

Meslek Eğitiminde Başarılı Okul-Sanayi İşbirlikleri: Ne Çalışıyor? Neden Çalışıyor?

Prof. Dr. Zeynep Aycan
Yrd. Doç. Dr. Bülent Kılıç
Uzm. Endüstriyel Psikolog M. İtir Karataylıoğlu
Uzm. Klinik Psikolog A. Esra Tuncer
Duygu Biricik
E. Gözde İkizer
Nur Soylu

Koç Üniversitesi

Bu araştırma raporu "Meslek Eğitiminde Kalite için İşbirliği Projesi" kapsamında, Koç Holding ve Eğitim Reformu Girişimi tarafından desteklenmiştir. Raporda belirtilen fikirler yazarlara aittir.

2012

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|----|
| İÇİNDEKİLER..... | 1 |
| 1. GİRİŞ..... | 4 |
| 2. KURAMSAL ARKA PLAN | 5 |
| a. Uluslararası Deneyimler | 5 |
| b. Stratejik Okul-İşletme İşbirliği Nedir? | 6 |
| c. Eğitim Kurumu – İşletme İşbirliğinde Başarılı Olmuş Örnekler | 7 |
| d. Eğitim Kurumlarında Liderlik | 9 |
| 3. TÜRKİYE’DE İŞBİRLİKLERİNİ TEŞVİK VE ÖDÜLENDİRMEYLE İLGİLİ DÜZENLEMELER | 11 |
| a. Mesleki Eğitim Kanunu..... | 12 |
| b. 3.2. Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri (UMEM) Projesi..... | 12 |
| 4. YÖNTEM | 12 |
| a. Örneklem | 12 |
| b. Veri Toplama Araçları..... | 14 |
| c. Uygulama | 14 |
| 5. ARAŞTIRMA BULGULARI..... | 15 |
| a. Veri Analiz Yöntemi | 15 |
| b. Okul – Sektör İşbirliklerini Olumlu Etkileyen Faktörler: Okullar | 15 |
| c. Okul – Sektör İşbirliklerini Olumlu Etkileyen Faktörler: Firmalar ve Sektörel Kuruluşlar | 21 |
| 6. ÖZET VE ÖNERİLER | 27 |
| a. Uygulamaya Yönelik Öneriler | 29 |
| KAYNAKÇA..... | 37 |
| Ekler | 41 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|--|
| AB | Avrupa Birliği |
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AML | Anadolu Meslek Lisesi |
| AVM | Alışveriş Merkezi |
| EYGEP | Eğitim Yöneticisi Geliştirme Programı |
| İŞKUR | Türkiye İş Kurumu |
| KBF | Kritik Başarı Faktörleri |
| MEB | Milli Eğitim Bakanlığı |
| ML | Meslek Lisesi |
| MT | Management Trainee |
| MYO | Meslek Yüksekokulu |
| NAF | National Academy Foundation (Ulusal Akademi Vakfı) |
| OECD | Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) |
| ÖRAV | Öğretmen Akademisi Vakfı |
| PISA | Programme for International Student Assessment (Uluslararası Öğrenci Başarılarını Değerlendirme Programı) |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşu |
| STW | School-to-Work Transition (Okuldan İşe Geçiş) |
| TAMEM | Türk Alman Mesleki Eğitim Merkezi |
| TEGEV | Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı |
| TOBB | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği |
| UMEM | Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri Projesi |

TABLolar, ŐEKİLLER VE EKLER

| | |
|---|----|
| Tablo 1 - Örneklemin Okul Türlerine Göre Dağılımı | 13 |
| Tablo 2 - Örneklemin İşletme/Kuruluş Türlerine Göre Dağılımı | 13 |
| Şekil 1 - Başarılı okul-işletme işbirliklerini olumlu etkileyen kritik başarı faktörleri | 27 |
| Ek 1 - Araştırmaya katılan okullar ve işbirliklerinin niteliği | 41 |
| Ek 2 - Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi Mülakat Formu (Müdür, Müdür Yardımcısı veya Proje Sorumlusu) | 48 |
| Ek 3 - Okul İşletme İşbirliğinde En Başarılı Örnekler Araştırması | 51 |

1. GİRİŞ

Türkiye’de genç nüfusun % 20’yi bulan işsizlik problemi ve işgücü piyasasında nitelikli eleman gereksiniminin karşılanamaması olasılığı, orta ve uzun vadede ülkenin sürdürülebilir büyüme potansiyeline doğrudan sekte vurabilecek risklerdir. Bu riskleri en aza indirmenin en sağlıklı ve en önemli müdahale aracı ise kaliteli ve etkin mesleki ve teknik eğitimidir. Mesleki ve teknik eğitimin işletmelerin nitelikli eleman gereksinimini karşılayacak ve uluslararası rekabette Türkiye’ye avantaj yaratacak biçimde yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Bu araştırmanın¹ amacı, meslek eğitimi veren örgün eğitim kurumlarının (meslek liseleri ve meslek yüksekokulları) başta özel sektör olmak üzere diğer kamu veya sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı işbirlikleri arasından eğitimin kalitesini artırmaya katkıda bulunan “başarılı” örnekleri tespit etmek ve bunların ortak noktalarını inceleyerek yaygınlaştırılmasını sağlamaktır. Ayrıca başarılı işbirliği örneklerinin yaygınlaşmasının meslek liselerinin toplum tarafından pozitif bir biçimde algılanmasına katkıda bulunması da hedeflenmektedir.

Araştırmamızda **başarılı okul-işletme işbirliklerini** “ülkenin ve sektörün eleman ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak öğrencilerin yetişmesinde teori ve uygulamayı birleştiren, öğrencilerin mesleki eğitiminin yanı sıra kişisel gelişimine de katkı sağlayan, **çok yönlü** (örn. burs, staj olanağı, koçluk), **sürdürülebilir** (uzun süreli ve istihdama dönüşen), ve **tüm paydaşlar için değer yaratan** (örn. okul, firma, toplum)” işbirlikleri olarak tanımlıyoruz.

Mülakat yöntemiyle toplanan veriler analiz edildiğinde eğitim kurumu-işletme işbirliğinin başarılı olmasında **okullar açısından** işbirliği kurmak ve sürdürmekte kişisel ilişkilerin kullanılması, staj sürecinin etkili yönetilmesi, okulun özellikleri (okulun tanınırlığı, yeri, eğitim alanı, öğrenci ve öğretmen kalitesi), okul yöneticisinin ve diğer yönetim kadrosunun liderliği, ve motivasyon ve ödüllendirme çalışmaları gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmüştür.

İşletme ve kuruluşlar açısından ise işbirliği yapılacak okul ve öğrencinin seçiminin titizlikle yapılması, staj planlamasının stratejik ve etkin yapılması, stajın sıkı takibi ve performans artırma çalışmaları, firmaların ve stajyer sorumlularının işbirliği için motivasyonu, okullarla işbirliğinin ve stajın istihdama dönüşmesi ve okullara çok yönlü destek verilmesi gibi faktörlerin önemli olduğu görülmüştür.

Bu rapor altı bölümden oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde uluslararası alanda mesleki ve teknik eğitim modelleri ile okul – işletme işbirliğine ilişkin örneklere değinilmiştir. Üçüncü bölümde Türkiye’de okul – işletme işbirlikleri ile ilgili yasal düzenlemelerden bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama araçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Beşinci bölümde araştırma bulguları aktarılmıştır. Altıncı bölümde, araştırmanın bulguları ışığında politika önerileri tartışılmıştır.

¹ Bu araştırma mesleki ve teknik eğitim kurumlarıyla işletmeler arasında başarılı işbirliği kurulmasında ve sürdürülmesinde rol oynayan faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye yönelik niteliksel ve betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örnekleme 30 meslek lisesi ve meslek yüksekokulu ve 27 işletme ve kuruluş olmak üzere toplam 57 kurumdan oluşmaktadır.

2. KURAMSAL ARKA PLAN

Bu bölümde araştırmanın konusuyla ilgili bilimsel çalışmalar gözden geçirilecektir. İlk olarak dünyada mesleki eğitimde başarılı olmuş ülkelerin deneyimleri aktarılacaktır. Daha sonra stratejik okul - işletme işbirliğinin tanımı ve önemi üzerinde durulacaktır. Ardından eğitim kurumu – işletme işbirliğinde alanyazında dikkat çeken ülkelerin örneklerine yer verilecektir. Daha sonra eğitim kurumunda liderlik konusuna değinilecek olup özellikle mesleki eğitim kurumunda liderliğin önemi üzerinde durulacaktır. Bu bölümde son olarak Türkiye’de işbirliklerini teşvik ve ödüllendirmeye ilgili düzenlemelerden bahsedilecektir.

a. Uluslararası Deneyimler

Dünyada mesleki ve teknik eğitimle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde Almanya, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avustralya ve Kanada mesleki ve teknik eğitimde başlıca başarılı ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Avusturya, Danimarka, Estonya ve İsviçre gibi diğer Avrupa ülkeleri de mesleki ve teknik eğitim ile ilgili uygulamaları ve bilimsel çalışmaları ile dikkati çekmektedir. Bu bölümde ilk olarak başarılı mesleki eğitimin tanımı yapıldıktan sonra yukarıda adı geçen ülkelerde yapılan bilimsel araştırmalar ve eğitim kurumu- işletme işbirliğinde başarılı örnekler gözden geçirilecektir.

Başarılı mesleki eğitim okul bağlamında öğrencilerin lise son sınıfa kadar okula devam etmesi; okul sonrasında da tam zamanlı istihdam veya yarı zamanlı istihdam-yarı zamanlı öğrenim görmeleri olarak tanımlanabilir (Anlezark, Karmel ve Ong, 2006). Genel anlamda meslek eğitiminin başarılı olmasında meslek okullarında nitelikli donanım olması, öğretmenlere nitelikli hizmet içi eğitim olanakları sunulması ve işletmelerdeki beceri geliştirme eğitimlerinin amacına uygun gerçekleşmesi, okullarla işletmeler arasında etkili işbirlikleri oluşturulması kritik başarı faktörleri olarak belirlenmiştir (Middleton, 1988; Mittendorff, Jochems, Meijers, ve den Brok, 2008).

Almanya’da mesleki eğitim dünyada başarılı bir uygulama olarak kabul görmektedir. Sistem öğrencilerin temel eğitimden sonra bir mesleki formasyon edinebilmesi için birkaç yıl süren çıraklık eğitiminden geçmelerine fırsat vermektedir (Büchel, 2002). Gençler hem okulda teorik bilgi hem de işyerinde pratik beceri edinmektedir. Dolayısıyla bu eğitim biçimi ikili eğitim olarak tanımlanmaktadır (Winkelmann, 1996). Genç nüfus için Almanya’daki mesleki eğitim modelinin başarılı olduğunu gösteren verilere örnek olarak işsiz genç nüfusa ilişkin karşılaştırmalı istatistikler verilebilir (OECD, 2000). Alman modelinin geçerliliğine işaret eden bir diğer gelişme Amerika’nın benzer bir modeli uygulamaya koyması (*School to Work Transition Opportunities Act*) ve birçok Avrupa Birliği ülkesinin kendi öncelik ve koşullarına göre benzer modelleri uyarlamakta olması gösterilebilir (Hamilton ve Hamilton, 1999; Cheallaigh, 1995).

Büchel (2002) mesleki eğitimden iş hayatına geçişte başarılı ve başarısız olanlara yönelik bir araştırma yapmıştır. Büchel’e göre mesleki eğitimde başarılı olmuş bir kişi edindiği mesleki formasyona ve yetkinliklerine karşılık gelen bir işte çalışan kişidir. Eğer birisi mesleki eğitimden sonra işsiz kalmış veya niteliklerine uygun olmayan geçici işlerde çalışıyor ise başarısız olmuş demektir. 34.000 kişinin incelendiği araştırma 1950’den 1992’ye kadar olan dönemde meslek eğitiminden geçenlerin büyük oranda mesleki yeterlilikler bakımından işgücü piyasasının ihtiyacını karşıladığını ve bu eğitim modelinin başarılı olduğunu göstermiştir. Ancak, artan rekabet ve teknolojideki hızlı gelişmeler, genel/temel eğitim bakımından yetersiz olup da sadece meslek eğitiminden geçmiş olanların çağın gerektirdiği bilişsel becerilerden yoksun olduklarını ve alınan meslek eğitiminin de bu açığı

kapatmak için yeterli olmadığını göstermektedir.² Dolayısıyla bu kesim işgücüne geçiş aşamasında giderek ve daha fazla rekabet edemez noktaya gelmektedir. Yükseköğretime devam etmek bakımından yetersiz olan bu kesim için çözüm önerilerinden birisi öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunmak olabilir. Bir diğer çözüm daha kısa ve gereklilikleri biraz daha hafifletilmiş eğitim yöntemleri denemek olabilir. Görüldüğü gibi başarılı olduğu tüm dünyada kabul görmüş ve örnek alınan Alman meslek eğitimi modeli de günümüzde olumsuzluklarla karşı karşıyadır.

Avusturya da Almanya gibi mesleki ve teknik eğitime büyük önem veren OECD ülkelerinden birisidir. 1950'lerden bu yana, yaygın eğitim bir politika olarak teşvik edilmiş ve işgücüne katılacak insanlar mesleki yeterliliklere sahip olarak mezun edilmişlerdir (OECD Araştırmaları, 2009). Bugün de günün değişen ekonomik ve teknolojik koşulları ve artan küresel rekabet, insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Avusturya'nın önündeki zorluklar Almanya'ya benzer niteliktedir. Anadili Almanca olanlar ve olmayanlar arasındaki uçurum giderek genişlemektedir. Yabancı ülke kökenli olup dil güçlüğü çekenlerin problemlerinin daha iyi anlaşılması için öğretmenlerin geliştirilmesi gereksinimi vardır.

Meslek eğitiminin ardından işgücüne başarılı bir şekilde geçiş yapmakla ilgili olarak İsviçre'de yapılan bir başka araştırmada öğrencilerin Uluslararası Öğrenci Başarılarını Değerlendirme Programı (PISA) puanları ile kariyer başarıları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Diğer ülkelerde olduğu gibi İsviçre'de de okulu terk eden büyük çoğunluk meslek eğitimine devam etmektedir. Yüksek PISA puanı ile zihinsel olarak daha yüksek bilgi ve beceri gerektiren mesleki eğitim arasında pozitif bir korelasyon vardır. Sonuç olarak daha yüksek bilişsel beceriye sahip olup meslek eğitiminden geçen gençlerin okuldan işgücüne geçişlerinin de daha başarılı olduğu bulunmuştur (Bertschy, Cattaneo ve Wolter, 2009).

b. Stratejik Okul-İşletme İşbirliği Nedir?

Küresel rekabette kurumlar tek başlarına değil "stratejik işbirlikleriyle" ayakta kalmaktadır. Stratejik işbirlikleri her iki tarafa da fayda sağlayan, partnerlerin birbirini tamamlayarak büyüyüp gelişmesine neden olan işbirlikleridir (Doz, 1996). Okul-sanayi işbirliklerini de 'stratejik işbirliği' olarak düşünmek yerinde olacaktır.

Araştırmamızda **başarılı okul-işletme işbirliklerini** "ülkenin ve sektörün eleman ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak öğrencilerin yetişmesinde teori ve uygulamayı birleştiren, öğrencilerin mesleki eğitiminin yanı sıra kişisel gelişimine de katkı sağlayan, **çok yönlü** (örn. burs, staj olanağı, koçluk), **sürdürülebilir** (uzun süreli ve istihdama dönüşen), ve **tüm paydaşlar için değer yaratan** (örn. okul, firma, toplum)" işbirlikleri olarak tanımlıyoruz.

Günümüz ekonomisinde şirket yöneticilerinin stratejik önem verdiği konulardan birisi insan kaynağının gelişimidir. Bu durum özellikle rekabet avantajı elde etmek için önemlidir. Bir şirketin becerilerini geliştirmesi, kurucularına (Raff, 2000), değişime uyum sağlayabilmesine (Cockburn, Henderson ve Stern, 2000) ve verdiği stratejik kararlara (Klepper ve Simmons, 2000) bağlıdır. Örgütsel bilgi ve beceriler ise insan kaynağının gelişimiyle ilgilidir (Helfat 2000). Firmalar rekabet avantajı elde etmek için nitelikli işgücünü etkin bir araç olarak kullanabilir. Bu sadece işletme hedeflerini gerçekleştirmekle ilgili değil, uzun ömürlü ve sürdürülebilir bir insan kaynağı tedarikiyle ilgilidir. Firmalar çalışanlarının hızla değişen iş koşullarına uyumunda ihtiyaç duyulan bilgi,

² Son yıllarda Alman mesleki eğitim sistemi ile ilgili iki temel sorun bulunmaktadır. Birincisi teknolojiye hızlı değişime uygun olarak öğretmenler/öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri ile; ikincisi de mesleki eğitime devam eden gençlerin hızla artan gereklilikleri başarılı bir şekilde karşılayabilmeleri ile ilintilidir.

beceri ve yetkinlikleri geliştirmeleri için yatırım yapar. Bu noktada firmaların meslek eğitimi veren kurumlarla işbirliğine girmesi, onlara özellikle giriş seviyesindeki pozisyonlar için düşük maliyetli ve üretken bir işgücüne sahip olma fırsatı verir (Goodridge, 2001). Eğitim kurumu ise firma ile işbirliği yaparak, nitelikli işgücü yetiştirir, iş dünyası tarafından daha bilinir hale gelir, yeni ortaklıklar kurma fırsatları yakalar, ve bilişsel beceri bakımından daha başarılı öğrencilere eğitim verme olanağı sağlar.

1994 yılında ABD Eğitim ve Çalışma Bakanlıklarının işbirliği ile Okuldan-İşe Geçiş Fırsatları Hareketi (School-to-Work Opportunities Act –STW–) yürürlüğe girmiştir (Linnehan ve Carolis, 2005). Okuldan-İşe Geçiş'te işbirlikleri liseden sonra yükseköğretime devam etme planı olmayan gençlerin bir işte çalışabilecek bilgi ve beceri seviyesine gelmesini hedeflemektedir (Cappelli, Shapiro ve Shumanis, 1998). Okuldan-İşe Geçiş modelinin temelinde okulda verilen eğitim, kullanılan malzeme ve donanım ile işbaşında eğitimin bütünleştirilmesi fikri vardır. Bu yaklaşım üç unsur üzerine inşa edilmiştir: i) akademik bilgi ve kavramlar bir iş ortamında karşılaşılabilecek problemlere uygun bir biçimde verildiğinde kuramsal bilginin pratikte kullanılmasının sağlanması; ii) bir işi yapmak için gerekli olan becerilerin - örneğin öğrenciye bir dizi ekipmanın nasıl kullanıldığının veya gerçek materyallerle nasıl çalışılacağı - işyerinde tecrübe ile öğretilmesi; ve iii) iş ortamının öğrencilerin sosyal gelişimlerini desteklemek için kullanılması. Öğrencinin işbaşında eğitimi sırasında temas ettiği çalışanların rol model olması ve yetişkinlerin yapıcı, olumlu bir iş atmosferi yaratmaya özen göstermeleri gençlerin başkalarıyla birlikte çalışabilme, zamanında işyerinde hazır bulunma, iş disiplini gibi sosyal becerilerinin gelişmesine katkıda bulunur. Yukarıda sözü edilen hedefleri gerçekleştirmek ve tüm paydaşların (okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, işletmeler, sivil toplum kuruluşlarının) faydalanmasını sağlamak için eğitim kurumları ve işverenlerin sürdürülebilir işbirliği geliştirmesi son derece önemlidir (Cappelli ve diğeri, 1998). Öte yandan, Amerika Birleşik Devletleri'nde ulusal çapta yapılan araştırmalar, özellikle 1990'ların ikinci yarısında meslek eğitimi veren okullarla işbirliği yapan işletme sayısının giderek arttığını göstermektedir.

c. Eğitim Kurumu – İşletme İşbirliğinde Başarılı Olmuş Örnekler

ABD'de sanayi kuruluşlarının desteklediği bir sivil toplum kuruluşu olan Ulusal Akademi Vakfı (National Academy Foundation-NAF), işverenlerin meslek eğitimi alan öğrencilere istihdam desteği vermesinde etkili rol oynamış ve öğrenci ve öğretmenlerin iş ortamında nasıl gelişebilecekleri konusunda işverenlere rehberlik etmiştir. Bunun karşılığında işletmeler, işbirliğinin gelişmesine maddi katkı, öğrencilere staj olanakları ve yerel öğretmen ve eğitim yöneticilerine müfredat geliştirme çalışmaları konularında yardımcı olmuştur. NAF tarafından yürütülen ve 192 işletmenin katıldığı bir araştırmada (Hughes ve diğeri, 2002) işbirliğine destek olan işverenlerin özellikleri, yerel eğitime olan katkıları ve onları işbirliğine özendirici ve caydırıcı unsurların neler olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan kuruluşların büyük bir bölümü öğrencilere hem kendi firmalarında hem de bağlantılı oldukları firmalarda staj olanakları sağlamışlar; öğrenciler için kariyer günleri, firma ziyaretleri, işyerinde gözlem gibi faaliyetler düzenlemişler; okullara doğrudan mali yardımda, müfredat geliştirme ve program tasarlamada tavsiyelerde bulunmuşlardır. Firmalar lise son sınıfa geçen öğrencilere ücretli yaz stajı, özgeçmiş hazırlama semineri, iş mülakatı eğitimleri gibi olanaklar da sunmuşlardır. Öğrenciler, istihdama yönelik becerilerini geliştirmenin yanında, firmayı ve içinde bulunduğu sektörü de yakından tanıma fırsatı bulmuşlardır. Bu şekilde yaz stajı yapan öğrencilerin stajdan sonra da aynı firmada kaldıkları görülmüştür. İşverenlerin özellikle staj işbirliğine büyük önem verdikleri, staj kontenjanını artırmanın yanında, ödedikleri ücreti de -saati 5.15 dolardan 6.75'e- yükselttikleri anlaşılmıştır. Bu çalışmada yer alan firmaların eğitim kurumlarıyla işbirliğini bir kez gerçekleştirdikten sonra süreç içinde küçük pürüzler yaşasalar bile işbirliğini sürdürmekten yana bir tutum içinde oldukları görülmüştür. Firmalar için temel zorluğun işbirliğini zaman içinde sürdürmekten ziyade ilk adımların atılması ve işbirliğinin kendi çıkarları için de önemli olduğuna ikna olmalarını sağlamak olmuştur.

