.

Dersanelerin işlerliğinin artabilmesi için işletmelerin sahip olması gereken basit fonksiyonların gerekli olanlarını kurmaları, sistemi yönetecek profesyonel yönetici ve alanlarında uzman çalışanlar ile bir arada olamamaları halinde ömürlerinin uzun olmayacağı açıktır.

Kurumsallaşamayan dersanelerin rekabet çevresine uyum sağlayamayarak yok olması söz konusudur.

### 2.3. Beklentiler ve Avantajlar

Dershaneler, sınav ekonomisi üzerine kurulmuş olmakla beraber, öğretim rekabetinde örgün eğitimden kaynaklı boşluğu doldurma görevini de edinmiş durumdadır. Zira örgün eğitimde ülkenin her tarafındaki okullarda eşit nitelikte bir eğitim verilmesi imkânsızdır. Büyük şehirdeki eski ve kaliteli bir lise ile Anadolu'daki bir lisenin eğitim kalitesi aynı olmayacağı gibi, aynı ildeki bir Fen Lisesi ile düz lise arasında bile ciddi bir başarı farkı olmaktadır.

Sadece üniversite, liselere giriş sınavlarında değil, okullardaki eğitim farklarından dolayı dershanelere ihtiyaç duyulmuştur. Dershanelerden, oluşan bu kalite farkını kapatması da beklenmektedir.

Aileler, çocuklarının okumasını, okuyarak yapacakları bir meslek ile hayatlarını kazanmalarını istemektedir. Gerek aileler arası, gerek öğrenciler arası eğitim rekabeti nedeniyle dershanelere yönelim artmaktadır. Zira aileler, eğitime daha çok önem vermekte, bu nedenle daha çok kaynak ayırmaktadırlar.

Merkezi sınav ve yerleştirme sistemlerinde öğrencilerin rekabeti sonucunda kişilerin geleceği gerçekleşmektedir. Bu nedenle dershanelerden vazgeçilmesi söz konusu olamaz.

Dershanelerin resmi makamlar, politik unsurlar nazarında vazgeçilemez olmalarının nedenleri vardır: istihdam ve gençliğin kontrolü. Zira dershane sektörü Milli Eğitim Bakanlığının istihdam edemediği eğitim veya fen edebiyat fakültesi mezunu öğretmenlerden ciddi sayıda insanı çalıştırmakta, sosyal güvencelerini sağlamakta, emeklilik haklarını vermektedir. Bu istihdamın devlete hiçbir mali yükü bulunmamaktadır.

Dershanelere devam eden bir milyonun üzerinde öğrencinin sadece hafta sonları bile dershaneye gitmesi büyük bir kontrol sağlamakta, birçok yararsız hatta zararlı olgunun önüne geçilmesine vesile olmaktadır. Bu şekilde gençliğin kontrolünde ciddi pay sahibidir.

Ayrıca zaman içerisinde ortaya çıkan bazı dershane grupları, zincir dershaneler göz ardı edilemeyecek kadar büyük işletme kümeleri haline gelmiştir. Ne devlet kuruluşları, ne siyasi iktidarlar için bu grupları kapatmak veya zarar vermek kolay değildir.

Özellikle zincir dershane merkezlerinin oluşturduğu sistem ve işletme formatlarının şube dershanelere ihraç edilmesi, bu şubelerle rekabet edebilmek için şirketleşme ve dolayısıyla kurumsallaşma hamlesi gerçekleşmesini sağlamıştır. Zincir dershanelerin varlığı, rekabet koşullarını zorlaştırmakla beraber, kaliteyi arttırmış, hizmet niteliğinde pozitif gelişmeler oluşturmuştur.

**Tablo 37. Dış Tehdit ve İç Zayıflıkların Yol Açabileceği Belirsizlikler**

	<b>Belirsizlikler</b>	<b>Varlığa son verebilecek etmenler</b>
<b>İç Zayıflıklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>—Şirketleşme</li><li>—Toplumun Dershane Algısını Negatif Etkileyecek Çalışma Zafiyetleri</li><li>—Devir Hızı Yüksek Personel</li><li>— Örgün Eğitim İle Entegre Olamama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>—Kurumsallaşamama</li><li>—İşletme Unsurlarını Yerine Getirerek Şirketleşememe</li><li>—Yeni Eğitim Öğretim Sistemlerine Ayak Uyduramama</li><li>— Marka ve Sistem Sahibi Olamama</li></ul>
<b>Dış Tehditler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>—Eğitim Öğretim ve Sınav Sisteminin Kesinleşmemesi</li><li>—Dershanelerin Devlet Nazarında Bir Eğitim Sorunu Olarak Görülmesi</li><li>—Toplum ve Sivil Toplum Örgütlerinin Negatif Yargıları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>—Politik Platformların Dershaneleri Ortadan Kaldırmak İstemesi</li><li>—Sınavların Kaldırılması</li><li>—Üniversite Kontenjanlarının Tüm Öğrencileri Kapsayacak Biçimde Genişletilmesi</li></ul>