Yine Amerika'da Ulusal İşgücünün Eğitim Kalitesi Merkezi (National Center on the Educational Workforce) tarafından yapılan Ulusal İşveren Araştırmasıyla (National Employer Survey) şirketleri eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmaya özendiren ve caydırıcı unsurların ne olduğu sorulmuştur. Bunun yanında çalışan becerilerinin gelişimi konusundaki tutumları da ölçülmüştür. Şirketlere eğitim kurumlarıyla işbirliği yaparken, mentorluk, ücretli staj, mesleki eğitim alanıyla ilgili aynı anda hem okulda eğitim hem de işyerinde ücretli veya ücretsiz eğitim, ücretli çıraklık eğitimi, öğrencinin bir çalışanı bir ya da iki gün izlemesi (job shadowing) gibi faaliyetlerin hangisi/hangilerini yerine getirdikleri sorulmuştur. Araştırmaya çoğunluğu üretim sektöründen 3358 firma katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işverenlerin eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmalarını teşvik eden faktörler şunlardır: (i) işverenlerin meslek lisesi öğrencilerini özellikle kısa süreli işler için ekonomik insan kaynağı olarak değerlendirmesi; (ii) işverenlerin, istihdam ihtiyacını öncelikle meslek lisesi mezunlarıyla gidermeyi tercih etmesi, (iii) işbirliğinin firmanın bilinirliğine ve ticari faaliyetlerinin artmasına katkıda bulunması.

Linnehan ve DeCarolis (2005) işgücünün bilgi ve beceri seviyesinin, rekabet avantajının başlıca unsurlarından biri olduğu bilgisinden hareketle firmaların eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmasının işgücü temini bakımından nasıl bir rol oynadığını incelemişlerdir. Bir firmanın bir eğitim kurumuyla işbirliğinde bulunma motivasyonu işlem maliyeti ekonomisi teorisi (transaction cost economics) ve kaynak temelli yaklaşım (resource based view) ile açıklanabilir. İşlem maliyeti ekonomisine göre iki taraf arasında bir mal ya da hizmet alışverişi gerçekleştiği zaman bir takas/işlem gerçekleşmiş olur. Bu durumda bir öğrenci firmanın kapısından içeri girdiği anda, giriş seviyesi pozisyonları için personel araştırması, eleman seçme, örgütsel sosyalleşme ve eğitim ihtiyaçlarını kapsayan bir dizi maliyet ortaya çıkar. Bu bağlamda STW maliyeti olan bir işlemdir. Bir firmanın eğitim kurumuyla işbirliğine gitmesi giriş seviyesi için yüksek nitelikli adaylar yetiştirilmesini sağlayacağı için verimli bir yöntemdir. Eğer eğitim kurumları firmalar için bir işte başarılı olacak nitelikte adaylar yetiştirmekte başarısız olursa, firmanın personel araştırması, seçme ve eğitim maliyetleri yükselecek ve nitelikli adayları bulması güçleşecektir. Firmalar için işgücü önemli bir özvarlıktır. Kaynak temelli yaklaşıma göre de işverenlerin eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmalarındaki motivasyon rekabet avantajı elde etmek için yetkin insan kaynağına sahip olmaktır. Araştırmaya 4100 şirket katılmıştır. Bunların yaklaşık %60'ı üretim sektöründendir. %66'sı da 100 kişiden daha fazla çalışanın olduğu işletmedir. Araştırma anketini fabrika müdürleri ya da diğer yöneticiler yanıtlamıştır. Araştırma bulguları bu beklentiye desteklemektedir. İşlem maliyeti ekonomisi teorisine göre firmaların stajyerleri eğitmesinin onların sahip olmasını beklediği beceri seviyesinde artışa yol açtığı gözlenmiştir. Melez bir örgüt yapısı olarak da adlandırılan eğitim kurumu – işletme işbirliği modelinde işverenler işgücünün niteliğini ve potansiyelini geliştirebilmekte ve rekabet avantajı elde edecek bir değer yaratmaktadır. Eğitim kurumlarının kazanımlarından biri de mezunlarının firma içi eğitimlere de katılarak kalıcı istihdam olanağına sahip olmasıdır. Lynn ve Wills (1995) araştırmalarında yer alan firmaların yaklaşık %50'sinin şirketlerinde beceri eğitimine katılmış öğrencileri tam zamanlı olarak işe aldıklarını bulmuştur.

Portekiz'de yapılan bir araştırmada Budria ve Telhado-Pereira (2009) yukarıda aktarılan araştırmalardan farklı olarak işletmeler yerine insanları inceleme birimi olarak ele alınmıştır. Araştırmada meslek kursunu (vocational training) bitirmek ile istihdam, işle ilgili beceriler ve verimlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma iki bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölümde kişilere mesleki eğitim programını tamamladıktan sonraki bir ay, bir yıl ve iki yıllık süre içindeki istihdam durumu sorulmuştur. Bunun amacı bireyin istihdam edilmesinin onun demografik özellikleri ve aldığı mesleki eğitim kursu türüne bağlı olup olmadığını anlamaktır. İkinci bölümde katılımcıların aldıkları mesleki eğitim kursunun onların işe alınmasını ne derece hızlandırdığını, şimdiki işleriyle ilişkili olup olmadığını ve işteki verimliliklerini ne derece artırdığını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmaya yaklaşık %60'ı erkek %40'ı kadın olan 2057 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi yükseldikçe, meslek kursunu bitirmek ile istihdam, işle ilgili beceriler ve

verimlilik arasında anlamlı pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi yüksek genç ve erkek katılımcıların meslek kursundan sonra uzun vadeli istihdamının başarılı olduğunu ortaya konmuştur.

Kanada'nın Alberta eyaletinde mesleki eğitimin, endüstrinin değişen ihtiyaçlarına ve taleplerine yanıt verecek şekilde değiştirilmesi süreci yaşanmıştır. Lehmann ve Taylor (2003) işverenlerin müfredat geliştirmeye katkıda bulunması, eğitimde yetkinlik bazlı modüler bir yaklaşımın benimsenmesi ve okuldan işe geçişte öğrencinin istihdam edilebilirliğini etkileyecek sorgulayıcı düşünme, yaşamboyu öğrenme ve iletişim becerileri gibi kritik becerilerin meslek eğitimini ne yönde etkilediğini araştırmıştır. Okuldan işe geçişin paydaşları olan kamu görevlileri, eğitimciler, işverenler ve sendika temsilcileriyle mülakatlar yapılarak veriler toplanmıştır. Kanada'da meslek lisesi öğrencileri lise üçüncü sınıfta çıraklık/staj eğitimine başlamaktadır. Öğrencilerin kendi başlarına bir işveren bulmaları, çalışmaya başladıklarında minimum ücret almaları ve liseyi bitirene kadar da kısmi-zamanlı çalışmaları gerekmektedir. Bu noktada, öğrenciler, öğretmenler ve işverenlerle işbirliği yapan sivil toplum kuruluşları çıraklık eğitiminin gelişimine katkıda bulunan önemli bir paydaştır. Araştırma sonucunda işverenlerin eğitim kurumlarıyla işbirliği kurmak istemesinin sonuçlarından birisinin gençlerin kurumsal bir sosyalleşme sürecinden geçmesi ve takım çalışması, iş disiplini gibi çalıştıkları firmanın değerlerini benimsemesi olduğu bulunmuştur (Lehmann ve Taylor, 2003).

Araştırma sonuçları okul-işletme işbirliklerinden işverenlerin, öğrencilerin, öğretmenlerin kısaca tüm paydaşların yararlandığına da işaret etmektedir (Hughes, Karp ve Orr, 2002). Araştırmalar ayrıca okul-işletme işbirliklerinin hem uygulamada hem de etkinlikte başarıya ulaştığını göstermektedir (Hughes, Bailey ve Mechur, 2001). Öğrencilerin bu işbirliklerinden yararlanması, özgüvenlerinin yükselmesi, iş disiplini edinmeleri, sorumluluk alma, iş takibinde bulunma, sadece gözlem değil birebir iş tatbik etme ve istihdam olanağında artış, hem okuldan hem işyerinden geribildirim alma fırsatları sunmaktadır.

d. Eğitim Kurumlarında Liderlik

Eğitim kurumu yöneticileri, toplumun beklentilerini karşılayabilmek için eğitim ve öğretimde kalite çitasını sürekli yukarı çekmek durumundadır. Yöneticilerin eğitimde vizyonu geniş, öğretim yöntemleri ve müfredat çalışmalarına önderlik eden, disiplinli, ölçme değerlendirme konusunda uzman kişiler olması gerekmektedir. Bununla birlikte, halkla ilişkiler konusunda becerikli olmalı, eğitim kurumunun bina ve tesislerini etkin yönetebilmelidir. Ayrıca yöneticinin öğrenci, öğretmen, veli, kamu ve sivil toplum kurumları ve işletmeler arasında oluşabilecek uyuşmazlık ve çatışmaları çözmekte yetkin, ve öğrencilerin çeşitlilik gösteren ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması gerekmektedir (David, Darling-Hammond, LaPointe ve Meyerson, 2005).

Buna dayanarak okullarda başarılı liderlik ve yöneticiliğin okul-sanayi işbirliklerinde de başarıyı getireceği beklenmektedir. Dolayısıyla bu bölümde dünyada ve Türkiye'de okullarda liderlik gelişimi üzerine yapılan çalışmalara yer verilecektir.

❖ Eğitim kurumlarında liderliğin işletmelerle işbirliği kurulmasındaki rolü

Okul müdürleri bir okulu yönetirken, öğretmenler için pozitif bir çalışma ortamı, öğrenciler için etkin bir öğrenme ortamı yaratması gereken çok yönlü ve son derece kritik bir role sahiptir. Araştırmalar okul liderinin, hem öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya çalışarak, hem de okulun psikolojik atmosferini etkileyerek öğrencilerin öğrenme çıktılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Nusche 2009).

Araştırmalar başarılı okul liderinin öğrenci başarısını, diğer insanlar veya kurum üzerindeki nüfuzları ve okulun yapısı ve işleyişi üzerindeki etkileri olmak üzere iki yoldan etkileyebileceğini göstermektedir. Lider, öğretmen ve

diğer personelin görevlerini en iyi şekilde yapmalarının önünü açmalı, onlara entelektüel katkıda bulunmalıdır. Okulun tüm paydaşlar tarafından benimsenen hedeflerini belirlemeli, performansını izlemeli ve etkili iletişim sağlamalıdır (Leithwood, Seashore-Louis, Anderson, Wahlstrom, 2004). Araştırmalar, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerin okulun türü, coğrafi konumu (kentsel-kırsal) ve demografik ve yerel kültürel özelliklere göre de farklılıklar gösterebileceğine işaret etmektedir (Elmore ve Burney, 1999).

Hallinger ve Murphy (1985) ise eğitici liderlik (instructional leadership) kavramını öne sürmüştür; okulun vizyonunun, eğitici lider tarafından öğretmen ve öğrencilerle paylaşılmasının ve paydaşlarca sahiplenilmesinin okulun ve öğrencilerin başarılı olmasındaki önemini vurgulamışlardır. Blase ve Blase (1999) eğitici liderlik konusunda 809 öğretmenle yaptıkları niteliksel araştırmanın sonucunda eğitici liderliğin iki önemli boyutunun öğretmenlerle iletişim ve profesyonel gelişimi destekleme olduğunu bulgulamıştır. Okul liderinin öğretmenlerle diyaloga önem vermesi onları öğrenme ve profesyonel gelişim konusunda farkındalıklarını artırmaya teşvik etmektedir.

❖ Mesleki eğitimde liderlik

İşgücü piyasasının değişen koşulları, mesleki eğitim kurumu liderlerine yeni sorumluluklar ve roller yüklemektedir. İş dünyasıyla bütünleşmiş ve stratejik işbirliğine dayalı eğitim yaklaşımı, sadece öğrenciler ve işverenler için değil hem ülke ekonomisine hem de toplum yararına oluşacak sonuçlara etki etmektedir. Avrupa Birliği'ne üye ülkeler, mesleki eğitim konusunda farklı evrelerde olsalar da, mesleki eğitimde liderliği etkileyen zorlukları ve reforma ihtiyaç duyulan noktaları belirlemek mümkündür. Bunlardan biri, mesleki eğitim kurumları yönetimlerinin başta bütçe ve müfredat olmak üzere giderek özerkleşmesidir. Bu özerkleşme beraberinde öğrenme çıktıları, kalite güvencesi, kamu yönetiminde tıpkı ticari kuruluşlarda olduğu gibi hedefler ve denetim mecburiyeti unsurlarını da getirmiştir. Söz konusu değişim, mesleki eğitim kurumu yöneticilerinin de bir şirket yöneticisi gibi çalışmalarını gerektiğini ortaya koymaktadır. Okul müdürleri okul içinde ve dışında işbirliğini teşvik etmelidir. Müdürler aynı zamanda öğretmenleri yerel kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışmaya teşvik etmeli, sadece belli ölçütlere göre seçilmiş öğretmenlere değil, eğitim kurumunun bütününün gelişimine odaklanmalıdır (Grootings, 2005).

Estonya'da mesleki eğitim kurumu liderlerinin profesyonel gelişimine çok büyük önem verilmektedir. Bir mesleki eğitim kurumunda direktör olabilmek için en az üç yıl öğretmenlik deneyimi ve 240 saatlik yönetim becerileri eğitimi almış olmak gerekmektedir. Bakanlık ayrıca meslek lisesi müdürlerinin yetkinlikleri bakımından seviyelerini belirleyebilecekleri bir kendi kendini ölçme testi geliştirerek (self-assessment test), eğitim ve gelişim kursları almalarını sağlamaktadır. Okul liderliği ile ulusal sınavlarda başarı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada (Aidla ve Vadi, 2008) liderin tutum ve yaklaşımının, diğer paydaşlarla işbirliğinin öğrenci gelişim ve başarısına etki ettiğini göstermektedir. Şüphesiz ki okulun yeri ve büyüklüğü de bu başarıya katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin gelişimi teşvik edilirken öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin yeteri kadar desteklenmediği görülmektedir (Eisenschmidt ve Löffström, 2008). Bu noktadan hareketle okul liderinin ve okul gelişiminin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir.

Danimarka OECD'nin 2007 yılında Okul Liderliğini İyileştirme çalışmasında yer almıştır. Birçok meslek lisesinde strateji, örgüt ve liderlikte kalite bakışıyla değerlendirilmektedir. 1991'den itibaren Danimarka'da meslek eğitiminin özerkleşmiş olmasıyla okullar, piyasa ekonomisinin koşullarıyla başa çıkmak durumunda kalmışlar ve okullarda liderlik becerilerinin gelişmesi ihtiyacı doğmuştur (OECD, 2007).

Avustralya'daki mesleki eğitimiyle ilgili çalışmalar insanları, uygulamaları ve kültürü geliştirmeye odaklanmıştır (Callan, Mitchell, Clayton ve Smith, 2007). Mesleki eğitim liderleri örgütün vizyonunu aktarabilme, başarılı takımlar oluşturabilme, risk alabilme, karar verme becerileri gibi hem örgütsel hem de kişisel becerilere sahip

olmalıdır. Başka bir araştırma okul liderinin etkililik algısı ile öğretmenlerin aynı konudaki değerlendirmeleri arasında farklılık olduğunu, dolayısıyla mesleki eğitim liderliğinin sürekli geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Falk ve Smith, 2003). Rice (2000), çalışmasında son dönemde yaygın kabul görmüş dönüşümcü liderliğin (transformational leadership) benimsenmesi üzerinde durmaktadır. Avustralya hükümeti, meslek eğitimi veren okulların birer kurumsal şirket gibi yönetilmesi gerektiğini dile getirmektedir. Şirketler için geçerli olan kaynakların etkin kullanımı, ekonomik kısıtlılık ve denetime tabi olmak gibi zorlukların da göz önünde bulundurulması beklenmektedir (Rice, 2000).

Yukarıda farklı ülkelerde okullarla ilgili yapılan araştırmalar, eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerinin önemine işaret etmektedir. Gerek dünyada gerekse ülkemizde öğretmen ve yöneticilerin gelişiminde üçüncü sektör olarak sivil toplum kuruluşlarının da rolü görece yenidir. Türkiye’de Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV) bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı ile imzalanan protokolle “Öğretmenin Sınırı Yok” isimli proje Mayıs 2009’da başlamış ve beş yıl sürmesi planlanmıştır. Bu proje kapsamında 18.000 öğretmen seminere katılmıştır. Bunun yanında Öğrenen Lider Öğretmen projesi seminerlerine de Aralık 2011 itibarıyla 68 il, 1.788 okulda 47.677 öğretmen katılmıştır. Ayrıca, Eğitim Yöneticisi Geliştirme Programı (EYGEP) ile de uzaktan eğitim yöntemiyle sanal platformda eğitimler verilmektedir (ÖRAV, 2011).

Özetle, yukarıda dünyada mesleki eğitimde başarılı olmuş ülkelere ilişkin aktarılan çalışmalar, okul-işletme işbirliklerinden işverenlerin, öğrencilerin, öğretmenlerin kısaca tüm paydaşların kazanımları olduğunu vurgulamaktadır. (Hughes, Karp ve Orr, 2002). Araştırmalar ayrıca okul-işletme işbirliklerinin hem yürütülmesinde hem de etkilerinin görülmesinde başarıya ulaşıldığını göstermektedir (Hughes, Bailey ve Mechur, 2001). Sözkonusu işbirliklerinin merkezinde yer alan öğrencilerin başlıca kazanımlarının, özgüvenlerinin yükselmesi, iş disiplini edinmeleri, sorumluluk alma, iş takibinde bulunma, sadece gözlem değil birebir iş tatbik etme ve istihdam olanağında artış, hem okuldan hem işyerinden geribildirim alma fırsatı olarak sıralanabilir. Eğitim kurumlarının başlıca kazanımları öğretmen/eğitmen niteliğinin gelişimi, kaliteli eğitim için gerekli donanımların edinilmesi, ve eğitim kurumunun tanınırlığı ve bilinirliğine katkı sağlamasıdır. İşletmeler ise işgücünün niteliğini ve potansiyelini geliştirebilmekte, istihdama dönüşmesini sağlamaktadır. Ayrıca işbirlikleri kuruluşların bilinirliğine ve ticari faaliyetlerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

3. TÜRKİYE’DE İŞBİRLİKLERİNİ TEŞVİK VE ÖDÜLLENDİRMEYLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

Başarılı okul-işletme işbirlikleri için devlet veya STK’lar tarafından teşvik ve ödüllendirmelerin verilmesi önemlidir. Türkiye’de bu yönde atılmış önemli adımlar vardır. 6111 sayılı yasa ile işverenlere sosyal sigorta prim teşvikleri getirilmiştir. Mesleki yeterlilik belgesi olanlar ile mesleki ve teknik orta öğretim ve yüksek öğretimi bitirenlerin işverenler tarafından istihdam edilmesi halinde 24 aydan 54 aya kadar varan sürelerde bu kişilerin primleri devlet tarafından karşılanacaktır. Mesleki eğitimi özendirme için en uzun süreleri kapsayan teşvikler bu gruba ihdas edilmiştir.

Araştırmanın yöntem ve bulgularına geçmeden önce yürürlükte olan 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu’nun araştırmanın konusuyla ilgili maddeleri hakkında - örneğin bir işletmenin kaç kişiye beceri eğitimi vereceği, ödenecek ücret ve diğer sorumlulukla - bilgi aktarılacaktır. Son olarak, Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri Projesi’nden (UMEM) de kısaca bahsedilecektir.

a. Mesleki Eğitim Kanunu

Çırak, kalfa ve ustaların eğitimi ile okullarda ve işletmelerde yapılacak olan mesleki eğitime ilişkin esasları düzenleyen 3308 sayılı mesleki eğitim kanununun 18. maddesi işletmelerde meslek eğitimine ilişkindir. Yirmi ve daha fazla sayıda personel çalıştıran işletmeler çalışan sayısının % 5'inden az % 10'undan fazla olmamak üzere teknik lise öğrencilerine beceri eğitimi yaptırabilir. On ve daha fazla sayıda öğrenciye beceri eğitimi yaptıracak işletmenin bir eğitim birimi kurması, bu birimde yapılacak eğitim için alanında ustalık yeterliğine sahip ve iş pedagojisi eğitimi almış usta öğretici veya personel görevlendirmesi de yasal yükümlülüklerden biridir. Bu kanunla işletmelerde meslek eğitimi gören örgün eğitim öğrencilerine, asgari ücretin net tutarının yirmi ve üzerinde personel çalıştıran işyerlerinde yüzde 30'undan, yirmiden az personel çalıştıran işyerlerinde yüzde 15'inden, aday çırak ve çırağa yaşına uygun asgari ücretin yüzde 30'undan aşağı ücret ödenemeyeceği hükmü yürürlüğe girmiştir.

b. 3.2. Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri (UMEM) Projesi

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İŞKUR, Milli Eğitim Bakanlığı, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), ve TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin yer aldığı UMEM Projesi bir beceri kazandırma ve iş edindirme seferberliğidir. Projenin başlıca amacı, işsizlere meslek edindirmek suretiyle istihdamın artırılması ve işverenlere nitelikli eleman kazandırılmasıdır. Proje kapsamında işverenlerin işgücü talepleri doğrultusunda kurslar açılmakta, bu kurslara İŞKUR'a kayıtlı iş arayan kişiler yerleştirilmektedir. Teorik ve işbaşı (staj) eğitimlerinden oluşan bu kurslara yerleşen kursiyerlerden başarılı olanların büyük çoğunluğunun ise işe yerleştirilmesi planlanmaktadır.

Bir sonraki bölümde Türkiye'de eğitim kurumu-işletme işbirliğinde başarılı örnekleri tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi, örneklem, veri toplama araçları ve bulguları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4. YÖNTEM

Araştırmanın inceleme birimi (unit of analysis) kurumlardır. Kurumların inceleme birimi olarak ele alındığı çalışmalarda niteliksel yöntemlere de başvurulmaktadır. Niteliksel yöntem araştırmaya dâhil olan kuruluş ya da toplulukta ilgili kişilerden mülakat yoluyla veri toplanması olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte araştırmacıya, fiziksel çevre, donanım ve koşullar hakkında gözlem yapma olanağı da sunar. Dolayısıyla bu araştırmada veri toplanan kuruluşların koşullarını gözlemlemek, çalışmalarını sırasında izlemek ve bunları görsel olarak da betimleyebilmek için niteliksel yöntem kullanılmıştır.

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde izlenen yol ve dahil edilen kurum ve kuruluşların özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra veri toplama araçları tanıtılacaktır. Son olarak da kısaca veri toplama uygulamasının ne zaman ve nasıl gerçekleştirildiğinden bahsedilecektir.

a. Örneklem

Araştırma örneklemini okullar ve işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan okulların sayısı 30'dur. Okullar belirlenirken ilk olarak bölge örnekleme (area sampling) yöntemi uygulanmıştır (Sekaran, 2000). Bölge örnekleme Türkiye'nin coğrafi bölgelerini ve bu bölgelerdeki sanayileşmiş kentleri dikkate alarak örneklemin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bölge örnekleme uygulanırken araştırmanın amacına uygun olarak muhakemeli örneklem (judgment sampling) yöntemi de uygulanmıştır. Muhakemeli örneklem, istenen bilgiyi en iyi şekilde sağlayabilecek durumdaki katılımcıları örnekleme dahil etmek demektir (Sekaran, 2000).

Örneklem belirlenirken, araştırma projesi danışma kurulunun da görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Bu türden örneklem belirlemeye uzman örnekleme (expert sampling) denir (Sekaran, 2000). Araştırmaya dahil edilen okulların, bulunduğu bölgede başarısını kanıtlamış, tesis ve donanım bakımından kendisini sürekli yenileyen, köklü ve bilinen bir geçmişe sahip, işletmelerle işbirliği konusunda deneyimli kurumlar olmalarına dikkat edilmiştir.

Bu tanımlara dayanarak, coğrafi bölgelerin temsil edilebilirliği bakımından araştırmaya Adana, Ankara, Bursa, Gaziantep, İstanbul, Kayseri, Kocaeli, Manisa Samsun illerindeki meslek liseleri ve meslek yüksekokulları dahil edilmiştir. Meslek liselerinin ve meslek yüksekokullarının çeşitliliği de göz önünde bulundurulmuştur. Örneklemde teknik lise ve endüstri meslek lisesi, ticaret meslek lisesi, kız teknik ve meslek lisesi, sağlık meslek lisesi, özel endüstri meslek lisesi, devlet meslek yüksekokulu, vakıf meslek yüksekokulu yer almıştır (Tablo 1). Okullar ve yaptıkları işbirliği türlerine ilişkin özet tablo ayrıca Ek 1’de sunulmuştur.

Tablo 1 - Örneklemin Okul Türlerine Göre Dağılımı

| Okul Türü | N |
|---|-----------|
| Anadolu Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi | 18 |
| Ticaret Meslek Lisesi | 5 |
| Kız Teknik ve Meslek Lisesi | 2 |
| Sağlık Meslek Lisesi | 1 |
| Özel Endüstri Meslek Lisesi | 1 |
| Devlet Meslek Yüksekokulu | 2 |
| Vakıf Meslek Yüksekokulu | 1 |
| Toplam | 30 |

Örneklemde yer alan okulların %27’sinde okul müdürleriyle, %33’ünde müdür başyardımcılarıyla, %30’unda işletmelerle işbirliğinden sorumlu koordinatör müdür yardımcılarıyla, %10’unda da alan şefleriyle mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda konu hakkında bilgi ve deneyim sahibi olan diğer müdür yardımcıları ve alan şeflerinin de bulunduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci örneklem grubu ziyaret edilen okulların işbirliği içinde olduğu toplam 27 şirket ve kuruluştan oluşmaktadır. Bu kuruluşların özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2 - Örneklemin İşletme/Kuruluş Türlerine Göre Dağılımı

| İşletme/Kuruluş Türü | N |
|---------------------------------------|-----------|
| Büyük Sanayi Kuruluşu | 8 |
| Orta ve Küçük Ölçekli Sanayi Kuruluşu | 5 |
| Sivil Toplum Kuruluşu | 4 |
| Tekstil Fabrikası | 2 |
| Kamu Kuruluşu | 2 |
| Otomotiv Yetkili Servis | 2 |
| Perakende | 1 |
| Turizm | 1 |
| Komünikasyon | 1 |
| Küçük Ölçekli Şehir Planlama Şirketi | 1 |
| Toplam | 27 |

Örnekleme yer alan kuruluşların %66'sında okullarla işbirliğini koordine eden insan kaynakları ve eğitim sorumlularıyla, geri kalan %34'ünde de firma sahipleri ve müdürleriyle mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda konu hakkında bilgi ve deneyim sahibi olan diğer yetkili çalışanların da bulunduğu görülmüştür.

b. Veri Toplama Araçları

Mülakat protokolü geliştirilirken keşifsel (exploratory) veya doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki yöntem kullanılabilir (Kvale, 1996). Daha önce okul-sanayi işbirlikleri konusunda yeterli yazın ve kuram olmadığı ve bu konu Türkiye bağlamında sistematik olarak araştırılmadığı için mülakat sorularını belli bir kuramsal çerçeveyi doğrulamak üzere oluşturmadık. Yani kritik başarı faktörlerinin hangi gruplar altında toplandığını önceden bilmediğimiz için keşifsel yöntemle genel sorular hazırlayarak mülakat protokolü oluşturduk. Mülakat protokolünün gittiğimiz ilk iki okulda pilotunu yaptık ve bu deneyim sonucunda protokolü sadeleştirdik ve güncelledik³.

❖ Okul yöneticileri mülakat formu

Mülakat formu sırasıyla, okulla ilgili demografik sorular, işbirliğinin niteliği (beceri geliştirme eğitimi –staj–, istihdam ve istihdamda öncelik, laboratuvar, ekipman/donanım, müfredat geliştirme, burs, mali destek, mesleki rehberlik, koçluk), işbirliği yürütülen firma ile nasıl temasa geçildiği ve sürecin kim tarafından nasıl yürütüldüğünü anlamaya yönelik soruları kapsamaktadır.

Ardından okulların işbirliğine ilişkin değerlendirmelerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Son olarak okul- işletme işbirliğindeki kritik başarı faktörleri ve bunların sonuçlarının öğrencilere, öğretmenlere ve meslek eğitimine ne tür katkılar sağladığını tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Mülakat formu, sırasıyla okulla ilgili demografik sorular (4), okul- işletme sanayi işbirliği hakkında sorular (5), işbirliği hakkındaki değerlendirme ve görüşlere ilişkin sorular (6) olmak üzere toplam 15 sorudan oluşmaktadır (Bakınız Ek 2).

❖ İşletme mülakat formu

İşletme mülakat formunun ilk bölümünde, meslek lisesiyle temasların nasıl başladığına, ilişkilerin nasıl yürütüldüğüne, ne tür işbirlikleri yapıldığına ve işbirliği yapılan okulların hangi ölçütlere göre seçildiğine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölümde stajyerlerle oryantasyon, stajyerle birlikte çalışan kişiye pedagojik eğitim verilip verilmediği, stajyerin takibi ve performans değerlendirme ve şirket eğitimlerine katılıp katılmadığı ile ilgili sorular sorulmuştur. Son bölümde de işbirliklerinden şirket olarak kazanımları ve memnuniyetleri ile meslek lisesi ile meslek yüksekokulu mezunları arasında ne tür farklar gördüklerine ilişkin sorular sorulmuştur. İşletme mülakat formu toplam 14 sorudan oluşmaktadır (Ek 3).

c. Uygulama

Örnekleme okullarla görüşme yapabilmek için gerekli izinler alındıktan sonra araştırmacılar okul yöneticileriyle birebir görüşmeler yapmışlardır. Bir görüşme yaklaşık 1.5 saat sürmüştür. Görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Pilot uygulama Şubat 2011'de, diğer görüşmeler Mart-Mayıs 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

³ Bu yöntem (Seidman, 2006) çalışması kullanılarak belirlenmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

a. Veri Analiz Yöntemi

Okullarla ve firmalarla yapılan tüm mülakatlar kaydedildi, kodlandı ve iki basamaklı içerik analizine tabi tutuldu.⁴ İlk basamakta çözümlenmesi yapılan mülakatlar araştırmacı ve asistan çiftlerinden oluşan takımlar tarafından özetlendi. Bu çalışma sonucunda her bir okul ve firma için o okuldaki kritik başarı faktörlerini (KBF) içeren 2-3 sayfalık özetler elde edildi. İkinci basamakta bu özetler üzerinden KBF olarak nitelendirilebilecek 58 faktör okullar için, 82 faktör firmalar için belirlendi. Daha sonraki analizde 58 faktörün benzerleri bir araya getirilerek 41 faktöre indirildi; 82 faktörün benzerleri bir araya getirilerek 42 faktöre indirildi. En son aşamada bu faktörler okullar için kuramsal olarak anlamlı olan 6 ana grup altına, firmalar için 7 ana grup altına toplandı.

Her bir faktörün yanında yer alan rakamlar o faktörün kaç okul-işletme tarafından ifade edildiğini göstermektedir. Örneğin incelenen okullardan kaç tanesi işbirliğinden yararlanacak öğrenci seçiminin titizlikle yapıldığını söylediye o sayı parantez içinde belirtilmiştir.

b. Okul – Sektör İşbirliklerini Olumlu Etkileyen Faktörler: Okullar

❖ İşbirliği kurmak ve sürdürmekte kişisel ilişkilerin kullanılması

Okullarla firmaların işbirliklerini kurmalarında ve sürdürmelerinde özellikle okul yönetiminin kişisel çabaları ve etkin davranması önemli rol oynamaktadır. Firmalarla ilişkilerin yanısıra, okulun iş hayatında iyi yerlere gelmiş mezunlarıyla da ilişkileri sıcak tutması sektörün okullara yapacağı katkıları artırmaktadır. Bu konudaki bulguların özeti aşağıda sunulmuştur.

- i. Öğrencilerin staja yerleştirilmesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin var olan kişisel bağlantıları (şahsi dostluk, tanıdıklık, iyi ilişkiler) önemli rol oynuyor. (5 okul)
- ii. Öğretmenlerin stajları denetlemek için gittikleri firma ziyaretlerinde firma yöneticilerini sıkça ziyaret ederek ilişkileri sıcak tutması etkili oluyor. (1 okul)
- iii. Okulun ve firmaların birbirlerine kendilerini tanıtmaya faaliyetlerinin düzenlenmesi işbirliklerinin gelişmesinde etkili oluyor. Örneğin, eğitim fuarlarına (örn., Meslek Teknik Eğitim Fuarına) ve proje yarışmalarına katılarak okulun diğer okullara ve firmalara tanıtılması; okulun dergisinde firma reklamlarına ve röportajlarına yer verilmesi, okulun dış kongrelerinde stand açması gibi tanıtım faaliyetleri okulların firmalar tarafından tanınmasını sağlıyor (5 okul). Bunun yanısıra okulların firma çalışanlarına verdiği eğitimler sırasında müdürün okulu tanıtmak için zaman ayırması işbirliklerini tohumlamak için hem kolay, hem de etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkıyor. (1 okul)
- iv. Firmalarla yeni işbirlikleri geliştirmek için okulların başvurduğu farklı yöntemler arasında mesleki kuruluşlar, dernekler, ticaret odalarına üye firmalarına staj arayanların ve ML mezunlarının duyurusunu yapması (2 okul); okulların yeni açılan firmaları sürekli takip etmesi ve etkin davranıp onlarla iletişime geçmesi (2 okul); okulların firma yetkililerini okula davet ederek kahvaltı veya

⁴ Bu yöntem (Miles ve Huberman, 1994) çalışması kullanılarak belirlenmiştir.

yemek ikramıyla ağırlaması, okulu ve alanları tanıtması (3 okul); farklı sektörler tanımak için gerekirse öğrencileri küçük firmalarda staja yönlendirmesi (1 okul); firmaları periyodik ziyaret ederek en yetkili kişilerle görüşmesi, okulu tanıtması ve olası destekleri konuşması (2 okul) gibi yöntemlerin etkili olduğu ortaya çıkıyor.

“İşyerlerine gidip öğrencilerin sanayi çalışmalarını denetleyen öğretmenlere gidin oradaki insanlarla görüşün ne yapabilirler, bize kahvaltıya çağırın, diyoruz. Bizim en güzel avlama yöntemimiz bu kahvaltılar. Bizim okulumuzda her zaman cumartesileri bu sektör temsilcileriyle gelir oturur bir kahvaltı yaparız. Onun için özel bir kahvaltı salonu yaptık. Kocaman bir kahvaltı salonumuz var otururuz oraya, kahvaltı tabaklarımız var çaylar fincanlarımızda otururuz bir yemek yeriz beraber, biz derdimizi anlatırız sonra.”

- v. Sektör firmalarıyla eski mezunlar kanalıyla işbirliklerinin kurulması hem yaygın, hem de etkili bir yöntem. Mezunların iyi yerlere gelmesi (iyi işyerlerinde çalışmaları veya kendi işyerlerinin olması) ve işbirliklerine önyak olması okullar için önemli bir avantaj sağlıyor (10 okul). Mezun ilişkilerini etkili yürütmek için her yıl mezunlar günü yapıyor, iş hayatında başarılı mezunlara plaket veriliyor, okula çağrılıp öğrencilerle sohbet toplantıları yapıyor (2 okul).

❖ Staj sürecinin etkili yönetilmesi: planlama, öğrenci ve okul seçimi ve eşleşmesi, öğrenci takibi

Firmaların okullarla işbirliği çerçevesinde katkı sağladıkları en önemli alanlardan biri stajyer alımı ve eğitimidir. Staj sürecinin başarıyla yönetilmesi firmaların okullarla işbirliğini kuvvetlendirecek ve devamlılığını sağlayacaktır. Bu nedenle staj sürecinin iyi yönetilmesinde staj planlamasının yapılması, öğrenci ve okul seçiminin ve eşleştirmesinin doğru yapılması, stajyerlerin ve usta eğitimcilerin performanslarının takibinin yapılarak geribildirim verilmesi işbirliğinin kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu süreçteki en yaygın ve iyi uygulamalar aşağıda sunulmuştur:

- i. Staj süreci planlanırken hangi konularda kaç stajyer arandığı doğru şekilde tespit ediliyor. İşletmelerin hangi konularda kaç stajyer istedikleri (firmaları ziyaret ederek) bir yıl önceden tespit ediliyor (5 okul). Staj yeri bulmak için İl Mesleki Eğitim Kurulu'nun firma listesi kullanılıyor (1 okul).
- ii. Staja başlamadan önce öğrenciler okul tarafından verilen endüstriyel ilişkiler, usta-çırak ilişkisi, stajda uyulması gereken kurallar ve davranışlar gibi konularda eğitim ve oryantasyona tabi tutuluyor (2 okul). Ayrıca STKlar (örn., AVM ve Perakendeciler Derneği ve Birleşmiş Markalar Derneği), İŞKUR ve firmalar da öğrencilere iş / staj arama eğitimleri veriyor (CV hazırlama, mülakat teknikleri).
- iii. Okullar özellikle önemli ve büyük firmalarda staj için öğrenci seçerken titiz davranıyor. Ders notları ve mesleki becerilerinin yanısıra, disiplin, demografik özellikler (maddi ihtiyaç, aile durumu), motivasyon (mesleğini ne kadar sevdiği ve benimsediği), kişilik özellikleri (görgülülük, çalışkanlık) dikkate alınıyor (11 okul). Öğrenci seçimi meslek öğretmenleri ve firma yetkililerinden oluşan bir komisyon tarafından yapılıyor (2 okul); bazı okullar sınav yapıyor (2 okul).
- iv. İşbirliklerinin daha kurumsal bir çerçevede yürütülmesi için okullarla firmalar arasında staj protokolü imzalanıyor (5 okul).
- v. Okulda firmalarla işbirliklerinin etkili yürütülmesinden sorumlu olan bir birim veya komisyon bulunuyor (3 okul).

- vi. Okulların staj konusunda işbirliği yapacakları firma seçiminde titiz davranması gerekiyor. Staj için firma büyüklüğünü ve kurumsallığını özellikle dikkate alan 4 okul tespit ettik. Teknik donanımı yeterli ve beceri eğitimi verecek eğiticilerin bulunduğu, öğrenciye uygulama fırsatı verecek firmalara işbirliğinde öncelik veriliyor (7 okul). Okullar ayrıca öğrencileri firma içi eğitimlerine dahil eden (2 okul) ve çalışma koşulları uygun olan firmaları tercih ediyor (örn., ücret, servis, yemek, iş kıyafeti veren, fiziksel koşulları sağlıklı) (7 okul). Firma ile işbirliğinin uzun süredir devam etmesi (3 okul) ve özellikle de stajın istihdama dönüşme olasılığının yüksek olması (8 okul) firma tercihini artırıyor.
- vii. Staj programı ayarlanırken öğrencinin işyerinde daha uzun süre kalması için yeni düzenlemeler getirilmesine önem veriliyor (3 okul). Örneğin öğrencinin motivasyonu ve firmaya aidiyetinin artması için bir dönem boyunca haftanın 5 günü staj yapıyor; diğer dönemde de okulda dersler alıyor, staja gitmiyor. Böylece öğrenci 5 gün kesintisiz staja gidince firmayı ve yaptığı işi daha iyi benimsiyor; mesleğinin içine tam olarak girebiliyor.
- viii. Firma-öğrenci tanışmasında ve eşleşmesinde farklı yöntemler kullanılıyor. Okulun web portalı üzerinden öğrenci-firma eşleştirmesi etkili bir uygulama olarak karşımıza çıkıyor (1 okul). Bu uygulamada okulun web sitesinde bulunan sanal kariyer merkezine firmalar kayıt bırakıyor ve stajyer taleplerini iletiyorlar. Okul buradan talepleri takip edip, doğru öğrenciyi firmaya yönlendiriyor. Firma-öğrenci tanışması ve eşleşmesi için okulların kermes veya 'kariyer' panayı yapması da önemli bir uygulama (2 okul).
- ix. Stajın yakın takibi ve denetlenmesi işbirliklerinin devamlılığı açısından çok önemli. Firmalar haklı olarak stajyerini takip etmeyen okullardan şikayet ediyor. Bunun önemini anlamış okullar öğretmenin stajyer takibinin evrak doldurmanın ötesine geçmesini, öğretmenin öğrenciyle ve firmayla yakın ilişki içinde olmasını sağlıyor (10 okul). Bazı okullar işyerinde başarılı olamayan öğrenciyi geri çağırıyor; ya eğitimine okulda devam etmesini istiyor ya da eksikleri giderilerek tekrar işyerine yolluyor (3 okul). İşbirliğinin kalitesini ve karşılıklı faydayı takip etmek için her yıl öğrencilere ve firmalara memnuniyet anketi yapılıyor. Sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılıyor; kötü işyerlerine bir daha öğrenci yollanmıyor veya daha az yollanıyor (1 okul). Stajın takibi için bazı okullar öğrencilere periyodik sınavlar yapıyor (2 okul).
- x. İşyerinde aldığı eğitimden öğrendiklerini ölçmek için iki kez sınav yapılması. Sınav sorularının işyerindeki usta öğretici, esnaf-sanatkarlar sanayi kuruluşundan temsilci ve bölüm öğretmenlerinden oluşan bir komisyon tarafından oluşturulması. Yani sınavın sanayile işbirliği içinde hazırlanması (16 okul).