**Tablo 38. Ekolojik Fırsatlar ve Dershanelerin Avantajları, Dershanelerin Varlığının Devam Etmesini Sağlayacak, Vazgeçilmesini Engelleyecek Etmenler**

	<b>Varlığın Devam Etmesini Sağlayacak Etmenler</b>	<b>Vazgeçilmesini Engelleyecek Etmenler</b>
<b>Çevresel Fırsatlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aile ve Öğrencilerin Eğitim Öğretim Rekabeti</li> <li>—Ailelerin Eğitime Ayırdığı Bütçenin Artması</li> <li>— Ailelerin Alım Gücünün Artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nüfus Artışı</li> <li>— Dershanelerin Gençlik Üzerinde Oluşturduğu Kontrol Mekanizması</li> </ul>
<b>Avantajlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Liberal Yaşam Tarzının Giderek Yaygınlaşması</li> <li>—Okullara Göre Avantajları</li> <li>—Sınav Yapısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Büyük Dershane Gruplarının Oluşması</li> <li>—Dershanelerde Oluşan İstihdam</li> </ul>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dershaneler okullardaki eğitim-öğretim kalitesinin ailelerin rekabete girdiği öğretim seviyesine yeterli gelmemesinden ortaya çıkmıştır. Sınavlardaki yarışma bu rekabeti sürekli ateşlemektedir. Sınavlar dışında öğrencilerin daha iyi öğretim görmesi isteği dershanelerin varlığına katkı sağlamaktadır. Toplumda yer alan farklı yasal veya sivil örgütler, dershanelere karşı olduklarını resmi olarak beyan etmekle beraber, istihdam, toplumun isteği, yatırımcıların korunması gibi nedenlerle dershanelere müdahale etmemektedir.

Ancak dershaneler işletme fonksiyonlarını yerine getirme ve kurumsallaşma konusunda zayıf kalmakta, özellikle yerel dershaneler kaynakların kısıtlandığı kriz dönemlerinde yok olmaktadır. Kurumsallaşmayı başarmış dershaneler, belirsizliklere karşı daha dayanıklı olmaktadır.

Dershaneleri bekleyen en büyük belirsizlikler devletin bu kurumları tamamen, kısmen kapatma kararı alıp almayacağı, üniversite ve liselere giriş sınavlarının kaldırılıp kaldırılmayacağıdır. Dershaneler bu durumların gerçekleşeceğini düşünmemektedir.

Kurumsallaşma konusunda dershanelerin bilinçli olduğu ancak yeterince akademik ve pratik kabiliyete sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Zincir dershanelerin şubeleri haline gelerek sistem ithal eden kurumlar dışında bunu başaran az sayıda kurum tespit edilmiştir.

Bu araştırma, dershanelerle ilgili yasanın eksik kalan yönlerinin dikkat çekmemektedir. Ancak ilgili yasa, dershane çalışma sistemini bir işletme gibi düzenler, denetler hale geldiğinde dershane ve okulların öğretim sistemleri entegre olacak, bu uygulamayı iyi yapan ülkelerdeki başarılı sonuçlara ulaşılabilecektir.

### Geleceğe Yönelik Bir Model Önerisi

Geleceğe yönelik stratejik bir plan hazırlamak isteyen dershaneler, aşağıdaki dört unsuru dikkate almalıdırlar:

1- Enflasyonsuz ekonomiye uyum sağlayabilmek, gerçek bir kar marjı oluşturabilmek için maliyet analizi yapmayı öğrenmeleri gerekir. Dershaneler, gerek kurulurken gerekse faaliyetlerine devam ederken bir öğrencinin birim maliyetini hesaplamaları gerekmektedir. Bütün ticari işletmeler bunu yaparlar. Fiziki kapasite ile öğretim kapasitesini iyi planlayarak fiili kapasiteyi yüksek tutmaları gerekmektedir.

Dershaneler, tamamen maliyet analizine dayalı, enflasyonsuz ortama uygun ekonomi politikalarından oluşan mali bir stratejik plana sahip olmalıdır. Mali yaklaşımları kaygı psikolojisinden çıkmalıdır.

2- Kurumsallaşma unsurlarını yerine getirmek suretiyle, eğitim-öğretim hizmetlerini ürün haline getirerek, işletmenin temel fonksiyonlardan oluşan departmanları kurup bu ürünü verimli bir şekilde sunan bir organizasyon haline gelmelidir. Kurumsallaşma sürecinde, dershanelerin eğitim kurumundan bir eğitim şirketine dönüşmesi gerekmektedir. İşletme bilimine hakim yöneticiler ile çalışan, muhasebe, pazarlama, eğitim(üretim), halkla ilişkiler gibi departmanlarını oluşturan kurumlar, ürünlerini ihtiyaçlarını uygun ve gerekli kalitede geliştirerek ekolojik çevrede gelişen tehlikelere daha dayanıklı hale geleceklerdir.