❖ Okulun özellikleri: okulun tanınırlığı, yeri, eğitim alanı, öğrenci ve öğretmen kalitesi

Okulların sektörle işbirliklerini olumlu yönde etkileyen diğer bir faktörün okul özellikleri olduğunu tespit ettik. Okulun tanınırlığı, lokasyon olarak sektöre yakınlığı, eğitim verdiği alanın sektörde ihtiyaç duyulan eleman türü yetiştirme olasılığı, öğrenci ve öğretmen kalitesi arttıkça firmalarla işbirliği olasılığı artıyor. Bulgular daha ayrıntılı olarak aşağıda sunulmuştur.

- i. Öğretmen kalitesinin yüksek olması işbirlikleri için önemli. Mülakat yaptığımız okullar işbirliğini olumlu etkileyen **öğretmen özelliklerini** şu şekilde ifade ettiler: meslek eğitimi konusunda motivasyonu yüksek ve profesyonelliği yüksek olması (10 okul), meslek eğitimini ve sanayiyi iyi tanınması (4 okul), sanayi ile işbirlikleri oluşturmakta ve yürütmekte sorumluluk almaya istekli olması (5 okul), takım çalışmasına

yatkın olması (2 okul), kendilerini geliştirme ve bilgilerini güncelleme konusunda istekli olması (13 okul). Bazı okullar devlet okulunda çalışmanın getirdiği rahat ve isteksiz öğretmen davranışını yıkmak için öğretmenleri işe alırken mülakat yapıyor; motivasyon ve meslek eğitimine adanmışlığa göre öğretmeni seçiyor (2 okul). En iyi uygulamalar arasında öğretmenlerin bilgilerini güncellemek için onları yüksek lisans ve doktora eğitimine yollayan veya firmalardaki eğitimlere katılmalarını sağlayan okullar bulunuyor (4 okul).

“Öğretmenlerimizi atamayla değil mülakatla alıyoruz, tercih ederken belli bir yıl sanayi deneyimi olan arkadaşları tercih ediyoruz, sektörde çalışmış olmasına dikkat ediyoruz. Mesela bizim endüstriyel otomasyon öğretmenimiz senelerce Bursa’da Fiat fabrikasında, Renault fabrikasında üretim bantlarını kurmuş bir insan.”

*“Tüm liselerde ve ML’lerde biraz ataletli bir yapı vardır. Ağır işleyen bir yapı vardır. Ama burda daha dinamik, daha güncel, daha gündemi takip eden, daha zaman kaybetmeyen bir yapılanma var. İyi bir ekip olarak bir araya geldik. Bunu da öğrencilere enjekte edince, ben özel okul velisiyim, arkadaşlarım da özel okulların hepsini gayet iyi biliyorlar eğitimci olarak, biraz özel okul mantığıyla ilerliyoruz açıkçası. **Devlet içerisinde özel okul yapılanmasını oluşturduk ve o dinamizmi kazandırdık buraya.**”*

- ii. Okulun öğrenci kalitesinin yüksek olması işbirliklerini doğrudan etkileyen bir faktör. Sektör firmaları staj için aldıkları öğrenciden memnun oldukları sürece o okulla işbirliğine devam ediyor. Mülakat yaptığımız okullar sektörde aranan öğrenci özellikleri arasında teknik bilgi ve beceri konusunda donanımlı olmanın (7 okul) yanısıra, genel kültür ve yabancı dil konusunda da iyi olmanın (2 okul) önemli olduğunu vurguluyor. Öğrenci kalitesinin ötesinde, mezun kalitesi yüksek okulların da piyasada bilinirliği artıyor (4 okul).
- iii. Okulun yerinin sanayiye yakın olması işbirlikleri için önemli bir avantaj sağlıyor (12 okul). Yakınlık hem firma-okul ziyaretlerinin sıklıkla yapılabilmesini, hem de öğrencilerin ve öğretmenlerin firmaya rahat ulaşmasını sağlıyor. Uzak firmalara öğretmenlerin gitmesi ve öğrenciyi denetlemesi zor oluyor.
- iv. Okulun tanınırlığı işbirliklerinde kalite güvencesi ve güven oluşturması açısından önemli. Okullar eski ve markalaşmış olduklarından işbirlikleri kurmakta ve sürdürmekte sıkıntı yaşamadıklarını bildirdiler (16 okul). Kurulan işbirliklerinin de okulun tanınırlığına olumlu etkisinin olduğu vurgulandı (3 okul). Yani okulun tanınırlığı hem işbirliklerinin nedeni, hem de sonucu olarak karşımıza çıkıyor. İşbirliklerini ve okulu getirdiği düzeyi gören diğer sanayiciler bazı okulları rol model olarak alıyor (2 okul).

*“İşyerlerindeki beceri eğitimindeki sanayi işbirliği ilçemizdeki sanayi kuruluşlarıyla okulumuzun sağlamış olduğu diyalog ön plana çıkınca öğrenci son sınıfta eğitim tasdiknamesini aldı. **Naklini getirdi buraya**, ‘Hocam buradan mezun olmak istiyorum’ dedi. Mesleki eğitimi (beceri eğitimini) bu okulda görmek istiyorum diye tercihlerini o yönde yaptı.”*

“Türkiye’deki birçok meslek lisesinin modernizasyonu bizi örnek alınarak kopyalanıyor. Mesela, Koç Holding’le yapmış olduğumuz Fiat laboratuvarı çalışması bir tek yetkili servisin başındaki bir kişiyle yaptığımız temaslara başlamışsa da, sonradan bu iş büyütülmüş, Koç Holding buna komple sahip çıkmış ve Türkiye’nin 13 noktasında şimdi fiat laboratuvarları var, yaygınlaştırılmış. Koç Holding’in bunu anlayıp da meslek lisesi memleket meselesi demesindeki altyapıları buralardan oluşturuldu. Bu sayede konuya eğilimesi sağlandı ve birçok öğrenci burs aldı.”

- v. Okulun eğitim verdiği alanın revaçta olması ve mezunlarına ihtiyaç duyulması işbirliklerini olumlu etkileyen önemli bir faktör (5 okul). Okulun eğitim verdiği alan sektörde ihtiyaç duyulan bir alansa işbirliği talebi artıyor. Görüşme yaptığımız 6 okul sektörün ihtiyaçlarına göre bölüm açtıklarını ve

gereksiz bölümleri kapattıklarını ifade etti. Hatta örneklerimizde sektör ihtiyaçları doğrultusunda açılmış olan 3 okul bulunmaktadır.

“Okulumuz MEB ve Hazır Giyim İhracatçılar Birliği arasındaki protokolle kurulmuş. Amaç, tekstil sektörü için yetiştirilmiş eleman sağlamak. Bunun için MEB öğretmen ve idareci temin ederken, İHKİP de teknik eleman ve makina desteği vermiş.”

- vi. Okulun ağırlıklı olarak bir firmadan destek alarak kurulmuş olmasından bir konsorsiyum tarafından kurulmuş ve destekleniyor olması önemli bir işbirliği modeli olarak karşımıza çıkıyor (1 okul). Bu şekilde kurulmuş bir okul bu modelin avantajlarını aşağıdaki şekilde anlatıyor:

“Sanayi kuruluşları bu okula katkı yapmak için yarışıyorlar. Bu diğer okullara göre avantaj sağlıyor. Diğer okullara tek bir sanayici büyük bir katkıda bulunup isim verdiği zaman bu iki açıdan kısıtlayıcı oluyor: 1-bu kuruma muhtaç olma durumu, 2-diğer kurumların halihazırda destek veren bir kurum varken (özellikle de okula ismini vermişse) okula destek vermek istememesi. Halbuki bu okulun avantajı bir birlik tarafından destekleniyor olması: 1- ‘herkes çorbada bir tuz da benim olsun istiyor’ ve dolayısıyla tatlı bir rekabet havası oluyor. 2- ‘buldukları her ortamda, yönetim kurullarında bu okul konuşuluyor; güçlü bir kadro arasında konuşuluyor.’ Dolayısıyla başarılı kişilerin ortak aklıyla oluşan sinerji, okula ivme katacak fikirler ortaya çıkarıyor.”

- vii. Okulun kalite odaklı olması ve kalite prensiplerine göre yönetilmesi işbirliklerini artırıyor (6 okul).
- viii. Okulun meslek eğitimi misyonuna sahip çıkması, eğitim verirken öğrencileri üniversiteye değil, sektörde çalışmaya hazırlaması işbirliklerini de olumlu etkileyen bir unsur (5 okul).

❖ Müdürün ve üst yönetim kadrosunun liderliği

Kurumların kaderini belirleyen liderlerdir. Okul-sanayi işbirliklerinin de başarılı yürütülebilmesinde her iki tarafın liderlik yapısının ve vizyonunun katkısı oldukça büyüktür. Okullar açısından ele aldığımızda müdür ve müdür yardımcılarının stratejik düşünebilen, gelecek odaklı, okulu en üst düzeyde temsil etme becerisine ve motivasyonuna sahip, kendisini işine adanmış, sektör deneyimi olan, okulun vizyonunu iki yönlü (hem öğrenciye hem de sektöre) aktarabilen liderlik yapılarının önemi anlaşılıyor. Okullarla görüşmelerimizde ön plana çıkan liderlik özellikleri aşağıda sunulmuştur. Bu özellikler müdür ve müdür yardımcılarının kendi anlatımları sonucu yaptığımız değerlendirmelere dayanmaktadır.

- i. İşbirlikleriyle birebir ilgilenmesi ve takip etmesi (5 okul)
- ii. İlişki ağlarının kuvvetli olması ve networking becerisi (5 okul)
- iii. Öğretmesi ve ekibini motive etmesi (5 okul)
- iv. Hedef odaklı, vizyon sahibi olması (6 okul)
- v. Sonuç odaklı, azimli, kararlı olması (3 okul)
- vi. İdarecilik deneyimine sahip olması (5 okul)
- vii. Statükonun dışına çıkabilmesi, kuralları zorlayabilmesi (örn. Mevzuatı, müfredatı değiştirme teşebbüsünde bulunması) (5 okul)

viii. İknâ becerisi (2 okul)

ix. Girişimcilik fırsatı yaratması ve kullanması (3 okul)

*“Türkiye’nin meslek liselerinde işletmelere gitme şansı 12deyken, biz **Bakanlıkla yaptığımız protokollerle, 11. Sınıfta hem sigorta etmeye başladık hem de işletmelere göndermeye başladık.** Haftada iki gün atölyeye, bir gün işletmeye gidiyorsunuz. Onların haftalık programlarını, tüm programları ben yaparım okulda, yüzlerce sınıf var, ve bu oluşturulurken, onlara özel günler tahsis ediyoruz. Ve bu çocuk ilk temaslarına başlıyor işletmeyle işyeri nasıl olur nasıl çalışır kişilerin yetkileri sanayi tecrübeleri, nasıl döner onu görüyor. 12.sınıfa geldiğinde, zaten daha çok işletmeye gitmeye başlıyor artık, haftada üç gün işletmeye gitmeye başlıyor. Bakıyorsunuz ki zaten %99’u o iş yerinde kalıyor.”*

“Beyaz eşya servislerinin ozon tabakasına zarar veren gazların kullanımıyla ilgili bir tebliğ yayınlanmış, beyaz eşya servislerinde çalışanların almaları gereken bir eğitimden ve sahip olmaları gereken bir belgeden bahsediyor tebliğde Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı. Ben bunu resmi gazetede ne var günlük kontrolleri yaparken gördüm. Aradan biraz zaman geçti notumu almışım daha sonra bu sektörde çalışanlarla bir iki temasa geçtim hiç kimsenin haberi yok. Yani almaları gereken belgeden, almadıkları takdirde sonradan mevzuat açısından sıkıntıya girecekleri bir eğitimden haberleri yok. Siz hangi odaya bağlısınız dedim? Elektrik ve elektrikçiler odasına bağlıyız dediler. O odayla irtibata geçtim dedim ki şöyle şöyle birşeyler çıkmış bunlardan haberiniz var mı yok. Dökümanları bıraktım onlara incelediler kendi istişarelerini yapmışlar yani bu olmazsa olmaz bir belge. Ondan sonra biz bunlarla protokol yaptık üyelere burada eğitimler verdik okulda eğitimler verdik ve sonuçta onları o sıkıntıdan kurtarmış olduk. Karşılığında da yerleştirmekte çok zorlandığımız öğrencilere staj sağladılar. Biz de yelpazemizi genişletmiş olduk.”

❖ İşbirliklerinin kurgulanmasında karşılıklı fayda modeli

Okullarla sektörel firmalar arasındaki işbirliğinin kurulması ve sürdürülebilmesi için işbirliğinin her iki taraf için de fayda yaratıyor olması gerekiyor. Kazan-kazan modelinin benimsenmesi işbirliğinin sahiplenilmesine yol açıyor. Örneklemimizdeki okulların firmalara özellikle eğitim vererek ve okulun müfredatında firma veya sektör ihtiyaçlarını yansıtarak fayda sağlamaya çalıştıklarını tespit ettik.

- i. Okul firma çalışanlarına eğitim veya hizmet veriyor; karşılığında firma da okula destek veriyor. Okulun firma çalışanlarına eğitim desteği vermesine örneklemimizde 6 okulda rastladık. Okul ayrıca firmalara hizmet ve üretim desteği veriyor (6 okul); bazı ürünlerin üretimi okulun atölyelerinde yapılıyor.
- ii. Okullar ayrıca firmalarla ortaklaşa yetişkin meslek eğitimi (örn. İŞKUR-UMEM, AB Projeleri) projeleri yürütüyor. Bu eğitimler sırasında kurulan atölyelerden veya laboratuvarlardan öğrenciler uygulamalı eğitim için yararlanıyor (6 okul).
- iii. Okullar firmaların kendi ihtiyacına göre eleman yetiştirebilmelerine olanak tanımak için okullardaki laboratuvar ve atölyeleri firmanın istedikleri şekilde donatmasına izin veriyor (1 okul). Ayrıca okullar sektör ihtiyaçlarını belirlemek için sektör firmalarıyla düzenli danışma toplantıları yapıyor (6 okul). Eğitim müfredatını sektörün ihtiyacına göre değiştiriyor ve geliştiriyor (12 okul).

❖ Motivasyon ve ödüllendirme çalışmaları

Kurumlarda başarılı uygulamaların göz önüne getirilmesi ve ödüllendirilmesi, başarılı uygulamaların çoğalması ve var olanların güçlenerek devam etmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, okul-firma işbirliklerinde başarı kazanmış öğrencilerin ödüllendirilmesi, başarılı mezunların rol model olarak öğrencilere tanıtılması, okullara katkı sağlayan firmalara takdir ve teşekkür beratları sunulması işbirliklerini kuvvetlendiren uygulamalar olarak karşımıza çıkıyor.

- i. Önemli mevkilere gelmiş mezunların, firma yöneticilerinin veya üst düzey devlet adamlarının (örn. ulaştırma bakanı, Japon büyük elçisi) okulu ziyaret ederek, deneyimlerini anlatması, seminer vermesi, öğrenciler için rol model olması teşvik edici oluyor (10 okul).

“Onlar da buradaydı” projesiyle her ay alanında başarılı olmuş iki mezunun okula davet edilerek öğrencilere başarı hikayelerini anlatıyor. Bu çalışmaları Bakanlığa raporluyoruz ve internet ortamında duyuruyoruz”

- ii. Staj bitiminde başarılı öğrencilere takdir belgesi veriliyor (1 okul).
- iii. Firmalar tarafından kurulan atölye ve laboratuvarlarda çalışan öğrenciler kendilerini ayrıcalıklı görüyorlar ve firmanın önemli birer parçası olduklarını hissediyorlar (2 okul).
- iv. Teşvik programı bağlamında 1 okulda kız öğrencilere stajlarda ve istihdamda eşitlik yaratmak için özel çaba harcanıyor. Örneğin motor laboratuvarında kız öğrenciler de eğitim görüyor. Kız öğrencilerin satış sonrası hizmetlerinde görev yapabilmesi için firma yöneticileri ikna ediliyor.
- v. Okula çok küçük de olsa katkıda bulunan firmalara takdir ve teşekkür belgesi veriliyor (2 okul).

c. Okul – Sektör İşbirliklerini Olumlu Etkileyen Faktörler: Firmalar ve Sektörel Kuruluşlar

❖ Okullarla işbirliğinin “karşılıklı fayda” modeli çerçevesinde görülmesi

Firmaların okullarla işbirliğini kuvvetlendiren ve sürekli kılan etkenlerin başında bu işbirliğinden her iki tarafın da fayda sağlaması ve işbirliğini bu anlayış üzerine inşa etmesi gelir. Karşılıklı fayda yaratan işbirliklerinde okula yapılan her katkının (özellikle stajyerin eğitime verilen katkının) firmanın ve sektörün geleceğine yatırım olarak görülmesi önem taşır. Bunun yanı sıra, firmalar bu işbirliklerini sosyal sorumluluklarının parçası olarak görmekte ve bunu zaman zaman halkla ilişkiler amaçlı kullanabilmektedir.

- i. Stajyer geleceğin personeli olarak görülüyor ve onların sadakatinin daha yüksek olduğuna inanılıyor. (9 firma) Firmaların okullarla işbirliğine önem vermesinin en öncelikli nedeni, bu işbirliğinin firmanın eleman ihtiyaçlarını gidermekte oynadığı kritik rolü. Bunu önemseyen firmalar ‘kendi çalışma arkadaşlarını’ yetiştirdiklerini düşünerek stajyerlerini eğitiyorlar ve okullarla işbirliklerini sahipleniyorlar. Şirket içi eğitimlerin gelişen sektörel ihtiyaçlar bağlamında eleman yetiştirmekte yeterli olmadığı anlaşıncaya yeni yetişmiş ve kalifiye elemanların önemi arttı. Stajlar sayesinde firmayla ilişkisi başlayan çalışanların aidiyetinin daha fazla olduğu da gözlemlendi. İstihdam ederken firmanın staj sırasında tanıdığı kişileri işe alması daha sonraki uyumu ve performansı da artırıcı bir etken olarak görülüyor.

“... Dolayısıyla stajyer bir şekilde 0 kilometre bir araba veya yoğrulmamış hamur olarak elimize geliyor. Biz de bundan maksimum oranda faydalanabiliyoruz. Çünkü 5 sene bile bir yerde çalışmış olsa, o insanın bazı önyargılarını kırmak, bazı alışkanlıklarını değiştirmek ciddi zaman alıyor hatta bazı arkadaşlarımızda başarısız bile oluyoruz. Ama stajyerde başarı oranımız yüzde yüz diyebilirim çünkü onlar iş hayatını bizle beraber öğreniyorlar, biz onlara kendi tecrübelerimizi aktarabiliyoruz. Bu anlamda çok memnunuz stajyerlerden.” (2)

“Stajyerlerin eksikliklerini olmadıkları zaman hissediyoruz, çünkü onlara yaptırdığımız ve bizi kurtaran ufak tefek çok iş var.”(6)

- ii. Okullara destek bir sosyal sorumluluk projesi ve halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülüyor. (5 firma) Meslek eğitimi veren okullarla işbirliğine girilmesi bazı firmalar tarafından sosyal sorumluluk projesi olarak görülüyor. Öğrenci seviyesi düşük bile olsa firmalar ihtiyaçtan veya kotadan fazla sayıda öğrenciyi staja alırken onları topluma kazandırmayı amaçlıyor ve bunu sosyal sorumlulukları olarak görüyorlar. Firmanın okul kurması veya okullara mali destek vermesi de sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler etkinliği olarak görülüyor.

❖ İşbirliği yapılacak okul ve öğrenci seçiminin titizlikle yapılması

İşbirliklerinin başarılı ve sürdürülebilir olması için okul ve öğrenci seçimin dikkatli yapılması ve karşılıklı fayda sağlayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Okul ve öğrenci seçiminde başarılı uygulamalar aşağıda sunulmuştur.

- i. Okulun seçiminde dikkat edilen kriterler:
 - Firmaya veya sanayiye yakın okullar tercih ediliyor (4 firma). Staj için işbirliği yapılacak okulun firmaya veya sanayi bölgesine yakınlığının önemli olduğu vurgulandı. Bunun nedeni hem öğrencilerin ve öğretmenlerin ulaşım kolaylığı, hem de firmanın bulunduğu çevreye katkı sağlayarak buradaki görünürlüğünü artırmak istemesi.
 - Öğrencisiyle yakından ilgilenen okullar tercih ediliyor (8 firma). Stajyerleri sürekli takip eden, bir sorun olduğunda çözüm arayışına giden ve öğrenciye koçluk yapan öğretmenlerin bulunduğu okullardan stajyer seçmeye özen gösteriyorlar. Özellikle öğretmenlerinin öğrenci takibi işini ciddiye alan ve bunu görev icabı değil, inanarak yapan okullarla işbirliği yapıyor. Okullardan sürekli öğrencileri kontrole gelen öğretmenlerin olması ve firma yetkililerinin öğrencilerle yaşadıkları problemleri öğretmenlerine bildirebilmeleri, ayrıca denetime gelen hocaların da bu sorunları dikkate alması ve çözüm yollarını kullanması okul seçiminden önemli kriterler. Döner sermayesi olan ve firmaların işlerini taşeron olarak yapan okullar da tercih ediliyor, çünkü bu okulların öğrencileriyle daha yakından ilgilendiği gözleniyor.
 - Firmalar okullarla eşit mesafede durup, farklı okullara da destek vermeye çalışıyor (3 firma). Yeni işbirlikleri geliştirmek için bazı firmalar hep aynı okulla işbirliği yapmak yerine, farklı okullarla da işbirliğine girmek (stajyer almak) için fırsat yaratmaya çalışıyorlar. Firma repütasyonu açısından da tüm okullarla eşit mesafede durmaya özen gösteriyor.
- ii. Öğrencinin seçiminde dikkat edilen kriterler: Stajyer öğrenci seçilirken şirket kültürüne uyum (4 firma), motivasyon (3 firma), sınavla ölçülen teknik bilgi yeterliliği (3 firma), ekonomik durum (3 firma), kişilik envanteri sonuçları (3 firma), mülakat performansı (3 firma), iletişim becerileri (2 firma), devam sorunu olmayacak disiplinli olma özelliği (1 firma), yapacağı işe yatkınlık ve uygunluk

(1 firma) kriterleri dikkate alınıyor. Bazı firmalar sosyal sorumluluk çerçevesinde eşit fırsat olanağı yaratmak için dezavantajlı kesimlerden gelen öğrencileri (örn., kız öğrenciler, köyden gelenler) elemeye tabi tutmadan staja alıyor (4 firma).

❖ Staj planlamasının stratejik ve etkin yapılması

En iyi uygulamalarda staj süreci dikkatli planlanıyor. Süreçteki basamaklar şu şekilde özetlenebilir:

- i. Firmada yıllık staj planı yapılıyor, hangi birim ne özellikte stajyer arıyor bilgisini topluyor ve başvurularla talepleri eşleştiriyorlar. (1 firma)
- ii. Okullarla işbirliğinden ve stajyer eşgüdümünden sorumlu bir birim bulunuyor ve bu genellikle İnsan Kaynakları veya Eğitim bölümü oluyor. (5 firma)
- iii. İşkolunun derneği stajyer arayan firmalarla okullar arasında katalizör oluyor (örn. firmalara tek tek giderek okulu tanıtıyor) (2 Dernek).

“Yakınlardakini tek tek ziyaret ettik, broşürler bastık, ilgilenmesini sağladık. İlk önce teknik çevre sonra büyüyorsunuz. Avcılar’da açtık, konuştuk, görüştük, toplantılar yaptık, bize yardımcı olun dedik, o broşürleri okullara gönderdik, okulların açılışında, mezuniyet törenlerinde tüm işletmeleri davet ettik. Önce yakınlardan başlayarak halkayı genişletiyorsunuz. Zaten işletme stajyer arıyorum derken, bak burada okul var. Bir de biz her platformda gündeme getirdik, ne yaptığımızı, niçin yaptığımızı anlattık. Ekonomik değil manevi destekler beklediğimizi söyledik.”

- iv. Stajyer arayan firmalar okullarla yakın ilişkiler kurmak ve stajyer almak için okuldan talep gelmesini beklemeden doğrudan iletişime geçiyor. (2 firma)
- v. Firma stajyer öğrenciyle sözleşme yapıyor; böylece hem stajı sahiplenmesini sağlıyor, hem de olası ihlaller konusunda kendini güvenceye alıyor. (1 firma)
- vi. Stajyerler ayrıntılı bir oryantasyon programından geçiriliyor (6 firma). Oryantasyonda firmanın özellikleri, iş güvenliği, kalite anlayışı, şirket yapısı ve ürünler gibi konularda bilgi veriliyor. Bazı firmalarda oryantasyon için hazırlanmış özel belge veya stajyer el kitabı var. (2 firma)
- vii. İşin bütününe görmesi için öğrenci farklı bölümlerde çalıştırılıyor. (3 firma)
- viii. Stajyerlerin firmanın pek çok olanağından yararlanmasını sağlıyor: şirket içi eğitimlere katılıyorlar (4 firma), yemek ve servis olanakları veriliyor (8 firma).
- ix. Firmadaki usta eğitimcilere stajyerlerin bilgi ve deneyimlerini en iyi şekilde artırmaları için danışmanlık ve koçluk veriliyor (6 firma). Örneğin “Eğitimcinin Eğitimi” adı altında sosyal becerilerini geliştirecek ve eğitmeyi öğretecek eğitimler ve koçluk danışmanlığı veriyorlar – stajyerlerle ‘ağabey-kardeş’ ilişkisi kurmaya özendiriliyor. Usta eğitimcilerin stajyerlerle olan ilişkisindeki performansı firma içinde yılda 2 kez değerlendiriliyor (1 firma). Usta eğitimciler yıllardır stajyer sorumluluğu almış ve tercihen meslek lisesi mezunu firma çalışanlarından tercih ediliyor (2 firma).

❖ Stajın sıkı takibi ve performans artırma çalışmaları

Okullarla işbirliklerinin başarıyla yürütülmesinin en önemli nedenlerinden biri öğrencilerin performanslarının sıkı takibi ve iyileştirilme çabaları. Performansı takip edilen ve geliştirilen öğrenciler

ilerde firmanın çalışanı olabiliyor. Öğrenci istihdama kazandırıldıkça okulla firma arasındaki işbirliği kuvvetleniyor. Performans takibi ve geliştirilmesi için yapılan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

- i. Öğrencinin performansını sıkı takip etmek için resmi bir geribildirim sistemi var – örn. Staj takip çizelgesi, sınavlarla kazanımların ölçülmesi gibi (12 firma).
- ii. Performansından memnun olunmayan öğrencilerin stajyerlikleri sonlandırılıyor, ücretleri kesiliyor veya daha basit işlere kaydırılıyor (5 firma). Ayrıca performans sorunu olan öğrencilerle ilgili okula ve ailelere geri bildirim veriliyor (4 firma).

“Stafil diye bir bilgisayar programı var oraya dahil ediyor devamsızlıkları. Zaten onlar normal çalışan gibi yanlarında stajyer yazıyor. O şekilde devamsızlıkları takip ediyor ve okuldan hocaları işte her ay sonu geliyorlar onlarla karşılaştırma yapılıyor. Gelmedikleri zaman rapor isteniyor çünkü bakıldığında okula belirli süre haber vermeden devamsızlık hakları var ama işyerinde biz bunu aslında kabul etmiyoruz, bir rapor almalarını istiyoruz, hani çok fevkalade durumlarda da okuldaki hocalarıyla bağlantıya geçip onu teyitleşiyoruz, o şekilde takip ediyoruz.”(21)

- iii. Performansı iyi olan öğrencilere daha ileri sorumluluklar veriliyor, onlarla daha yakından ilgileniliyor, yaptıkları ek işler için ek ücret, iyi işler için prim veriliyor (7 firma).

“Mesela gün içerisinde ustabaşı bir yere gitmişti. Geçen sene stajyerimiz de Haziran’da başlamış bizim. Çok önemli bir şey lazım. Çocuk diyor ben yapabilirim. Yapar mısın? Yaparım. Yaptı hakikaten de. İşimi halletti mesela. Hiç beklemiyordum ben o çocuktan. Yani bu tür şeyler oluyor. Mesela ben çok rahat artık tezgah emanet edebiliyorum çocuğa. Sıfırdan al bunu ayarla diyebiliyorum.”(7)

❖ Firmaların ve stajyer sorumlularının işbirliği için motivasyonu

Firmaların okullarla işbirlikleri ve stajyer yetiştirme konusunda destek vermeye devam etmesi için onları bu konuda motive edecek unsurların olması gerekir. İyi örneklerden edindiğimiz bilgiler bu unsurların aşağıdakiler olduğunu ortaya koymuştur.

- i. Okulların firmaları mezuniyet törenine davet etmesi ve firmaya teşekkür plaketi verilmesi firmanın işbirliği için motivasyonunu artırıyor (3 firma).
- ii. Firmaların meslek eğitiminin önemine duydukları inanç ‘içsel motivasyon’u artırıyor; bu firmalardaki üst ve orta kademe yöneticilerin kendisi de meslek lisesi mezunu oluyor (7 firma).
- iii. Firmadaki yöneticilerin stajyerle ilgilenen personele karşı anlayışlı olması, stajyerin gelişimi için ayrılan zamanı işin parçası olarak görmesi. Yönetici desteği gören çalışanlar öğrenci koçluğu yapabilmek için daha fazla zaman ve fırsat bulabiliyor (2 firma).
- iv. Stajyer / bursiyer sorumluluğunu alanların şirket tarafından görevli değil, gönüllü olması. Meslek eğitimini sahiplenmesi ve bunun ‘şampiyonu’ olup diğer arkadaşlarını da teşvik etmesi (2 firma).

“Biraz fedakarlık gerekiyor ama sonuçta gönüllülük usulü yapıldığı için bu iş biz de zevkle yapıyoruz. Çok büyük de tatmini var o çocukların gelişimini, gözünüzün içine baktığını gördüğünüz zaman bütün her şey unutuluyor zaten.”(3)

❖ Okullarla işbirliğinin ve stajın istihdama dönüşmesi

Okullarla firmalar arasında işbirliğinin sürdürülebilir olması için okulların mezunlarının gerek staj yaptıkları firmada, gerekse sektörde istihdam edilme oranlarının yüksek olması gerekir. Firmaların meslek eğitimi veren okullarla işbirliğinin en somut ve önemli çıktısı stajyerlere istihdam olanağı sağlamak. Meslek eğitiminin amacı olan mesleği icra edebilmek misyonu stajyerlere istihdam önceliği veya olanağı verildiğinde gerçekleşmiş oluyor. Bu konudaki bulgularımızın özeti aşağıda sunulmuştur.

- i. Stajyerlere istihdamda öncelik verdiğini ifade eden araştırmaya katılan firma sayısı toplam 14. Stajyerden istihdama katılım oranı yıllık % 5 - % 60 arası değişiyor. Oran ifade eden firmaların ortalaması % 25.
- ii. İstihdam için teklif verilen stajyerler staj sırasında performansı yüksek olanlar oluyor (5 firma). Performansı yüksek stajyer işe alınamasa bile başka bir firmada iş bulmasını kolaylaştıracak kuvvetli bir referans mektubu veriliyor (1 firma).
- iii. Bazı firmalar istihdam kararı vermek için öğretmenlerin değerlendirmelerine de başvuruyor (2 firma).
- iv. Başarılı olarak değerlendirebileceğimiz bir uygulama da stajyerlerin istihdam edilmese de zaman içinde firma tarafından takip ediliyor olması (6 firma). Eski stajyerlerle irtibat kopartılmıyor, firmaya veya sosyal etkinliklere davet ediliyor (örn. yaza veda partileri) ve firmanın aday havuzu içinde intranet sisteminde saklanıyor. Böylece eski stajyer askere de gitse, üniversiteye de devam etse, firmanın takibi altında oluyor ve aday havuzu içinde kalıyor.
- v. İstihdama engel olabilecek iki kriter gündeme getirildi. Bunlardan ilki askerlik hizmetini tamamlamış olmak, diğeri üniversite mezunu olmak. Bu engelleri aşmak için firmaların bazıları çok memnun kaldıkları stajyerlerini yükseköğretime gönderiyor ve takip ederek istihdama katıyor (1 firma). Askere giden stajyerlerin de kaydı tutuluyor ve askerden döndükten sonra başvurularında öncelik sağlanıyor (3 firma).
- vi. Meslek Lisesi ve Meslek Yüksek Okulu mezunları arasında istihdam önceliği veya firmada ileri pozisyonda görev alma konusunda farklar olabiliyor. Örneklemimizde ML ve MYO mezunları arasında istihdam oranı açısından fark gözetmediğini ifade eden 4 firma vardı. Bunun yanı sıra, 9 firma MYO mezunlarını firmada yükselme olasılığı ML mezunlarından daha fazla olduğu için tercih ettiklerini vurguladı. MYO mezunlarının yabancı dil avantajının firmada yükselmek için önemli olduğuna işaret edildi. Devlet kurumları (örn. Ziraat Bankası) devlet politikası gereği 2 yıllık üniversite veya lise mezunlarını, 4 yıllık üniversite mezunlarından daha başarılı olsalar dahi işe alamıyor. Bu yüzden "ellerinde büyümüş, işi sahiplenen" ve tercih edilebilecek stajyerleri işe alamamaktan dolayı duyulan memnuniyetsizlik ifade ediliyor.

❖ Firmalar tarafından okullara çok yönlü destek verilmesi

Firmalarla okullar arasındaki işbirliğini kuvvetlendirecek diğeri bir faktör firmaların okullara çok yönlü destek vermesi. Bu bağlamda yapılan çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

- i. Firmada öğretmenlere teknik eğitim veriliyor; sektördeki gelişmeler, yeni teknolojilerle ilgili bilgilerinin güncellenmesi sağlanıyor (6 firma). Firma içi eğitimler veya üniversitelerden çağrılan davetli konuşmacılar çevre okullara duyuruluyor; eğitimlere katılmalarını kolaylaştırmak için öğretmenlere ulaşım ve yemek olanağı sağlanıyor.

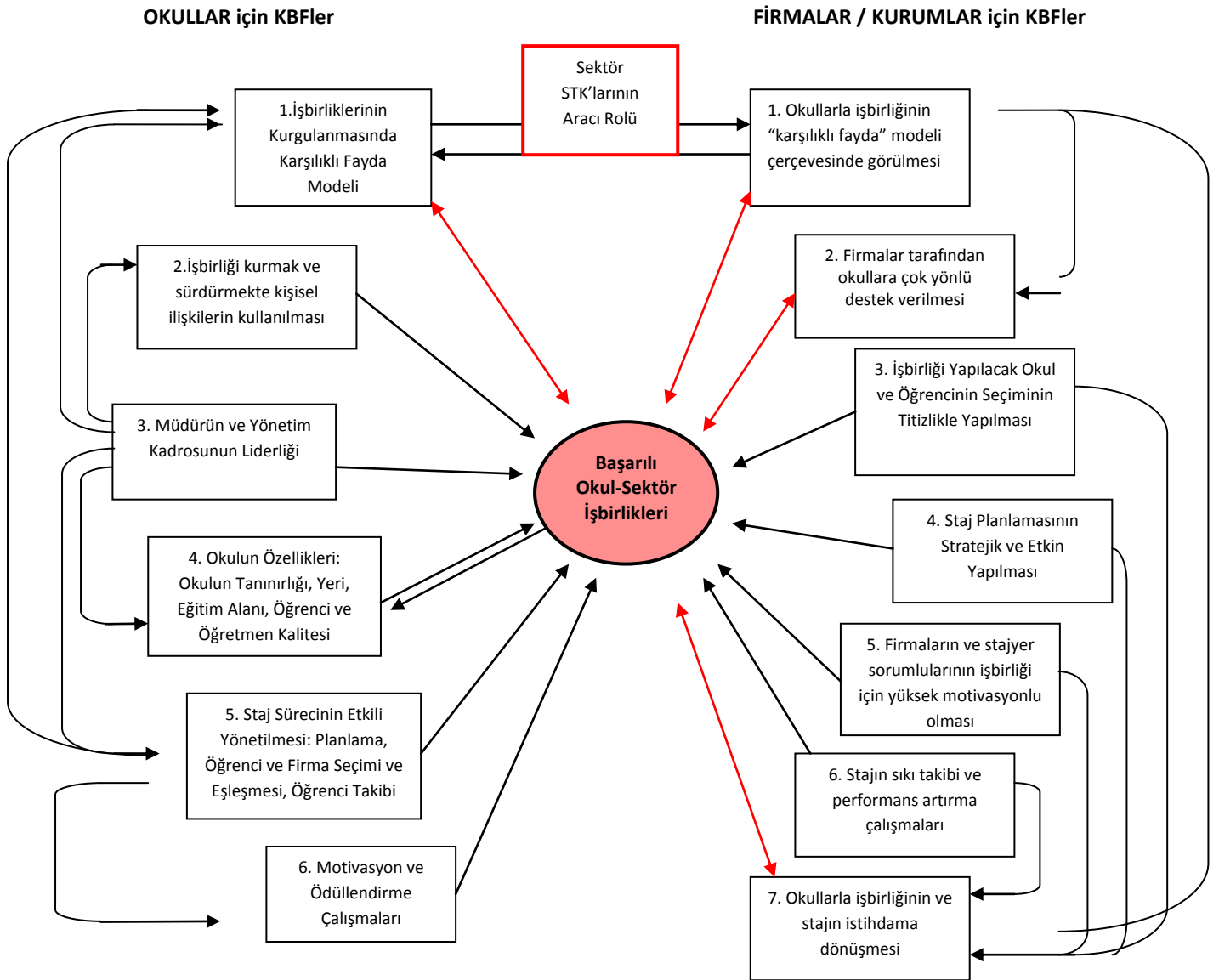
- ii. Firmalar müfredat geliştirmede okullara destek veriyor; sektörün ihtiyaçına göre gerek yeni bölüm açılmasını, gerek ders içeriklerinin zenginleştirilmesini öneriyor (6 firma).
- iii. Firma okullara malzeme, ekipman, teknik donanım, atölye desteği veriliyor; okulda mağaza demosu kuruluyor (4 firma).
- iv. Firmalar okullarda kendi laboratuvarını kuruyor. Burada eğitim alan öğrenciler, staja gittiklerinde işverene zaman kazandırıyor ve daha verimli oluyorlar. (1 firma)
- v. Firma yöneticileri okullarda seminer, eğitim veriyor; sektörü tanıtıyor. (4 firma)
- vi. Sektör ihtiyaçlarına uygun okul yaptırılıyor (örn. Organize Sanayi Bölgesi) (1 firma, 1 STK).
- vii. Yurtdışı stajı için öğrenciye mali destek sağlanıyor. (1 STK)
- viii. Üniversiteye girmek isteyen öğrencilere bölüm seçiminde kariyer koçluğu yapılıyor; çalışırken üniversiteye devam edebilmesi için fırsat ve esneklik tanınıyor. (2 firma)
- ix. Öğrencilere kişisel gelişim, davranış, görgü kuralları eğitimleri veriliyor. Özel gelişim programları uygulanıyor. (3 firma)
- x. MYO mezunlarına 12 aylık uzmanlık eğitimi veriyor. Eğitimli olup pratik anlamda mesleğinde kendini geliştirmemiş mezunlar firmada eksiklerini kapatabilmişler ve daha üst seviye eğitimler almışlar. (1 firma)
- xi. Velilerin ML ile ilgili önyargılarını gidermek için onlarla sohbet toplantıları düzenleniyor (3 firma). Velilerin meslek liselerine (özellikle Satış Elemanlığı veya Pazarlama/Perakende bölümü için) bakışlarındaki önyargıları ortadan kaldırmak amacıyla okullara giderek bilgilendirme toplantıları yapılıyor, iyi yerlere gelmiş ML mezunlarıyla veliler biraraya getiriliyor. (11 firma)
- xii. Özel bir durum olarak iki firma (Coşkunöz ve Elginkan) kendi bünyesinde oluşturduğu Eğitim Vakfı'nda gerek ML, MYO öğrencilerine gerekse işsiz kalmış genç işgücüne mesleki eğitimler veriyor. Adeta bir meslek okulu gibi kurgulanmış, sınıfları, laboratuvarları, kütüphanesi vs. olan vakıf binasında meslek okulu içeriğinde kuramsal eğitimler verilirken, fabrika ortamında bunların uygulamaları da gösteriliyor. Bu uygulamanın En İyi Uygulamalar arasında ön sırada gösterilmesi ve özendirilmesi gerektiğine inanıyoruz.
- xiii. Yine özel ve yaygınlaştırılabilecek bir uygulama olarak örneğimizdeki bir firma TEGEV (Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı; www.tegev.com.tr) ile işbirliğinde yetenekli öğrencileri staja alacak ve onlara daha özel bir eğitim verilecek (özel sektördeki management trainee – MT programı benzeri). Beş farklı okuldan gelen toplam yirmi öğrenciye oryantasyon ve özel eğitimler verilecek, onların ayrı bir sorumlusu olacak, bu öğrencilere özel ilgi gösterilecek. (1 firma).