3- Aynı il ve ilçe merkezindeki dershanelerin bir araya gelerek birlik oluşturmaları, bu birliklerin bir araya gelerek bölgesel ve ulusal platformda birleşik bir güç oluşturulmalıdır. Türkiye'deki siyaset ve devlet anlayışında belli büyüklüğe ulaşmış sınıf ve grupları memnun etme refleksi vardır. Bu nedenler dershanelerin kuracağı ulusal büyüklükte örgütler, devlet ve siyaset tarafından daha az tehdit edilir hale gelecektir.

4- Toplum, siyasi örgütler, sivil toplum kuruluşları gözünde bilinirlik ve görünümün pozitif hale gelmesi için, başta örgün eğitim sistemi ile entegrasyon olmak üzere bir program hazırlamalı ve uygulamalıdır. Kabul edilmelidir ki, dershanelerin olumsuz imajında haklılık payı olan bir çok uygulama olmuş ve sürmektedir. Başta ürün kalitesi olmak üzere, toplumda negatif görüntü oluşturan eksiklikleri tespit ederek giderecek programlar olmalıdır. Bunların başında personelin eğitimi gelmektedir.

Dershaneler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yeniden düzenlenecek bir yasa ile eğitim programları ve miktarı, eğitim niteliği, örgün eğitime katkı sağlama düzeyi ile denetlenen bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca, yeni yasa dershanelerin işletme yapısını okul formatından çıkarmalı, bu konuda başka bir bakanlığa yetki vermelidir.

Popülasyon Ekolojisi, çevreye uyum sağlayabilen örgütlerin yaşayacağını sağlayamayanların öleceğini söyler. Araştırmanın birinci bölümünde ortaya konan tehditlerin gerçekleşmesi durumunda oluşacak yeni çevreye uyum sağlayacak olan örgütler kalıcı olacaktır.

Gelecekte sınav sisteminin kaldırılabilmesi veya her öğrencinin bir hazırlığa ihtiyaç duymadan üniversiteye gidebileceği ihtimaline karşın, dershanelerin bazı tedbirler ile yollarına devam etmeleri mümkün olacaktır. Çevre, bu şekilde köklü bir değişiklik olması halinde bir çok dershanenin ölmesine neden olacaktır. Almanya, sınav sistemi olmayan ülkelerden birisi olmasına rağmen, özel kurslar hizmet vermektedir. Zira öğretim ihtiyacı, asla son bulmayacak bir ihtiyaçtır. Ailelerin eğitim-öğretim ihtiyaçlarını gören, bu ihtiyaçlara cevap verebilen dershaneler farklı bir formatta yollarına devam edeceklerdir.

### **Araştırma Önerileri**

Bu araştırmanın yapılması esnasında karşılaşılan en önemli sıkıntı, dershanelerle ilgili yeterli sayıda çalışma olmamasıdır. Var olan araştırmaların önemli bir kısmı eleştirel çalışmalardır. Yeterli büyüklükte alanları incelememişlerdir. Tüm ülkeyi kapsayacak bir sektörel araştırmaya ihtiyaç vardır. Bütün Türkiye'deki dershaneleri, eğitim bilimleri ve işletme bilimleri gözlüğü ile incelemek gerekmektedir.

Dershanelerde çalışan personel ve özlük haklarıyla ilgili bir çalışma yapılmalıdır. Eğitim bilimleri uzmanları, dersane sistemi ile örgün eğitimi bir arada çalıştırabilecek bir sistem geliştirme çalışması yapılmalıdır. Dershanelere devam eden öğrencilerin ve onların velilerinin üzerinde beklenti, şikayet araştırması yapılmalıdır.

İşletme bilimcilerinin dershanelerin içsel ve global kriz kodlarını çözerek küçük ve mikro işletmelere bir öneri planı geliştirmeleri mümkündür. Başka sektörlerde tesis edilen kriz çözümleri çalışmalarının dershanelere uygulanması faydalı görülmektedir.

Dershanelerin sektör içi krizlerin önce ve sonrasında ekonomik durumlarını inceleyecek çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Ülke genelinde kurumsallaşmış dershanelerin verdikleri eğitimin daha nitelikli olup olmaması üzerine bir araştırma yapılmalı, dershanelerin kurumsallaşması üzerine yasal bir öneri ortaya konmalıdır.

Bu çalışma, kriz önce dönemlerinde açılan ve kapanan dershanelerin, işletme yapılarının tespit edilerek, ayakta kalanların sistemlerinin incelendiği bir araştırma ile desteklenebilir. Dönemsel bir çalışma olduğundan belirli bir dönem sonra tekrarlanarak, sektörün durumu daha iyi anlaşılabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adalet ve Kalkınma Partisi **Parti Programı**, 5. Bölüm 2. Fıkra, Eğitim Bölümü, 2002, Ankara.
- Apaydın, Fahri (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 121-145.
- Aslan, M. (2004), “Eğitim Sisteminin Kapanmayan Yarası Yüksek Öğretime Geçiş”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 37–51.
- Aykaç, Necdet, (2007), OMÜ, “İlköğretim Öğretmenlerinin Sosyal Bilgiler Dersi Eğitim Öğretim Programına Dair Görüşleri”,**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz-2007 C.6 S.22 (46-73)
- Baştürk, Savaş, Doğan Selçuk,(2010), “Lise Öğretmenlerinin Özel Dershaneler Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, C 7, Sayı 2
- Boran, J.N. (2004), “Employing Identities In Organizational Ecology”. **Industrial And Corporate Change**. Vol. 13, No. 1, 3-32.
- Cumhuriyet Halkçı Partisi **Parti Programı**, Eğitim Konu Başlığı, Sayfa 29-295
- Çetin, Şaban, (2001),” İdeal Öğretmen Üzerine Araştırma”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 149, Ocak
- DAĞLI, Süleyman, (2006), “Özel Dershanelere Öğrenci Gönderen Velilerin Özel Dershaneler Hakkındaki Görüş ve Beklentiler (Kahramanmaraş Örneği)”, **Yüksek Lisans Tezi**. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demokrat Parti **Parti Programı**, “Eşit Eğitim Hakkı” maddesi.
- Eğitim Ve Bilim Emekçileri Sendikası Bülteni, 2010, “Özel Dershanelerin Özelliği Nedir?”
- Erdil, Oya, Kalkan, Adnan, Alparslan, Ali Murat, (2010) “Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 12/1, 17-31

Greening, D. W. Ve B. Gray, (1994), “Testing A Model Of Organizational Response To Social And Political Issues”, **Academy Of Management Journal**, 1997, Vol. 37, No. 3.

Gök, Fatma, (2005), “Üniversiteye Girişte Umut Pazarı: Özel Dershaneler”, **XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, Pamukkale Üniversitesi.

İSMMMO bülteni (2010), **İSMMMO Dergisi** 16 Sayı, 28.03.2010.

Karasu, Koray, (2001) “Profesyonelleşme Olgusu Ve Kamu Yönetimi”, **Mülkiyeliler Birliği Yayınları**

Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, **Arıkan Yayıncılık**, 2007, Ankara.

Korkmaz, Mehmet, Özdoğan, Oğuz, (2008) “İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Dergisi**.

Michael, S.C., Kim, S.M., (2005), “The Organizational Ecology Of Retailingam”.

Milliyetçi Hareket Partisi, **Parti Programı**, 22 Temmuz Seçim Beyannamesi, S. 9, Ankara 2007.

Milli Eğitim Bakanlığı (2009) , “Milli Eğitim Bakanlığı 2009-2014 Stratejik Planı”, Ankara.

Milli Prodüktivite Merkezi, **Verimlilik Dergisi**, 2002, 27.

Morgil, İnci, Yılmaz, Ayhan, Geban, Ömer, (2001), “Özel Dershanelerin Üniversiteye Girişte Öğrenci, Başarısına Etkileri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 21, 89-96.

Özcan, Esra Dinç, Taşkırın, Erkan, (2007), “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki ilişkinin incelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, s.401

Öz-De-Bir, Dernek Tüzüğü

Robbins, Stephan P. (1998), “Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications”, 9.Baskı, **New Jersey: Prentice Hall**.

Selznick, Philip (1995). “Institutionalism “Old” And “New””, **Administrative Science Quarterly**, 41(2): 270-277.

Sevinç, İsmail, (2005), “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar”, **Atatürk Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19 Eylül 2005 Sayı: 2

Sharfman, Mark (1994), “Changing Institutional Rules: The Evolution Of Corporate Philanthropy”, **Business & Society**, 33(3): 236-269.

Şahman,İ., Tengilimoğlu, D. Işık, O., ”Özel Hastanelerde Yönetim”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 2 (2008). 1-23

Taş, Ali, Çavuş, Mustafa Fedai, (2010), **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, Sayfa 189.

T.C.Milli Eğitim Bakanlığı, (2004) “Okul Pansiyonlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi” **Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı**, S. 21 Ankara.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2010), “Ortaöğretime Geçiş Sisteminde SBS’ye Yeni Bir Model”, **Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı**, S.59, Ankara.

Tezcan, Mahmut, (1985), “Eğitim Sosyolojisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları** No: 150.

TÖ-DER, Kuruluş Bildirgesi

Ulukan, Cemil (2005), “Girisimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5 (2): 29-42.

Waddock, S., (2004), “Creating Corporate Accountability: Foundational Principles To Make Corporate Citizenship Real”, **Journal Of Business Ethics**, Vol. 50.No. 4.

Zoraloğlu, Yunus, (1998), “Eğitimde Fırsat Eşitliği ve Üniversite Giriş Sınavları”, **Eğitim ve Yaşam Dergisi**, Güz – Yaz sayısı, 1998.