6. ÖZET VE ÖNERİLER

Araştırmamızda **başarılı okul-sektör işbirliklerini** “Ülkenin ve sektörün eleman ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak öğrencilerin yetişmesinde teori ve uygulamayı birleştiren, öğrencilerin mesleki eğitiminin yanı sıra kişisel gelişimine de katkı sağlayan, **çok yönlü** (örn. burs, staj olanağı, koçluk), **sürdürülebilir** (uzun süreli ve istihdama dönüşen), ve **tüm paydaşlar için değer yaratan** (örn. okul, firma, toplum) okul-sektör işbirlikleri” olarak tanımlamıştık.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular aşağıdaki şekilde sunulmuştur. Bulgular, başarılı okul-sektör işbirliklerini olumlu etkileyen kritik başarı faktörlerini (KBF) göstermektedir. Sol tarafta yer alan KBF’ler okullarla yaptığımız mülakatlardan elde edilen, sağ taraftakiler ise firma ve kurumlardan elde edilen bilgiler ışığında beliren ana faktörlerdir.

Şekil 1 - Başarılı okul-işletme işbirliklerini olumlu etkileyen kritik başarı faktörleri



Şekilde okulların KBF'leri üstten aşağı doğru sıralanırken belli bir öncelik sırası ve neden-sonuç ilişkiseliliği gözetilmiştir. Bu sıralama uygulamaya yönelik öneriler olarak da düşünülebilir. Şöyle ki, okullar için sektördeki firma ve kurumlarla başarılı işbirliklerinin kurulabilmesi için:

- i. İşbirliğinin her iki taraf için de fayda yaratacak şekilde kurgulanmasına dikkat edilmelidir.
- ii. İşbirliği kurmakta ve yürütmekte kişisel ilişkilerin önemi bilinmeli ve bunlar kullanılmalıdır.
- iii. Müdürün ve üst yönetim kadrosunun liderliği kilit rol oynamaktadır; liderlik ve takım çalışması becerileri geliştirilmelidir.
- iv. Okulun öğretmen kalitesi başta olmak üzere tanınırlığına, eğitim verdiği alanın sektör ihtiyaçlarını karşılmasına, öğrenci kalitesini artırıcı her türlü faaliyete öncelik verilmelidir.
- v. Staj süresi etkin yönetilmelidir. Stajın planlanması, öğrenci ve firma eşleşmesi, ve özellikle de stajyer öğrencinin performansının yakından takip edilmesi önemlidir.
- vi. Her iki taraf için fayda yaratan işbirlikleri ve buna katkı sağlayanlar (öğrenciler de dahil) takdir ve teşekkür mekanizmalarıyla ödüllendirilmelidir.

Şekilden de görüleceği gibi her bir KBF başarılı işbirliklerini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanısıra 2 KBF doğrudan etkiye ek olarak diğer KBF'lara girdi sağlamak suretiyle işbirliklerini etkilemektedir: 1. müdürün ve yönetim kadrosunun başarılı liderliği, 2. staj sürecinin başarıyla planlanması ve yönetilmesi.

Şekilde dikkat çeken bir başka konu da 'işbirliklerinin kurgulanmasında karşılıklı fayda modelinin gözetilmesi'nin hem başarılı işbirliklerinin tanımının bir parçası, hem de onu besleyen faktör olmasıdır. Bu nedenle kırmızı renkli çift yönlü okla gösterilmiştir. Okullarla ilgili KBFler konusunda grafikte son olarak dikkat çeken husus, 'okulun özelliklerinin' başarılı işbirlikleri için bir girdi olmasının yanısıra, başarılı işbirliklerinin de okulun tanınırlığını, öğrenci ve öğretmen kalitesini vs. artırmasından dolayı 'okulun özelliklerine' bir girdi sağlamasıdır. Bu nedenle okullar çift yönlüdür. Okullarda olduğu gibi firmalarda da KBF'leri üstten aşağıya doğru sıralarken belli bir öncelik sırası ve neden-sonuç ilişkiseliliği gözetilmiştir. Buna göre başarılı işbirliklerinin kurulabilmesi için firmaların uygulamalarında sırasıyla aşağıdaki noktalara dikkat etmeleri gerekir:

- i. Okullarla işbirliklerinin okullara destek olmanın yanı sıra, sektöre ve firmaya yararlar getireceği görüşünün belimsenmesi gerekir.
- ii. Böyle bir yaklaşımın sonucunda firmalar okullara çok yönlü destek vermeye istekli olacak ve stajın yanı sıra burs, koçluk, müfredat geliştirmeye katkı, okul veya atölye yaptırma gibi destekler vereceklerdir.
- iii. Firmalar destek verecekleri okulu titizlikle seçmelidir ki işbirliği her iki taraf için de verimli gelişebilmelidir.
- iv. Stajyer almak firmaların kanuni zorunluluğudur. Ancak bunun iyi planlanması her iki tarafa da fayda sağlaması açısından büyük önem arzeder.
- v. Firmaların ve stajyerden sorumlu kişilerin meslek eğitimine ve öğrencilere katkıları çoğunlukla gönüllü bazda olduğu için bu katkıyı teşvik ve takdir eden motivasyon unsurları bulunmalıdır.
- vi. Stajın sıkı takibi ve stajyer öğrencinin performansının zamanında ve etkili değerlendirilerek kendisine ve okuluna geribildirim verilmesi her iki taraf için de fayda yaratan işbirliklerinin kuvvetlenerek devam etmesini sağlayacaktır.

vii. İşbirliklerinin hem göstergesi, hem de bir sonucu olan 'istihdam' en önemli KBF'dir.

Şekilde de görüleceği gibi KBFler arasında 'okullarla işbirliğinin karşılıklı fayda modeli çerçevesinde yürütülmesi', 'firmalar tarafından okullara çok yönlü destek verilmesi' ve 'okullarla işbirliğinin ve stajın istihdama dönüşmesi' başarılı okul-sektör işbirliklerini hem doğrudan etkileyen, hem de onun parçası olan faktörlerdir. Bu nedenle çift yönlü kırmızı okla ifade edilmişlerdir.

Firmalar ve kurumlar için önemli olan KBF'lerden hemen hepsi 'işbirliğinin ve stajın istihdama dönüşmesi'ne girdi teşkil etmektedir. Yani işbirliğinin doğru kurgulanması ve etkin yürütülmesi sonuçta istihdama dönüşmesine neden olmaktadır.

a. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Meslek eğitiminin kalitesinin artması ve dolayısıyla ülkenin ve sektörün ihtiyacı olan kaliteli işgücünün **üniversite kapılarında yığılmadan** doğrudan iş hayatına başlayabilecek ve kariyerlerinde yükselebilecek şekilde yetişmesinde, başarılı **okul-sektör işbirlikleri** kilit öneme sahiptir. Dolayısıyla, okulların ve firmaların misyon, hedef ve stratejilerinde '**okul-sanayi işbirliği**' odak noktası olmalıdır.

Okulların ve firmalarının İK süreçleri bu odak doğrultusunda gözden geçirilmeli ve yeniden yapılandırılmalıdır. Yani, başarılı **okul-sanayi işbirliğini** geliştirecek ve sürdürecekt altyapı hazırlanmalı ve koçluk, performans yönetimi, teşvik ve ödüllendirme sistemleriyle güçlendirilmelidir. Aşağıda bu doğrultuda yapılabilecek kısa ve uzun vadeli öneriler sunulmuştur:

1. Endüstri ve örgüt psikolojisi araştırmalarının üzerinde anlaştığı sonuç *kurumların başarılarında liderlerin payının büyük* olduğudur. Araştırmamızın giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi liderlik başarılı okul-sanayi işbirliklerinin de kilit noktasıdır. En iyi örnekler arasında yer alan okulların ortak özelliği okul müdürlerinin ve / veya müdür yardımcılarının liderlik becerilerinin iyi olmasıdır. Bu beceriler arasında aşağıdakiler özellikle ön plana çıkmaktadır:

- İşbirlikleriyle birebir ilgilenip, takip etmesi (*hands-on leadership*)
- İlişki ağlarının kuvvetli olması; *networking* becerisi
- Ekibini ve öğretmenleri motive edebilmesi
- Hedef odaklı, vizyon sahibi olması
- Sonuç odaklı, azimli, kararlı olması
- İdarecilik deneyiminin olması
- Statükonun ve kuralların dışında düşünebilmesi; kuralları zorlayabilmesi
- İkna becerisi
- Girişimci olması; fırsat yaratmak ve kullanmakta becerikli olması

Bu özelliklerin gelişeceği hizmet içi eğitimler MEB tarafından ML-MYO müdürlerine ve müdür yardımcılara zorunlu tutulmalıdır. Eğitimlerde liderlik-koçluk, iletişim, halkla ilişkiler, motivasyon teknikleri, müzakere-uzlaşma, hedeflere göre yönetim konuları yer almalıdır.

2. Meslek lisesi ve MYO Okul müdür ve / veya müdür yardımcıları için **performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi** geliştirilmeli ve bu sistemde en önemli kriter başarılı işbirliği kurmak ve sürdürmek olmalıdır.

3. Başarılı örnekler olarak tespit ettiğimiz ML ve MYO'lar diğer okullara **önderlik ve koçluk** yapmalıdır. Bu okulların üst düzey yöneticileri ve öğretmenleri yıllık toplantılarla sanal veya gerçek ortamlarda işbirliğini kurmak ve geliştirmek konusunda bilgi ve deneyimlerini diğer okullarla paylaşmalıdır.
4. Başarılı işbirlikleri kurmak ve sürdürmekte en önemli 'arayüz' öğretmendir. Başarılı işbirlikleri olan okullarda **öğretmenlerin özellikleri**: 1. Motivasyonu yüksek, 2. Meslek eğitimine inanmış ve adanmış, 3. Geçmişte sanayide çalışma deneyimi olmuş, 4. İşbirlikleri oluşturmakta yetki ve sorumluluk almış, 5. Sanayiyi, okulu ve öğrenci profilini çok iyi tanıyan (bazıları eski mezun), 6. Dinamik, hevesli, profesyonel yaklaşım sergileyen, 7. Takım çalışması yapabilen, 8. Kendilerini geliştirmek ve bilgilerini güncellemek konusunda istekli.

Öğretmenlerin bu konudaki becerileri ve motivasyonları artırılmalı, iletişim, takım çalışması, networking, öğrenci koçluğu gibi eğitimler hizmetiçi eğitimlerine dahil edilmeli, başarılı işbirliği kuran ve yürütülmesine katkıda bulunan **öğretmenlere ödül ve teşvikler** verilmelidir.

5. Öğretmenlerin **teknik bilgilerinin sürekli güncellenmesi** gerekmektedir. Öğretmenlerin yurtiçi veya yurtdışında teknik eğitimlere gönderilmesi gerekir. Bunun yanı sıra deneyim kazanmaları veya deneyimlerini güncellemeleri için sektör firmalarında kısa veya uzun süreli zaman geçirmelerine izin verecek altyapının hazırlanması gerekir.
6. Okullarla sektördeki firmaları bir araya getirecek **toplantılar ve sosyal etkinlikler belli aralıklarla** düzenlenmelidir. Böylece okullar ve firmalar birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebilecek ve bunları gidermek için işbirliklerinin ilk adımını atabileceklerdir. Bu toplantıları düzenlemek ve finanse etmek için sektörün önde gelen STK'larına (örn., İhracatçılar Birliği, Perakendeciler Birliği) büyük görev düşmektedir. Bu nedenle yukardaki özet grafikte işbirliklerinin her iki tarafın da yararına olacak şekilde kurgulanmasında STK'ların aracı rolü olduğu belirtilmiştir.
7. Okulların ve sanayi kuruluşlarının birbirini tanıması için **halkla ilişkiler etkinliklerine** önem verilmelidir. Örneğin, okulların eğitim fuarlarına ve proje yarışmalarına katılarak kendini diğer okullara ve firmalar tanıtmaları; okulun dergisinde firma reklamlarına ve röportajlarına yer verilmesi; firmaların dergi veya bültenlerinde okulun ve öğrencilerinin tanıtımına, röportajlarına yer vermesi; okulun sanayi fuarlarında stand açması gibi tanıtım faaliyetleri teşvik edilmelidir.
8. Okulun eski **mezunları** kanalıyla firmalarla işbirlikleri kurması ve sürdürmesi oldukça yaygın ve etkili bir yöntemdir. Bu nedenle mezunlarla ilişkilerin iyi yürütülmesi ve okulla bağlarının devam ettirilmesi son derece önemlidir. Başarılı mezunlar aynı zamanda öğrenciler için önemli bir rol modeli ve motivasyon kaynağıdır.
9. Başarılı işbirlikleri olan okulların **öğrenci kalitesinin** yüksek olduğunu ve bu yüzden büyük ve kurumsal firmaların bu okullarla işbirliği yapmayı tercih ettiğini görüyoruz. Öğrenci kalitesi okulun giriş puanıyla ilişkilidir. Ancak öğrenci kalitesini artırmak (ve dolayısıyla işbirliklerinin kalitesini artırmak) okulların elindedir. Başarılı örneklerde öğrencinin genel kültürünün gelişmesine ve yabancı dil eğitimine çok önem verildiğini gözlüyoruz. Öğrenci kalitesini artırmak için müfredata ek kişisel gelişime yönelik uygulamalı dersler veya seminerler verilebilir. Örneğin kendini tanıma ve hedef belirleme, iletişim, takım çalışması, zaman yönetimi, stresle başa çıkma gibi konularda kişisel gelişim seminerleri ve uygulamalı projelerle öğrendiklerini hayata aktarmaları sağlanabilir.

10. Öğrencilerin staj öncesinde okullarda **oryantasyon** programlarına tabi tutulması ve bu programda usta-çırak ilişkisinde dikkat edilmesi gerekenler, yazılı ve sözlü iletişim, CV hazırlama, iş görüşmesine hazırlanma, hijyen, giyim ve beden dili, iş ahlakı ve etik gibi konuların öğretilmesi önemlidir.

Aynı şekilde firmalardaki **usta eğitimcilerin veya staj sorumlularının** da öğrencilerin gelişimiyle ilgili eğitim ve koçluk almaları tavsiye edilir. Öğrenciyle kurulacak iletişimde dikkat edilmesi gerekenler, kariyer ve yaşam koçluğunda temel ilkeler, farklı öğrenme stili olan öğrencilere uygulanacak yaklaşımlar gibi konularda bilgilenmek hem staj sorumlularını rahatlatacak, hem de öğrenci için değer yaratacaktır.

11. Öğrenci-firma arasındaki aidiyet hissinin kuvvetlenmesi ve işbirliğinin istihdama daha kolay dönüşebilmesi için bazı okullar ders programlarında yaptıkları değişikliklerle bir dönem boyunca öğrencinin **5 gün stajda** olmasına izin veriyor. Böylece öğrenci kendini firmanın bir parçası olarak görüyor ve istihdam ihtimali artıyor.

12. Başarılı işbirliklerinin en önemli öğelerinden biri **öğretmenlerin öğrenciyi sıkı takip etmesi**. Öğretmenler staj yapan öğrencileri takip etmek için okulun görevlendirmesiyle firmalara ziyarete gidiyor. Ancak çoğu zaman firma ziyaretleri amacına ulaşmıyor, çünkü firma uzak olduğu için öğretmen gitmiyor veya firma yetkilileri öğretmenle görüşmüyor ve öğrenci hakkında bilgi vermiyor. Başarılı işbirliklerinde okul-sanayi arasındaki köprüyü kuranların aslında öğretmenler olduğu ve bu sürecin daha iyi yönetilmesi gerekliliği vurgulandı. Örneğin, okulların 'öğretmenin öğrenciyi takip etme' sürecini de takip etmesi ve buna göre öğretmene ödüllendirme ve teşvik yöntemleri uygulaması gerekiyor.

13. Örnek uygulamalardan biri her yıl **öğrencinin stajdan memnun kalıp kalmadığını** anketlerle veya odak grup çalışmalarıyla öğrenmektir. Her yıl, gerek okullar, gerekse firmalar staj sürecini (örn. kazanımlar, sorunlar) ve öğretmenin takibinden duyulan memnuniyeti anketlerle değerlendirmeli ve raporlamalıdır. Bu raporlar doğrultusunda bir sonraki yıl için iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

14. Firmalar mümkün oldukça okullarda **kendi atölyelerini ve laboratuvarlarını** kurmalı ve daha sonra istihdam etme olasılığı yüksek öğrencileri buralarda yetiştirmelidir. Firmalar kendi laboratuvarlarında çalışacak öğrencileri seçebilmelidir. Firmalar tarafından kurulan atölye ve laboratuvarlarında çalışan öğrencilerin kendilerini ayrıcalıklı ve o firmanın parçası hissetmesi için firmanın logosunu taşıyan önlük giymesi, firma yetkilileriyle periyodik buluşmalar gerçekleştirmesi önemlidir. Bu şekilde gelişen işbirliklerinin en iyi örneğini Şişli Endüstri Meslek Lisesi vermiştir. Aşağıda firma laboratuvarlarında çalışan öğrencilerin fotoğrafları görülmektedir.



Şişli EML – Fiat Lab.



Şişli EML – Honda Lab.

15. Okulların sanayi kuruluşlarına katkıları hem öğrencilerin daha iyi yetişmesine, hem de sanayi kuruluşlarının okula katkı yapmasına neden oluyor. Okulların iki tür katkısı olabilir: İlki, firmada çalışanlarına verilen **hizmetiçi eğitimlere** katkı sağlamak, ikincisi ise **hizmet ve üretim desteği** vermek. Bazı okullar doğrudan o firmanın ihtiyaçlarına yönelik eğitimler hazırlayarak, bu eğitimleri MEB'den onaylı sertifikalı eğitimler olarak çalışanlara veriyor. Diğer yandan okul döner sermaye sayesinde sanayi kuruluşlarının bazı işlerini okulun atölyelerinde yapıyor. Bu eğitim ve üretim hizmetlerinin karşılığında sanayi kuruluşlarından öğrenciler için destek alabiliyor. Okulların iktisadi işletme kurarak bu tür işbirliklerini geliştirmeleri önerilir.
16. Ülkemizdeki 'kişisel ilişkiler' kullanarak iş yapma anlayışı, okulların sanayi ile işbirliği kurmasında ve sürdürmesinde yine ön plandadır. Görüştüğümüz okulların önemli bir kısmı bunu sürdürülebilir bir model olarak görmemektedir. Sanayi kuruluşu ile iyi teması bulunan okul temsilcisinin sistemden ayrılması durumunda işbirliğinin sona ermesi endişesi yaşanmaktadır. Dolayısıyla **işbirlikleri kurumsallaşmalıdır**. İşbirlikleri sürdürülebilmek için belli protokollere bağlanmalı, 'hatır-gönül' yerine karşılıklı fayda modeli çerçevesinde kurgulanmalıdır.
17. Başarılı işbirliği kuran ve yürüten **okulların sanayi ile hem mekansal anlamda, hem de müfredat anlamında iç içe oldukları** gözlenmiştir. Okullar sanayi bölgesine yakındır ve bu öğrencilerin ve öğretmenlerin kolay ulaşımına olumlu etki etmektedir. Ayrıca yakınlık, okulun ve firmaların birbirini sıkça ziyaret edilebilmesine olanak sağlamaktadır.
18. Önemli bir işbirliği modeli olarak **okulun bir birlik tarafından kurulmuş** ve destekleniyor olması karşımıza çıkıyor. Genellikle bu sektör STK'larına üye olduğu **Dernek, Vakıf veya Birlik** oluyor ve bu birliğin meslek okulu oluyor. Bunun diğer tek bir sanayi kuruluşu tarafından kurulmuş okullara göre avantajları vardır. Diğer okullara tek bir sanayici büyük bir katkıda bulunup isim verdiği zaman bu iki açıdan kısıtlayıcı oluyor: 1. Sürekli bu sanayi şirketine ihtiyaç duyuyor olmak; 2. Diğer firmaların halihazırda destek veren bir kurum varken (özellikle de okula ismini vermişse) okula destek vermek istememesi. Okul bir **birlik** tarafından desteklendiğinde 'herkes çorbada tuzu olsun' istediği için destek miktarı artıyor ve birlik üyelerinin buldukları her ortamda, yönetim kurullarında okul konuşuluyor; güçlü bir liderlik kadrosunun önemli bir ortak projesi haline geliyor. *Bu model yaygınlaştırılmalıdır*. Bu modelin en iyi örneklerinden biri olan Otomotiv İhracatçıları Birliği Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nin modern ve donanımlı tesisinin fotoğraflarını aşağıda görebilirsiniz.





19. Okullar öğrencilerini staja yollarken aşağıdaki **firma özelliklerini** arıyorlar. Bu özellikler en iyi işbirlikleri kuran firmaların da özelliği olarak karşımıza çıkıyor. Buradan da anlaşılacağı gibi stajyerlere yalnızca 'kanuni zorunluluk' olarak bakmayan, onların gelişimini gerçekten önemseyen ve destekleyen kurumlar işbirliklerinin yıldızı oluyor.

- Kurumsallık.
- Firmanın eğitim bölümünün olması.
- Stajın öğrenci için yarar sağlaması açısından usta eğitici belgesi olan eğiticilerin olması; teknik donanımının yeterli olması; öğrenciye uygulama fırsatı verilmesi.
- Mümkün olduğu ölçüde öğrencilerin firma içi eğitimlerine dahil edilmesi.
- Çalışma koşullarının uygun olması (örn., ücret, servis, yemek, iş kıyafeti veren, fiziksel koşulları sağlıklı işyerleri olması).
- Stajların firmada istihdama dönüşme oranı ve olasılığının yüksek olması.

20. Firmalar meslek okullarıyla yapacakları işbirliklerini **sektöre ve kendi firmalarına katkı** olarak düşünmeye teşvik edilmeli. Bu konuda yine sektör STK'larının bilgilendirmesi ve bilinçlendirmesi en etkili yol olacaktır.

21. İşbirliklerinin hem önemli bir göstergesi, hem de sonucu stajyerlerin istihdama katılım oranıdır. Örneklemimizde bulunan firmaların stajyerleri istihdam etme ortalama oranı %25'tir. Bu iyi bir oran olmakla birlikte bunun örneklemin özelliğinden (yani iyi örnekler olmasından) kaynaklanma ihtimali yüksektir. Bunun yanı sıra, öğrenciler de üniversite mezunu olmak istedikleri için doğrudan işe başlamak yerine üniversiteye girmeyi tercih etmektedir. **Özendirmesi gereken şey meslek eğitimi gören ML ve MYO öğrencilerin en kısa sürede mesleğe başlaması ve üniversite kapılarında yığılmanın önlenmesidir.**

Bunun toplumumuz tarafından benimsenmesi için performansı yüksek ML ve MYO mezunlarının işe girerken üniversite mezunu kadar **maaş alması** ve üniversite mezunu kadar firma içinde **yükselme olanağının** bulunması şarttır. Araştırmamızda **yabancı dil eksikliği** yüzünden ML mezunlarının kariyerlerinde MYO veya üniversite mezunları gibi yüklemedikleri ortaya çıkmıştır. Yabancı dilin gelişmesi için ML mezunlarına firma içi eğitim vermek, onları yurtdışı dil kurslarına göndermek mümkündür.

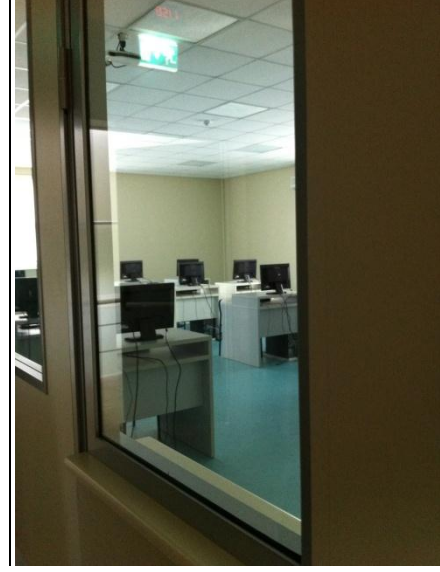
22. Firmaların işbirliklerine katkıları anlamında önemli ve yaygınlaştırılabilecek diğer bir model de **firmaların destekledikleri vakıfların meslek eğitimine katkıda bulunmasıdır**. Örneklemimizde bunun en iyi iki örneği Coşkunöz ve Elginkan Vakıfları olmuştur. Her iki Vakıf da firmaları tarafından finanse edilen, hem yetişkin işsizlere meslek kazandırmayı, hem de ML ve MYO öğrencilerine (ve gerekirse öğretmenlerine) kuramsal ve uygulamalı eğitim vermeyi amaçlamaktadır. Coşkunöz Vakfı aşağıdaki resimlerden de anlaşılacağı gibi adeta bir okuldur.



23. Firmaların kurduğu Eğitim Vakıflarının bir benzeri de B/S/H firmasının uyguladığı İkili Meslek Eğitimi projesidir. “**İkili Mesleki Eğitim**, eski adıyla TAMEM - Türk Alman Mesleki Eğitim Merkezi-, Türkiye Cumhuriyeti ile Federal Almanya Cumhuriyeti arasında imzalanan “İkili Meslek Eğitiminin Teşviki Projesi” kapsamında ilk kez 1986 yılında Ankara’da faaliyete geçen, teori ve pratiğin birbiriyle ideal uyumunu sağlayan geniş tabanlı bir mesleki eğitimidir.

Şu an Türkiye’de toplam 14 ilde eğitim ve öğretim vermeye devam eden İkili Meslek Eğitim Merkezleri’nin eğitim süresi 3 yıl olup, haftanın üç günü işletmede pratik eğitim, hafta da 2 gün okulda kuramsal eğitim verilmek üzere şekillendirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü’ne bağlı olarak yürütülen eğitim sonrasında Bakanlık, Kalfalık Belgesi verilmesini öngörmektedir.” <http://www.bsh-group.com.tr/page.aspx?id=127>

24. Yine özel ve yaygınlaştırılabilecek bir uygulama firmaların TEGEV (Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı) ile işbirliğinde yetenekli öğrencileri staja alması ve onlara daha özel bir eğitim vererek yetiştirmesi (**özel sektördeki management trainee – MT programı benzeri**).
25. Son olarak da önerimiz meslek eğitimi veren okulların bir kısmının **özelleştirilmesi** ve aynı özel liseler gibi (örn. Koç Lisesi, Alman Lisesi) üst düzeyde eğitim vererek, hem ülkemizde meslek eğitiminin prestijini, hem de kalitesini yükseltmesidir. Böylece üniversite kapılarındaki yığılmanın ve üniversite sayısındaki artışa paralel olarak eğitimdeki kalitenin düşmesinin önü alınabilecektir. Örneklerimizde özel bir MYO (Beykoz MYO) ve özel bir Anadolu Meslek Lisesi (Enka AML) ile görüşme fırsatı elde ettik. Her iki okulda gözlediğimiz profesyonel yaklaşım ve kalite odaklılık memnuniyet vericiydi. **Yatırımcıların vakıf veya özel üniversite açmak yerine, özel ML ve MYO açmaları önerilerimiz arasındadır.**



Özel ENKA Anadolu Meslek Lisesi

Bundan sonraki çalışmalar için önerilerimiz aşağıdaki noktalara dikkat edilmesidir⁵.

1. Gerek işletmelere y6nelik m6lakat formunda gerekse okullar i6in hazırladığımız formda, ML ve MYO mezunları ile diğer okulların mezunlarının, işbirliklerinden yararlanma ve kariyerlerindeki başarılarının karşılaştırılmasına ilişkin sorulara yer verilebilirdi. B6ylelikle bu okulların mezunlarının istihdamının ne d6zeyde olduğu hakkında bilgi verilmiş olurdu. Bu alandaki araştırmacılara ML ve MYO mezunlarının istihdamdaki başarısı 6zerine 6alışma yapması 6nerilebilir.
2. Bu 6alışma, okullararası rekabetin 6nemli olduğuna işaret etmektedir. Her ne kadar devlet ve vakıf okulları arasındaki kalite farklarına sonu6 b6l6m6nde değinilse de, bu farklılıkların rekabet ve istihdam oranları a6ısından yarattığı etkiye ilişkin analiz ilerideki 6alışmaların konusu olabilir.

⁵ Bu 6neriler i6in raporumuzu değerlendiren anonim hakeme teşekk6r ederiz.

- Aidla, A., & Vadi, M. (2008). Relations between attitudes of school administrations towards school performance criteria and the national examination results in Estonian schools. *TRAMES*, 12(1) 73-94.
- Anlezark, A., Karmel, T., & Ong, K. (2006) *Have school vocational education and training programs been successful? Adelaide*: National Center for Vocational Education Research
- Bertschy, K., Cattaneo, M. A., & Wolter, S. C. (2009). PISA and transition into the labour market. *Labour* 23, 111–137.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Budria, S., & Telhado-Pereira, P. (2009). The contribution of vocational training to employment, job-related skills and productivity: Evidence from Madeira. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 53-72.
- Büchel F. (2002). Successful Apprenticeship-to-work Transitions. On the Long Term Change in Significance of the German School-leaving Certificate. *International Journal of Manpower* 23(5), 394–410.
- Callan, V.J., Mitchell, J., Clayton, B., & Smith, L. (2007). *Approaches for sustaining and building management and leadership capability in VET providers*. Adelaide: Department of Education, Science and Training, and National Centre for Vocational Education Research. Erişim: <http://www.ncver.edu.au/publications/1802.html>
- Cappelli, P., Shapiro, D., & Shumanis, N. (1998). Employer participation in school-to-work programs. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 559(1), 109-124.
- Cheallaigh, N. (1995). *Apprenticeship in the EU member states: A comparison* Luxemburg: Cedefop.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal, Special Issue* 21(10-11), 1123-1146.
- Darling-Hammond, L., Ancess, J., & Ort, S.W. (2002). Reinventing high school: Outcomes of the coalition campus school project. *American Educational Research Journal*, 39(3), 639-673.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals* (Review of Research). Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.

- Deil-Amen, R., & Stefanie, DeLuca (2010). The underserved third: how our educational structures populate an educational underclass. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 15(1), 27–50.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Journal of Strategic Management*, 17 (1), 55-83.
- Elmore, R., & Burney, D. (1999). Investing in teacher learning: Staff development and instructional improvement. In Darling-Hammond, L. & Sykes, G. (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- EARGED. (2010). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Mezunlarının İzlenmesi 2010 Yılı Raporu. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- ERG (Eğitim Reformu Girişimi). (2009). *Eğitimde Eşitlik: Politika Analizi ve Öneriler*. İstanbul: Eğitim Reformu Girişimi.
- ERG (Eğitim Reformu Girişimi) ve TÜRKONFED. (2007). Beceriler, Yeterlilikler ve Meslek Eğitimi: Politika Analizi ve Öneriler. *ERG Politika Notu*.
- Eisenschmidt, Eve; Löffström, Erika (Şubat, 2008). *The meaningfulness of the European Commission policy paper Improving the quality of teacher education: Estonian teachers', teacher educators' and policy-makers' perspectives*. TEPE Konferansı, Ljubljana. Erişim: http://www.pef.uni-si/tepe2008/papers/Eisenschmidt_Lofstrom.pdf
- Falk, I, & Smith, T. (2003). *Leadership in vocational education and training. Leadership by design not by default*. Adelaide: Department of Education, Science and Training, and National Centre for Vocational Education Research.
- Goodridge, E. (2001). The quest for quality. *Information Week*, 825, 55-62.
- Gray, K., & Herr, E. (2000). *Other ways to win: Creating alternatives for high school graduates*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Grootings, Peter; Nielsen, Søren (eds) (2005). *ETF yearbook 2005: Teachers and trainers. Professionals and stakeholders in the reform of vocational education and training*. Luxembourg: Publications Office. Erişim: <http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf>
- Hallinger, P., & Murphy, J.F. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*. 86(2), 217-247.
- Hamilton, S. E., & Hamilton, M. A. (1999). Creating new pathways to adulthood by adapting German apprenticeship in the United States. In W. R. Heinz (Ed.), *From education to work cross-national perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm

- capabilities *Strategic Management Journal, Special Issue 21*(10-11), 955-959.
- Hughes, K. L., Karp, M. M., & Orr, M. T. (2002). Business partnerships for American Education: Employer involvement in The National Academy Foundation's high school career academies. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 365-394.
- Hughes, K. L., Bailey, T. R., & Mechur, M. J. (2001). *School-to-work: Making a difference in education*. New York: Institute on Education the Economy, Teachers College, Columbia University.
- Klepper, S., & Simmons, K. L. (2000). Dominance by birthright: Entry of prior radio producers and competitive ramifications in the U.S. television receiver industry. *Strategic Management Journal, Special Issue 21*(10-11), 1061-1082.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Laird, J., Chen, X. X., & Levesque, K. (2006). *The postsecondary educational experiences of high school career and technical education concentrators: Selected results from the nels:88=2000 postsecondary education transcript study (PETS) 2000 (NCES 2006-309rev)*. Washington, DC: National Center for Education Statistics. Erişim: <http://nces.ed.gov/pubsearch>.
- Lehmann, W., & Taylor, A. (2003). Giving employers what they want? New vocationalism in Alberta. *Journal of Education and Work* 16(1), 45-67.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning* (Learning From Leadership Project Executive Summary). New York: The Wallace Foundation.
- Linnehan, F., & De Carolis, D. (2005). Strategic frameworks understanding employer participation in school-to-work programs. *Strategic Management Journal*, 26(6), 523-539.
- Lynne, I., & Wills, J. (1995). School lessons, work lessons: Recruiting and sustaining employer involvement in school-to-work programs. *EQW Working Paper #WP28*. Philadelphia, PA: National Center on the Educational Quality of the Workforce.
- MEB (2010). *Türkiye Eğitim İstatistikleri, Milli Eğitim İstatistikleri*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- OECD. (2000). *Education at a Glance: OECD Indicators 2000 Edition*. Paris: OECD.
- OECD (2007). *Improving school leadership. National background report, Denmark*. Paris: OECD.
- OECD. (2009). Reinventing the education system. *OECD Economic Surveys: Austria*. Paris:

OECD.

OECD. (2010). *Educational statistics in OECD countries*. Paris: OECD.

ORAV. (2011). *Öğretmen Akademisi Vakfı*. Erişim: <http://www.orav.org.tr>

Raff, D. M. G. (2000). Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling. *Strategic Management Journal, Special Issue 21(10-11)*, 1043-1060.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. NY: John Wiley.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.

Winkelmann, R. (1996). Employment prospects and skill acquisition of apprenticeship-trained workers in Germany. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(4), 658-672.