625 Numaralı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, Madde 1-25

**Ek -1 Cevaplar Tablosu**

SORU NO	Tema Cevap Sayısı				Dışı Cevap	T op la m	Tema Yüzdeleri			
	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4			Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
1	22	2	1	23	0	48	45,83333 33	4,166666 67	2,08333 333	47,9166 667
2	32	15	3	3	2	53	60,37735 85	28,30188 68	5,66037 736	5,66037 736
3	31	15	20	1		67	46,26865 67	22,38805 97	29,8507 463	1,49253 731
4	21	21	30	12		84	25	25	35,7142 857	14,2857 143
5	36	21	9	17	1	83	43,37349 4	25,30120 48	10,8433 735	20,4819 277
6					1	0				
7	29	20	5	9	1	63	46,03174 6	31,74603 17	7,93650 794	14,2857 143
8	8	27	13	5		53	15,09433 96	50,94339 62	24,5283 019	9,43396 226
9	16	9	20	12		57	28,07017 54	15,78947 37	35,0877 193	21,0526 316
10	26	3	5	4		38	68,42105 26	7,894736 84	13,1578 947	10,5263 158
11	12	14	6	23	1	55	21,81818 18	25,45454 55	10,9090 909	41,8181 818
12	15	5	20	15		55	27,27272 73	9,090909 09	36,3636 364	27,2727 273
13	19	6	24	1		50	38	12	48	2



Ek -1'in Devamı

Soru No	Tema Cevap Sayısı				TOP LAM		Tema Yüzdeleri			
	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4			Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4
15	17	18	27	8		70	24,2857 143	25,7142 857	38,5714 286	11,42857 14
16	19	15	11	23		68	27,9411 765	22,0588 235	16,1764 706	33,82352 94
17	4	20	22	26		72	5,55555 556	27,7777 778	30,5555 556	36,11111 11
18	9	14	25	20		68	13,2352 941	20,5882 353	36,7647 059	29,41176 47
19	27	14	28	9	1	78	34,6153 846	17,9487 179	35,8974 359	11,53846 15
20	7	26	8	20		61	11,4754 098	42,6229 508	13,1147 541	32,78688 52
21	21	21	15	4	1	61	34,4262 295	34,4262 295	24,5901 639	6,557377 05
22	9	24	6	9		48	18,75	50	12,5	18,75
23	17	7	11	6		41	41,4634 146	17,0731 707	26,8292 683	14,63414 63
24	35	30	12	17		94	37,2340 426	31,9148 936	12,7659 574	18,08510 64
25	35	25	31	31		122	28,6885 246	20,4918 033	25,4098 361	25,40983 61
26	21	32	10	5		68	30,8823 529	47,0588 235	14,7058 824	7,352941 18
27	7	28	8	3	3	46	15,2173 913	60,8695 652	17,3913 043	6,521739 13

## EK-2

### Mülakat Yapılan Dershaneler Listesi Rize Bölgesi

<u>No</u>	<u>Dershane Adı</u>	<u>Bulunduğu Merkez</u>
1	ÖZEL ZAFER FIRAT EĞİTİM MERKEZİ DERSHANESİ	RİZE – MERKEZ
2	ÖZEL MODERN FEN BİLİMLERİ DERSHANESİ PAZAR ŞUBESİ	RİZE – PAZAR
3	ÖZEL GÜÇLÜ İDEAL DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
4	ÖZEL KARADENİZ ÇÖZÜM DERGİSİ DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
5	ÖZEL RİZE İLK UĞUR DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
6	ÖZEL ÇAY FİNAL DERGİSİ DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
7	ÖZEL MODERN FEN BİLİMLERİ DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
8	ÖZEL ANADOLU DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
9	ÖZEL RİZE YÜKSELİŞ DERSHANESİ	RİZE - MERKEZ
10	ÖZEL ARDEŞEN ARTI ANADOLU DERSANESİ	RİZE - ARDEŞEN
11	ÖZEL REKOR BİREY DERGİSİ DERSHANESİ	RİZE - ARDEŞEN
12	ÖZEL KALEM ÇÖZÜM DERGİSİ DERSHANESİ	RİZE - ARDEŞEN
13	ÖZEL ZAFER FIRAT EĞİTİM MERKEZİ DERSHANESİ ARDEŞEN ŞUBESİ	RİZE - ARDEŞEN
14	ÖZEL YÜKSELİŞ DERSHANESİ ÇAYELİ ŞUBESİ	RİZE - ÇAYELİ
15	ÖZEL KALEM ÇÖZÜM DERGİSİ DERSHANESİ FINDIKLI ŞUBESİ	RİZE - FINDIKLI
16	ÖZEL PAZAR KAVRAM DERSHANESİ	RİZE - PAZAR