Ek 1 - Araştırmaya katılan okullar ve işbirliklerinin niteliği

| OKUL NO | OKUL İSMİ | BEST PRACTICE PUANI | EĞİTİM VERDİĞİ ALANLAR | İŞBİRLİKLERİNİN NİTELİĞİ |
|---------|---|---------------------|---|---|
| | Şehit İdari Ateşe Bora Suelkan Endüstri Meslek Lisesi, Adana (Adana Motor Meslek Lisesi) | 4 | Motorlu taşıtlar teknolojisi alt alanı olarak; <ul style="list-style-type: none"> • Elektromekaniklik • otoboya | <ul style="list-style-type: none"> • Büyük firmalardan laboratuvar, teçhizat ve donanım, staj, karşılıklı eğitim desteği var. • Uygulamalı derslerde öğrencilere eğitim desteği veriliyor. (Örneğin motor katkı maddeleri konusunda eğitim verilmiş. Bir firma 10. Sınıf Motorlu Araçlar Teknolojisi ders kitaplarını bağışlamış) • Bu okul bir MLMM okulu, dolayısıyla bu proje kapsamında bir Fiat laboratuvarı da kurulmuş. |
| | Atakum Endüstri Meslek Lisesi, Samsun | 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Elektrik – Elektronik teknolojisi • Bilişim • Kimya teknolojisi, • Tesisat ve İklimlendirme teknolojisi • İnşaat teknolojisi (Ahşap, Mimari, PVC) | <ul style="list-style-type: none"> • İrili ufaklı 200 firma ile işbirliği yapılmakta. • Staj ve beceri eğitimi, burs, koçluk. |
| | Bağcılar EML, İstanbul | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Motor, Makina, • İnşaat, • Uçak Bakım, • Tesisat ve İklimlendirme, • Elektrik ve Elektronik | <ul style="list-style-type: none"> • Bir tek Tofaş koçluk vermiş ama başarılı olamamış. Renault 10 yıldır burs ve staj olanağı sunuyor. • Firmalar tarafından donanım, ekipman, eğitim, müfredat desteği, burs, staj olanakları sunuluyor. |
| | Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu, İstanbul (vakıf MYO) | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar Programcılığı, • Dış Ticaret, • Deniz ve Liman İşletmeciliği, • Enerji Tesisleri İşletmeciliği, • Halkla İlişkiler ve Tanıtım, • İşletme Yönetimi, • Lojistik, • Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, • Uygulamalı İngilizce ve Çevirmenlik | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak Lojistik Sektörü'yle işbirliği yapılmakta. • Staj, yarı zamanlı çalışma, program (bölüm, alan) geliştirme, müfredat geliştirme, eğitim, burs. |
| | Mehmet Ali Büyükhanlı Ticaret Meslek Lisesi, İstanbul | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama/Perakende, • Muhasebe/Finansman, • Bilişim Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak büyük firmalarla işbirliği yürütülüyor. • STK'larla etkin işbirliği içindeler. • Donanım/burs |
| | Gazi Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Ankara | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Bilişim Teknolojileri, • Elektrik – Elektronik, • Makine Teknolojileri, • Metal Teknolojileri, • Motorlu Araçlar, Raylı Sistemler, | <ul style="list-style-type: none"> • Devlet, yarı devlet ve özel sektörden staj, Burs, İşe yerleştirme, • İşletmelerde alınan eğitimler. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Ahşap Teknolojileri | |
| | Gebze Teknik EML | 4 | <ul style="list-style-type: none"> Makine Teknolojisi, Metal Teknolojisi, Elektrik- Elektronik Teknolojisi, Bilişim Teknolojileri, Ahşap Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> Staj ve eğitim üzerine işbirlikleri. UMEM projesi dahilinde öğretmen eğitimi yapmaktalar. MES ile işbirliği |
| | Güvercinlik Endüstri Meslek Lisesi, Ankara | 4 | <ul style="list-style-type: none"> Bilgisayar teknolojileri (yazılım), elektrik-elektronik teknolojisi, motorlu araçlar teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> Staj, laboratuvar donanımı, işyerlerinden öğretmen ve öğrenci eğitimi, işyerinden okula koçluk |
| | Haydarpaşa Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi | 3 | <ul style="list-style-type: none"> Makine Teknolojisi, Ahşap Teknolojisi, Elektrik-Elektronik Teknolojisi, Motorlu Araç Teknolojisi, Metal Teknolojisi, Raylı Sistem Teknolojisi, Bilişim Teknolojisi, Müzik Aletleri | <ul style="list-style-type: none"> Uluslar arası - Milli Eğitim Bakanlığı'nın Alman hükümetiyle otomatik kumanda alanında sağladığı işbirliği. 25 yıl sürmüştür. İnşaat Makinaları Derneği ve İstif Makinaları Derneği ile bir protokol yapılmış. Makina, araç gereç alımı, öğretmenlerin eğitimi, öğrencilerin staj ve mezunların istihdamı, müfredat geliştirmede destek ve mali destek, seminer ve eğitim desteği sağlanıyor ve ortak AB projeleri yapılıyor. Vakıflardan ihtiyaç sahibi öğrencilere burs Devlet Demir Yolları ve MEB arasında yapılan protokol gereği, ilgili bölümden mezun öğrencilerin istihdam güvencesi olması. Devlet Demir Yolları ile karşılıklı işbirliği: öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitim alması, öğretmenlerin işyerine gidip eğitim vermesi. Müfredat geliştirmede ortaklık. |
| | Kağıthane İHKİP ML, İstanbul | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Giyim üretim teknolojisi, el sanatları, tekstil teknolojileri, perakende/pazarlama, | <ul style="list-style-type: none"> İHKİP tarafından staj, burs, atölye, donanım, usta öğretmen (teknik eleman), basılı ders kaynakları, öğretmenlere hizmetçi eğitim ve öğrencilere burs olanağı veriliyor. |
| | İsmet İnönü EML | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Bilişim teknolojileri, inşaat teknolojileri, motorlu araçlar, | <ul style="list-style-type: none"> Staj, lab kurulumu, aynı yardım, eğitim ve malzeme desteği içeren işbirlikleri var. Burs veren firma yok. |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • tesisat ve iklimlendirme, • elektrik-elektronik, • harita kadastro | |
| | İzmit Teknik Eml | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Ahşap Teknolojisi, • Bilişim Teknolojisi, • Elektrik-Elektronik Teknolojisi, • Kimya Teknolojisi, • Makine Teknolojisi, • Metal Teknolojisi, • Motorlu Araçlar Teknolojisi, • Endüstriyel Otomasyon Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> • TOBB, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, TOBB ETÜ Üniversitesi ve MEB ortaklığıyla yürütülen UMEM projesine dahiller. Bu çerçevede donanım sağlanıyor. • Fiat'la işbirliği: Fiat okulda lab kurmuş ve öğrenciler bu laboratuvarında yetiştiriliyor. Öğrenciler Fiat'ın servislerinde staj yapıyorlar ve Fiat'tan burs alıyorlar. Mezun olduktan sonra istihdam şansları oluyor. • Tüpraş okuldaki labları donatıyor ve buralarda eğitim alan öğrencilere firmalarında staj olanağı sağlıyorlar. Öğretmenlere de eğitim veriyor. • Okul Aile Birliği bünyesinde hem kişilerden hem de kurumlardan bağış toplanarak okulun ve öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılıyor. |
| | İzmit Ticaret Meslek Lisesi | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Muhasebe ve Finansman • Büro Yönetimi ve Sekreterlik • Bilişim Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> • Koç tarafından burs verilen öğrenciler var. • Üniversite, Muhasebeciler Odası, İşkur, Ticaret Odası ile projelerde işbirlikleri |
| | Kayseri Mimar Sinan Teknik ve EML | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • harita tapu kadastro, • tesisat teknolojisi, • elektrik ve elektronik teknolojisi, • inşaat teknolojisi, • kimya teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> • Kısıtlı sayıda özel sektör firma ve yatırımcının okula laboratuvar yardımı ve işletme karşılığında mali gelir getirmesi. • Ayrıca sanayi dernekleri de destek oluyor. |
| | Kıraç Endüstri Meslek Lisesi, İstanbul | 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Bilişim Teknolojisi, • İnşaat Teknolojisi, • Elektrik Elektronik Teknolojisi, | <ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerden yöneticiler gelip meslek seminerleri düzenliyor. • Okul öğretmenleri tarafından firmalara iki aşamalı eğitim: |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Tesisat Teknolojisi, • Metal Teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> • Ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmayacak işçilere (belgesi olmadığı için) ilişkin yönetmelik maddeleri kapsamında bilgilendirme, • Belgesi olmayan işçilerin sertifikalandırılması için gelişim ve uyum kursu. • İŞKUR: Öğrencilere iş arama teknikleri eğitimi vermiş. • Özel sınıf (akıllı tahta, ses sistemi, vs.) yapmış, dergi çıkarırken reklam vererek destekliyor, malzeme desteği • Mali destekler. • Kullanılmayan ekipmanlar hibe edilmiş. • İhtiyaçların karşılanması (işletmelere malzeme listesi veriliyor, Koroza çöp torbası veriyor) |
| | Manisa Çukurova EML (MÇEML) | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Anadolu Teknik Lisesi BİYOMEDİKAL CİHAZ TEKNOLOJİLERİ ALANI (Tıbbi Görüntüleme Sistemleri , Tıbbi Laboratuvar ve Hasta Dışı Uygulama Cihazlar) • Endüstri Meslek Lisesi: GIDA TEKNOLOJİSİ ALANI (Gıda Kontrol , Sebze ve Meyve İşleme, Zeytin İşleme, Kimya, Kimya Proses) | <ul style="list-style-type: none"> • Bakanlığa bağlı Sağlık Müdürlüğü: tıbbi cihaz bağışlanması • Celal Bayar Üniversitesi: Doçent hocalar gelip okulda öğrencilere seminer veriyor. Öğrenciler laboratuvarlarda staj yapıyor. • Diğer meslek liseleri: Şirketlerin ihtiyacı olan eğitimler MÇEML'den karşılanamıyorsa, diğer okulların öğretmenlerinden isteniyor MÇEML adına eğitim vermeleri isteniyor. • Özel sektör. |
| | Manisa Ticaret Meslek Lisesi, Manisa | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Muhasebe ve Finansman, • Büro Yönetimi ve Sekreterlik, • Bilişim Teknolojileri, • Pazarlama ve Perakende Satış | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak özel sektör ile işbirliği yapılmakta. • Beceri eğitimleri, Müfredat geliştirme, Öğrencilere burs, Donanım yardımı, • STK ve Sektör çalışanlarına eğitim vermek |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | Turgutlu Endüstri Meslek Lisesi, Manisa | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Elektrik – Elektronik teknolojisi, • Bilişim, Makina teknolojisi, • Metal teknolojisi • Ahşap teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak sanayi ile işbirliği yapılmakta. • Staj ve beceri eğitimi, teçhizat yardımı, burs ve müfredat geliştirme. |
| | Mehmet Rüştü Uzel Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Gaziantep | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Ahşap Teknolojisi, • Bilişim Teknolojileri, • Elektrik-Elektronik Teknolojileri, • Endüstriyel Otomasyon Teknolojileri, • Kimya Teknolojileri, • Makine Teknolojileri, • Matbaa Teknolojileri, • Metal Teknolojileri, • Motorlu Araçlar Teknolojileri, • Tekstil Teknolojileri, • Tesisat Ve İklimlendirme Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak sanayiyle işbirliği yapıyorlar. • Staj, donanım yardımı |
| | Mehmet Akif Ersoy ML, Gaziantep | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Ahşap teknolojisi, • plastik teknolojisi, • tesisat teknolojisi, • metal işleri, • motorlu araçlar, • elektrik elektronik teknolojisi, • bilişim teknolojileri, • kuyumculuk teknolojileri, • inşaat teknolojisi, • makina kalıp teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> • Firmalar lab kurup donanım sağlıyor ve ardından eğitim de veriyor (ECA). • Staja dayalı işbirlikleri. • Özel sektöre, kamuya ve diğer okullara üretim yapıyorlar |
| | Özel Enka Anadolu Meslek Lisesi, Gebze (vakıf, öğrencilerin hepsi burslu) | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Endüstriyel Otomasyon, • Makine Teknolojileri, • Kimya Teknolojisi | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak sanayi ile işbirliği yapılmakta. • Sektör çalışanlarına kurs, sektör çalışanları arasından öğretmen alımı |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | | | | ve öğrencilere burs |
| | Sema Cengiz Büberci Kız Teknik Meslek Samsun | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Bilişim Teknolojisi, • Grafik Tasarım, • Çocuk gelişimi, • Tekstil, • Yiyecek-İçecek, • El sanatlar, Kuaförlük ve cilt bakımı | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak Bakanlık; kendi atölyelerinde iş üretiyorlar. 19 Mayıs ve 23 Nisan kıyafetlerini dikiyorlar. • Tekstil fabrikaları, firmaları ve grafik tasarım için irili ufaklı reklam firmalarında staj ve beceri eğitimi, ayrıca anaokulları kuaför salonları işbirliği yaptıkları yerler. • El sanatları konusunda staj bulamamaktan şikayetçiler. • Burs: Koç Vakfı ve Çağdaş Yaşam Vakfı'ndan almışlar. Mali desteği Sema Cangiz Büberci'den zaman zaman alıyorlar |
| | Şişli Endüstri Meslek Lisesi, İstanbul | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • otomotiv, • motor, • elektrik elektronik, • büro makinaları, g • örüntü ve ses sistemleri, • metal teknoloji, • bilişim | <ul style="list-style-type: none"> • Çoklu, uzun süren ve istihdama dönüşen işbirlikleri, burs, karşılıklı eğitim, laboratuvar teçhizat desteği, staj olanağı |
| | Tavşancıl Marshall Boya Ticaret Meslek Lisesi, Kocaeli | 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Muhasebe Bölümü, • Bilgisayarlı Yazılım Bölümü | <ul style="list-style-type: none"> • Staj, • donanım yardımı |
| | Tophane Endüstri Meslek Lisesi, Bursa | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Elektrik – Elektronik teknoloji, • Plastik işletme teknoloji, • metal teknoloji, • bilişim teknoloji, • tekstil teknoloji, • ahşap teknoloji, • metalorji teknoloji, • makina teknoloji | <ul style="list-style-type: none"> • Ağırlıklı olarak sanayi ile işbirliği yapılmakta. • Staj, laboratuvar, teçhizat, burs desteği alınmakta. |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | ULUDAĞ İHRACATÇILAR BİRLİĞİ EML | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Bilişim Teknolojileri, Elektrik-Elektronik, Endüstriyel Otomasyon, Makina, Metal ve Motor Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> Donanım ve teçhizat sağlanıyor. İşletme gezileri ve seminerler düzenleniyor. Okul yeni açıldığı ve yalnızca 9. sınıf öğrencileri olduğundan staj konusunda işbirliği henüz yok. |
| | Uludağ Meslek Yüksek Okulu, Bursa | 3 | <ul style="list-style-type: none"> Otomotiv | <ul style="list-style-type: none"> Ağırlıklı olarak Otomotiv Sektörü'yle işbirliği yapılmakta. Staj, Mali destek, altyapı ve donanım desteği, eğitim verme |
| | Vali Erol Çakır Ticaret Meslek Lisesi, İstanbul | 2 | <ul style="list-style-type: none"> Muhasebe ve Finansman, Bilişim Teknolojiler, Büro Yönetimi ve Sekreterlik, Pazarlama ve Perakende | <ul style="list-style-type: none"> Sadece staj, diğer girişimler başarısız sonuçlanmış. Ağırlıklı olarak küçük-orta ölçekli işletmeler ve muhasebe bürolarıyla işbirliği yapılmakta, bazı büyük firmalarla da işbirliği yapılıyor |
| | Yeni Mahalle Endüstri Meslek Lisesi, Ankara | 3 | <ul style="list-style-type: none"> Bilişim Teknolojileri, Elektrik-Elektronik Teknolojileri, Makine Teknolojileri, Ahşap Teknolojileri | <ul style="list-style-type: none"> Ağırlıklı olarak kamu kurumlarıyla işbirliği yapılmakta. Okulun UMEM okulu olması ve İŞKUR ile yaptığı işbirlikleri öne çıkıyor. Döner Sermaye aracılığıyla ilköğretim okullarında ve kamu kuruluşlarında kullanılmak üzere bilgisayar ve mobilya üretimi yapılmaktadır. |
| | Zeynep Kamil Sağlık Meslek Lisesi, İstanbul | 4 | <ul style="list-style-type: none"> hemşirelik, tıbbi sekreterlik, acil tıp teknisyenliği, laboratuvar teknisyenliği, diş protez teknisyenliği | <ul style="list-style-type: none"> Sağlık Grup Başkanlığı'yla eğitim ve aşılama işbirliği, devlet hastaneleriyle staj işbirliği, devlet hastanelerinden stajyer eğitimi ve okula gelerek verilen eğitimler, üniversitelerden kariyer günleri ve tanıtım çalışmaları, Üsküdar Belediyesi'nden aynı yardım ve hayırseverlerden bağışlar yapılmış. |

Ek 2 - Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi Mülakat Formu (Müdür, Müdür Yardımcısı veya Proje Sorumlusu)

İyi günler,

Eğitim Reformu Girişimi ve Meslek Eğitimi Memleket Meselesi projesiyle Türkiye’de meslek eğitimine çok değerli katkılar yapmış Koç Topluluğu meslek eğitiminde kaliteyi artırmaya yönelik bir projeye başlamıştır.

Bu proje kapsamında, meslek lisesi eğitiminde okul-sanayi işbirliğinde gerçekleşen başarılı örneklerin neler olduğunu belirlemek amacıyla Eğitim Reformu Girişimi ve Koç Üniversitesi tarafından yürütülen bir araştırma kapsamında meslek liseleri ve işletmelerle görüşmeler yapıyoruz. Sizin görüşleriniz bizim için çok önemli. Görüşmemizde size meslek lisesi eğitiminde gördüğünüz ihtiyaçlar ve yaptığımız işbirliği ile ilgili çeşitli sorular soracağım. Bu konudaki bilgi ve tecrübelerinizi öğrenmek istiyoruz. Elde edeceğimiz bilgileri okula ve sizlere ait kimlik bilgileri gizli kalmak suretiyle kullanacağımızdan emin olabilirsiniz.

Mülakatı yapan : _____

Mülakatın yapıldığı il ve ilçe: _____

Mülakat yapılan kişi ad ve görev : _____

Tarih : _____

Mülakata başlama ve bitiş saati : _____

Okul : _____

İletişim bilgileri : _____

Okulunuzu Tanıyalım

1. Okul Tipi:

2. Okulun yaşı:

a) Meslek Lisesi

b) Meslek Yüksek Okulu

3. Okulunuzda toplam kaç öğrenci öğrenim görmektedir?

Kız Öğrenci Sayısı : _____

Erkek Öğrenci Sayısı : _____

4. Okulunuzda hangi alanlarda eğitim verilmektedir?

a)

b)

c)

*MT: Mülakatçıya Not

İşbirliklerinizi Tanıyalım

1. İşletme veya STK ile işbirliği başlatmaya nasıl karar verdiniz? Sizi ne motive etti, bu girişimi başlatmak için hangi faktörler etkili oldu?
2. Meslek eğitiminin kalitesini artırmak için bu güne kadar hangi kurumlarla ne tür işbirlikleri yaptınız? Halen devam eden işbirliklerinizi anlatmak için aşağıdaki tablodan yararlanabilirsiniz. (**MT:** eğer çok fazla işbirliği yapmaktaysa, en başarılı olanlardan en fazla 3 tanesi için ayrı ayrı bu tabloyu doldurun)

| İşbirliği tipini kutucuklara işaretleyiniz | İşbirliği Türü | İşbirliği partneri olan kurum(lar) | Süresi | Yararlanan Öğrenci (Kız/Erkek ayrımına gerek olabilir) ve eğitimci Sayısı | İşbirliğinden memnuniyet (10 üzerinden) | İşbirliğine ilişkin Bir başarı hikayesi | İyileştirme/Geliştirme Önerileri |
|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|----------------------------------|
| | Staj/İstihdam Fırsatı | | | | | | |
| | Burs | | | | | | |
| | Mali Destek | | | | | | |
| | Müfredat geliştirmede ortaklık | | | | | | |
| | Koçluk | | | | | | |
| | Seminer/Eğitim | | | | | | |
| | Laboratuvar/Ekipman Donanım | | | | | | |
| | Mesleki Rehberlik | | | | | | |
| 49 | Diğer | | | | | | |

3. Partnerinizi nereden buldunuz? Ne kadar sıklıkta partner kuruluşlarla bir araya geliyorsunuz?
4. İşbirliği sürecini nasıl yürütüyorsunuz? İşbirliği sürecini yürütmekten sorumlu özel birim veya yetkili kişi var mı?
5. İşbirliğinden (örn. burs, staj) yararlanacak öğrenciler nasıl seçiliyor? Seçiminizde öğrencinin okul başarısı, kariyer hedefi, mali ihtiyacı, cinsiyeti gibi kriterler rol oynamış olabilir. Bu kriterler nelerdir? Bu kriterlerden hangileri öğrenci seçme sürecinde en fazla rol oynadı, neden?

Değerlendirme

1. İşbirliğini/işbirliklerinizi genel olarak ne kadar başarılı buluyorsunuz? (10 üzerinden kaç verirdiniz?)
2. İşbirliğinin/işbirliklerinizin en başarılı olduğu **yönleri** sizce nelerdir (örn. staj programı, koçluğa göre daha başarılı oldu)? Buradaki başarılarda hangi faktörler rol oynamıştır?
(**MT: eğer bu faktörler arasında bahsetmezse:**
 - A. bu projenin kurum içinde ne kadar sahiplenildiğini ve
 - B. öğretmenlerin bu projeye katkı için ne kadar istekli oldukları özellikle sorulacak)
3. Bu işbirliğinin/işbirliklerinizin başarısız olduğunu düşündüğünüz yönleri varsa nelerdir? Sizce bunda hangi faktörler rol oynamıştır?
4. İşbirliklerinin/işbirliklerinizin sizce genel olarak ne tür yararlı **sonuçları** oldu?
 - a) Okulunuz için (**MT: eğer bundan bahsetmezse mutlaka sor:** “Bu işbirliği başladıktan sonra okulunuzun tercih edilebilirliği açısından bir fark görüyor musunuz?”)
 - b) Öğrencileriniz için (öğrencilerin bireysel gelişimi üzerine etkisi, öğrencilerin gelişime somut bir etkisi var mı, mümkünse örnek verilebilir mi? Örneğin önceden şu kadarı dersaneye giderken şimdi iş buluyor, vs..)
 - c) Meslek Eğitimi için (**MT: eğer bundan bahsetmezse mutlaka sor:** “İşbirliği duyulunca meslek eğitiminin duyulan ilgi ve güvende artış oldu?”)
 - d) Öğretmenleriniz için
 - e) **İşbirliği yaptığınız kurumlar için** (**MT: destek veren kuruluşlara okulunuzun ne gibi faydaları oldu; örn. bazı eğitimlerinizden yararlandırma veya ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri tedarik etme, vb.**)
5. İşbirliği sürecinde en çok zorlandığınız hususlar neler oldu? Zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?
6. Bize örnek olarak gösterebileceğiniz başka iyi okul-sanayi işbirlikleri var mıdır?

Ek 3 - Okul İşletme İşbirliğinde En Başarılı Örnekler Araştırması

Pozitiften başlayarak sorulacak, eksikler de sorulacak.

1. Meslek Liseleriyle olan temaslarınız/ilişkiniz nasıl başlıyor?
2. Liselerle olan ilişkilerinizi yürüten sorumlu bir birim var mı? Eğitim birimi var mı? Süreci onlar aracılığıyla mı yönetiyorsunuz?
3. Meslek okullarına ve meslek yüksek okullarına ne tür katkılar sağlıyorsunuz? Ne tür destekler veriyorsunuz?
 - a. Staj
 - b. istihdamda öncelik vermek
 - c. burs
 - d. mali destek (okula hibe/ekipman-donanım/laboratuvar desteği)
 - e. müfredat geliştirmede ortaklık
 - f. koçluk/mesleki rehberlik
 - g. karşılıklı seminer/eğitim
 - h. İşbirliğinde bulunmaktaki motivasyonunuz nelerdir?
 1. Kanuni yükümlülük
 2. İstihdama yönelik işgücü ihtiyacını karşılama
 3. Ekonomik işgücüne duyulan ihtiyaç
 4. Sosyal sorumluluk
 5. Diğer (Belirtiniz):
4. Seçim kriterleri:
 - a. Okul ve öğrenci seçimindeki kriterleriniz nelerdir?
 - b. Okulları hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?
 - c. Bir okulun mezunu çalışanlarınız varsa, o okulu mu seçiyorsunuz?
 - d. Bu okullardan öğrencileri hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?
5. Stajyer geldiği andan itibaren:
 - a. Stajyerler oryantasyon eğitiminden geçiyor mu?
 - b. Sizlere stajyerlerle ilgili oryantasyon veriliyor mu?
 - c. İşbaşı eğitimini nasıl veriyorsunuz? Dahil etmekten çekindiğiniz işler var mı? Neden?
 - d. Her sürece dahil ediyor musunuz/pratik yapma şansı oluyor mu yoksa sadece gözlemliyor mu?
 - e. Ne tür işler yaptırıyorsunuz? (Getir götür işleri yaptırılıyor mu?)
 - f. Stajyerin takibi nasıl yapılıyor?
 - o Öğrencinin staja devamlılığı nasıl takip ediliyor?
 - o Öğretmenler ne sıklıkla geliyor?
 - o Öğretmen geldiğinde nasıl bir takip süreci işliyor?
 - o Öğretmenlerin takibinden memnun musunuz, öğretmenler sadece gelmiş olmak için/görev icabı mı geliyor?
 - o Çalışanlar stajyerlerden memnun olup olmadıklarına ilişkin görüşlerini
Formel: (Sınav, jüri karşısında sunum veya bu bir kanuni/kurumsal gereklilik mi?)

Informel: (Stajyerle ilgili tutumunuz nedir? Sözlü geri-bildirimde bulunur musunuz?) olarak nasıl belirtiyorlar?

- g. Çocuğun öğrenip öğrenmediği nasıl değerlendiriliyor? Checklist/rapor/performans değerlendirme
 - h. Şirket içi eğitimlere çocuklar dahil ediliyor mu?
 - i. İş yeri olarak yükümlülükleriniz
 - o İş güvenliği/sigorta
 - o Parasını ödeme/ödememe → ücretlendirme ve ödüllendirme konusundaki tutumunuz nasıl?
 - o Diğer olanaklar (Servis, yemek v.b gibi)
6. Toplam değerlendirirseniz olumlu/olumsuz mu?
- a. Öğrenci kalitesinde (örnek verilebilecek başarı öyküsü veya benzer kritik olaylar sorulabilir)
 - b. Okulun size karşı tutumunda
7. Gizlilik politikasıyla ilgili neler söyleyebilirsiniz? Hem öğrencinin hem de öğretmenin öğrenmesi açısından sorun yaratıyor mu? (bazı bilgilerin şirket politikası gereği gizli kalması öğrenmeyi engelliyor mu?)
8. Buradaki eğitecek ustabaşı/usta öğretici bir pedagojik/başka bir eğitimden geçiyor mu?
9. %3 kota var, fakat şirket kendine sosyal sorumluluk projesi olarak daha fazla bir hedef koyabilir. Şirketinizin böyle bir hedefi var mı? Birimlere hedefler konuyor mu?
10. İstihdam oranı? İstihdama öncelik veriyor musunuz? Kabaca ne kadarı istihdama dönüşüyor? Ne tür sadakat, bağlama? (Psikolojik/kontrat) (return on investment ne?)
11. İşbirliklerinin size katkısı ne oluyor, sizin kazanımlarınız nelerdir?
- a. Öğretmenlerden eğitim almak
 - b. Çocukların iş gücü olarak görülmesi
 - c. Sosyal sorumluluk ise tanıtım ve pazarlama faaliyeti olarak kullanılabilir
 - d. Vergi gibi mali bir katkı, sigortayı devletin ödemesi
 - e. İş kazaları konusunda sıkıntı oluyor mu?
 - f. Sizce istihdama olanağı tanınacak öğrencinin sadakati ve özgüveni ne yönde değişiyor?
12. Genel olarak işbirliklerinden memnun musunuz? Daha çok kazanım/karşılıklı fayda sağlamak için ne yapılabilir?
13. Sektör mesleki eğitim almış insan ile eğitimsiz insan arasındaki farkı bilmiyor. Aslında bu eğitime yatırım yapılırken kendilerine yatırım yaptıklarını farkedemiyorlar. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
14. Meslek lisesi/MYO mezunu olan kişiler arasında fark var mı? Şirketinizde kariyerlerinde ilerleme şansı var mı? Yoksa çok yüksek yerlere gelebilmek için üniversite mezunu olmak mı gerekli?