17	ÖZEL ARTI ANADOLU DERSHANESİ PAZAR ŞUBESİ	RİZE - PAZAR
18	ÖZEL KAÇKAR SINAV DERGİSİ DERSHANESİ	RİZE – MERKEZ

**Ek-2**

**Mülakat Yapılan Dershaneler Listesi Trabzon Bölgesi**

<b><u>No</u></b>	<b><u>Dershane Adı</u></b>	<b><u>Bulunduğu Merkez</u></b>
1	ÖZEL ZORLU FİNAL DERSANESİ	TRABZON-MERKEZ
2	ÖZEL TRABZON ELİT EĞİTİM MERKEZİ DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
3	ÖZEL TRABZON UĞUR DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
4	ÖZEL ELİT ARŞİMET YAYINLARI DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
5	ÖZEL KUZEY ESEN DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
6	ÖZEL YÜKSELEN SEVİYEM DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
7	ÖZEL ANA SINAV DERGİSİ DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
8	ÖZEL İLK GENÇ KÜLTÜR DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
9	ÖZEL TRABZON DİLKOFEN DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
10	ÖZEL TANJANT AÇI DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
11	ÖZEL FİNAL DERGİSİ DERSHANESİ MEYDAN ŞUBESİ	TRABZON-MERKEZ
12	ÖZEL İLKE BİREY DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
13	ÖZEL ÇÖZÜM DERGİSİ DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
14	ÖZEL İPEKYOLU DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
15	ÖZEL ÖZGÜN BİLTEST DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ

16	ÖZEL YILMAZ DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
17	ÖZEL ZAFER FEN DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
18	ÖZEL FERDİ EĞİTİM DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
19	ÖZEL ZAFER FEN DERSHANESİ TAKSİM ANAFEN ŞUBESİ	TRABZON-MERKEZ
20	ÖZEL ANA SINAV DERGİSİ DERSHANESİ KEMERKAYA ŞUBESİ	TRABZON-MERKEZ
21	ÖZEL KAVRAM DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
22	ÖZEL EKOL DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
23	ÖZEL YENİ EKİN DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
24	ÖZEL BÜYÜK MARATON DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
25	ÖZEL TRABZON DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
26	ÖZEL KARADENİZ Pİ ANALİTİK DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
27	ÖZEL İLK ARTI BİR DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
28	ÖZEL İLGİ DERSHANESİ	TRABZON-MERKEZ
29	ÖZEL TRABZON ZAFER FEN DERSHANESİ CUMHURİYET ŞB.	TRABZON-MERKEZ
30	ÖZEL FİNAL DERGİSİ DERSHANESİ TRABZON ŞUBESİ	TRABZON-MERKEZ

### Ek-3

#### Yüz Yüze Görüşmelerde Kullanılan Sorular Ve Ortaya Çıkan Cevaplardan Sınıflandırılarak Oluşturulan Cevap Kümeleri

**SORU 1:** Dershanelerin Devamlılığını Sağlayabilecek Sosyolojik Etmenler Nelerdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Artan eğitim öğretim rekabeti
- b) Daha uzun eğitim alma isteği
- c) Az eğitimle yapılan işlerde çalışma isteğinin ortadan kalkması
- d) Öğretim kalitesinin devlet sektöründe giderek azalması

**SORU 2:** Dershanelerin Okullara Göre Avantajları Nelerdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Daha iyi eğitim kadrosu
- b) Daha çok ilgi gösteren öğrenciler
- c) Seçilmiş öğrenci kitlesi
- d) Fiziki koşullar

**SORU 3:** Dershaneleri Doğuran Nedenler Nelerdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Sınavlardaki eğitim rekabeti
- b) Öğrencilerin daha kaliteli eğitim almak istemeleri
- c) Örgün eğitim yetersizlikleri
- d) Diğer eksiklikler

**SORU 4:** Dershanelerin Oluşturduğu İstihdam İçin Önemli Olan Nedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Çok sayıda öğretmen istihdam edilmektedir
- b) Dershanelerin ekonomik gücü azaldığından bu personel ücretlerine de yansımıştır

- c) Dershaneler devletin görev veremediği birçok kişiye iş sağlar
- d) Personel y¼k¼ dershaneler için çok ağırlaştı

**SORU 5:** Dershaneleri Eğitimde Verimli Kılarak Cazip Hale Getiren Unsurlar Nelerdir?

CEVAP K¼MELERİ

- a) Personelini verimli ve motive ederek eğitimsel sonuç alabilmesi
- b) Değişikliklere abuk adapte olabilmesi
- c) Teknolojilerden ve gelişmelere diğer eğitim kurumlarına g¼re daha çabuk uyum sağlayabilir.
- d) Y¼netici ve çalışanları misyonlarına daha sadık olmaktadır.

**SORU 6:** Dershane Y¼neticisi Veya Yatırımcısı Olarak Dershanelerin Geleceğe Uyumu Konusunda Teknolojinin ¼nemi Sizce Nedir?

**SORU 7:** Toplumun Dershane Algısının Olumsuz Olmasının En ¼nemli Nedenleri Nedir?

CEVAP K¼MELERİ

- a) İnsanların ücretli eğitim alacak kadar eğitime değer vermiyor olması
- b) Bazı dershanelerin yanlış uygulamaları nedeniyle toplumun güvenini sarsması
- c) Dershanelerin siyasi ve sosyal d¼ř¼ncelere g¼re hala kabullenilememiş olması
- d) Devletin bu sekt¼r¼ meşrulaştıracak yasal d¼zeni oluşturmaması

**SORU 8:** Dershanelerin İşletme Yapıları şirket Olmaya Uygun Mudur?

CEVAP K¼MELERİ

- a) Dershaneler öncelikli olarak eğitim kurumudur, öyle kalmalıdır
- b) şirketleşmek lazımdır, ancak eğitim işleri ayrı tutulmalıdır
- c) Dershaneler hayır kurumu değildir, öncelikli olarak ticaret kurumudur
- d) şirketleşmek için gerekli donanıma sahip değildir

**SORU 9:** Neden Dershanelere Kullanılan Maddi Kaynakların Eğitimde Daha Faydalı Biçimde Değerlendirilebileceği Düşünülmektedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Dershaneler olmazsa insanlar bu paralarla aynı eğitimi almanın başka yolunu bulurlar
- b) Bu kaynak neticesinde yine öğretmenlere gitmektedir
- c) Eğitime harcanan hiçbir para israf değildir
- d) Bu kaynaklar başka türlü bir araya getirilemezdi

**SORU 10:** Resmi Kanallar Dershaneye Ait Öğrenci Sayısı, Toplam Ciro, Verilen Ders Ve Diğer Öğretim Hizmetleri Miktarı Gibi Bilgilere Ne Kadar Erişebilmektedirler?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Resmi olarak bildirildiği kadar
- b) Muhasebenin uygun gördüğü kadar
- c) Tümüne her istenen zamanda
- d) Kurumu maddi manevi zora sokmayacak biçimde

**SORU 11:** Dershanelerin Sayısının Sürekli Artmasını Neye Bağlı Olduğunu Düşünüyorsunuz?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Nüfusa dolayısıyla öğrenci sayısının artmasına
- b) İyi lise ve üniversite okuma isteğinin artmasına
- c) Dershaneciliğin kolay ve kazançlı bir yatırım oluşuna
- d) Milli eğitimin yarattığı işsizliğin dershanelere yöneltmesine

**SORU 12:** Dünyadaki Liberal Ekonomiye Dönüş Dershaneleri Nasıl Etkilemiştir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) İnsanlar ücretli eğitime daha sıcak bakmaya başlamışlardır
- b) Devlet özel eğitim ve dershaneleri teşvik etmeye başlamıştır.
- c) Eğitim rekabeti artmıştır
- d) Dershaneler arası rekabet arttıkça kalite artmıştır

**SORU 13:** Yeni Girişimcilere Dershane Kurmalarını Önerir Misiniz?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Hayır, önermem, bu piyasa oyuma ulaştı
- b) Evet, bu sektörde gelecek var
- c) Önermem zira gelecekle ilgili belirsizlikler var
- d) Evet, öneririm yapacak daha iyi bir işleri var mı ki

**SORU 14:** Dershaneler İçin Gördüğünüz En Büyük Fırsatlar Nelerdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Giderek artan lise ve ilköğretim öğrencileri
- b) Daha iyi eğitim isteyen veli portföyünün gelişmesi
- c) Dershanelere karşı olanların sayısının azalması
- d) İnsanların ekonomik gücünün artması

**SORU 15:** Dershanelerden Gelecekte Vazgeçilmesine Engel Teşkil Edecek Durumlar Nelerdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Bazı sosyal örgütlerin çok büyük dersane yatırımlarının olması
- b) Büyük zincir dershanelerinin bulunması
- c) Dershanelerde devletten iş alamayan insanlara sunulan istihdam fırsatının oluşması
- d) Dershanelerin öğrenciler üzerinde ciddi bir asayiş olgusu oluşturuyor olması

**SORU 16:** YÖK, Sendikalar Ve Siyasi Partilerin Dershanelere Karşı Oluşunun Ne Gibi Sonuçları Olmaktadır?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Toplumda haksız bir önyargı yaratmaktalar
- b) Dershanelerle ilgili pek bilgileri olmadığından yanlış bir düşünce içindeler
- c) Bu karşı duruşun haksız olduğu gibi haklı nedenleri de var
- d) Ücretli eğitim anlayışının henüz tam yerleşmediği bir ülkeyiz



**SORU 17:** MEB'in Dershaneleri Okula Çevirme İsteğini Stratejik Planına Koymasını Nasıl Buluyorsunuz?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Bir gün mutlaka dershaneleri kapatacaklar
- b) Popülist politikalar bunlar
- c) Dershanelerin hepsi okul olamaz
- d) Milli eğitim sorunları dershaneler kapatıldığında azalmayacaktır.

**SORU 18:** Dershanelerin Kendi Sistemleri Gereği Olumsuz Yönde Etkileyecek En Önemli Faktör Nedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Teknolojik ve fiziksel yeniliklere ayak uyduramaması
- b) Dershanelerin marka olamaması
- c) Bir şirket gibi sisteme sahip olmamaları nedeniyle oluşabilecek sıkıntılar
- d) Ortaklık biçimleri

**SORU 19:** Gelecekte Dershaneleri Olumsuz Yönde Etkileyecek En Önemli Eğitim Sistemi Değişikliği Nedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) YÖK'ün üniversite kontenjanlarını arttırması
- b) Vakıf üniversitelerinin artması
- c) SBS'nin kaldırılması
- d) KPSS nedeniyle öğretmen bulamama

**SORU 20:** Dershaneler Fırsat Eşitliğine Bir Engel Midir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Evet dershaneye gidenler ve gitmeyenler arasında bir uçurum olmaktadır
- b) Hayır, büyük şehirler ile Anadolu arasında rekabet eşitlenmektedir
- c) Evet, herkes ücretsiz eğitim almalıdır
- d) Hayır, sınıfsal farkların ortadan kalkmasına yardımcı olur

**SORU 21:** Zincir Dershanelerin Şubelerine Kattıkları En Önemli Fayda Nedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Yayınları
- b) Markaları
- c) Çalışma sistemleri
- d) Bir katkı olduğuna inanmıyorum

**SORU 22:** Dershanenizi En İyi Yönetebilecek Kişi Sizce Kimdir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Başka branştan bir profesyonel yönetici
- b) Tecrübeli bir eğitimci
- c) Yüksek çaba göstereceğinden ortaklardan biri
- d) Kurumun sahibi

**SORU 23:** Bölümlerin Yöneticileri Ve Çalışanları Hangi Biçimdedir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Ortaklardan biri yürütmektedir
- b) Ortaklardan biri ve asistanı
- c) Profesyonel yönetici ve asistanı
- d) Profesyonel bir çalışan

**SORU 24:** Halkla İlişkiler, Muhasebe Ve Finansman, Satın Alma, Müşteri İlişkileri, Eğitim Departmanlardan Hangilerine Sahipsiniz?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Halkla ilişkiler
- b) Muhasebe ve finansman
- c) Satın alma
- d) Müşteri ilişkileri
- e) Eğitim

**SORU 25:** Ders Ve Sınav Programı, Bütçe Programı, Rehberlik Görüşme Programı, Çalışanların Uyması Gereken Kurallar Gibi Maddelerin Hangilerinde Yazılı Standart Bir Prosedüre Sahipsiniz?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Ders ve sınav programı
- b) Bütçe programı
- c) Rehberlik görüşme programı
- d) Çalışanların uyması gereken kurallar

**SORU 26:** Dershanenizde Çalışanlar Arası İlişki Nasıl Tanımlanabilir?

CEVAP KÜMELERİ

- a) İyi arkadaşlıklar
- b) Her çalışan kendi işi ile ilgilidir, nezaket çerçevesinde iletişim vardır
- c) Tecrübe ve yaşa dayalı bir hiyerarşi vardır
- d) Eskiden beri gelen görünmeyen kurallar vardır.

**SORU 27:** Profesyonel Çalışanlarınızı İşe Alma Yönteminiz Nasıldır?

CEVAP KÜMELERİ

- a) Tanıdıklar arasından, yönetim kurulu değerlendirmesi ile
- b) Tanıdıklar ve referanslar vasıtasıyla, yönetim kurulu değerlendirmesi ile
- c) Piyasadan referanslarını inceleyerek, yönetim kurulu değerlendirmesi ile
- d) İK uzmanı veya şirketi vasıtasıyla

## ÖZGEÇMİŞ

1974 Rize doğumludur. İlköğretimini Rize’de, ortaöğretimini İstanbul’da tamamlamıştır. 1990’da gazi üniversitesi Eğitim Fakültesi Matematik bölümünü kazanmış, 1994’te tamamlamıştır.2008 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olmuştur.

1994–1995 yıllarında Milli eğitim bakanlığına bağlı olarak Tokat ilinde görev yapmıştır. 1996–1998 yıllarında Hopa ve Arhavi bölgesinde özel dershanede çalışmıştır. 1998’de Rize’de Anadolu Dershane’lerinde ortak ve öğretmen olarak çalışmıştır. 1999–2005 yılları arasında şube müdürlüğü, tanıtım ve halkla ilişkilerden sorumlu Yönetim Kurulu Üyeliği gibi görevlerde bulunmuştur.

2006 yılında Özel Güçlü İdeal Dershanelerini kurmuştur. Halen Yönetim Kurulu Üyesi ve Eğitim Koordinatörü olarak çalışmaktadır.

İyi derece İngilizce konuşabilmektedir.

Evlidir.