

EPAM

EKONOMİ VE POLİTİKA
Araştırmaları Merkezi

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ

Haftalık Dış Politika ve Ekonomi Bülteni



116. Bülten

İSÜ | **İSTİNYE
ÜNİVERSİTESİ**
İ S T A N B U L

istinye.edu.tr | **0850 283 60 00**

 /istinyeuniv.edu  /istinyeunivedu  /istinyeunivedu

Mezun öğrencimiz Özenç Kayalı tarafından tasarlanmıştır.

Seçim ncesi Almanya Analizi-2

Doç. Dr. Fahri Erenel

Almanya adım adım seçime gidiyor. Son güne yaklaştıkça tartışmaların etik değerlerden uzak kalması, suçlamalar, siyasilerin arka bahçelerinden etrafa saçılanlar, liderlerin ödenmemiş vergileri, sel felaket bölgesinde insanlar hüzünlü iken kakhahalarla glen ve görüntülere yakalanınca yalanlarla işi daha kötü hale getirenler, yazdıkları kitaplarda kaynak belirtilmeksizin yaptıkları çok sayıdaki alıntılar (fikir hırsızlığı!), 4 yıl birlikte hkmette yer almalarına rağmen kıyasıya birbirlerini suçlamalar gibi birçok kirli çamaşırlar ortaya dökülmeye devam ediyor. Siyasetin medya’da giderek daha fazla yer alan kirli yüzü ve skandallar Alman vatandaşlarını siyasetten soğutmuşa benziyor.

2015 yılında Volkswagen’in,11 milyon araca yerleştirdiği özel bir yazılım sayesinde karbon emisyon oranlarında hile yaptığını açıklamak zorunda kalması ile ciddi itibar kaybı yaşayan Almanya, 2019 yılında, tarihinin en büyük skandallarından biri ile tekrar karşılaşmıştır. Dijital deme sistemi Wirecard’ın bilançosunda şirkete ait 1,9 milyar Avro’nun Filipinler’deki bankalarda olduğu gösterilirken aslında bu paranın hayal ürünü olduğu, şirket yöneticilerinin olmayan gelirler üreterek bu gelirleri Filipinler’e transfer ediyor gibi gösterdiği, böylece şirketin karlılık oranının ve bilançosunun yükseltilerek şirkete yatırım çekilmesi ve borsada şirketin değer kazanmasının amaçlandığı ortaya çıkarılmıştır.3.2 milyar Avro borcu olan şirket Haziran 2020’de iflas etmişti. Almanya Sosyal Demokrat Partisinden (SPD) Başbakan Yardımcısı ve Maliye Bakanı Olaf Scholz, 2019’un başından itibaren Wirecard’ın düzensiz para trafiğinden Bakanlığına gelen bir raporla haberdar olduğu, buna karşın bir adım atmadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Ve Scholz bu skandala rağmen partisi tarafından pandemi döneminde artan poplaritesinden yararlanmak için seçimlerde şansölye adayı olarak gösterilmiştir.

Hristiyan Birlik Partili (CDU) beş milletvekili’nin, milletvekili imtiyazlarını kullanarak koruyucu maske satışından elde ettikleri yüzbinlerce Avro haksız kazanç, diğer bir milletvekili’nin; Azerbaycan, Vietnam ve Tayvan için yürüttüğü lobi faaliyetleri karşılığında gazetesine on binlerce Avro karşılığı reklam geliri alması, silah tekellerinin lobicisi olarak bilinen işadamı Moritz Hunzinger’in zamanın Savunma Bakanı Rudolf Scharping’e yaptığı "demeler", aynı işadamından Yeşiller Partisinden, Türkiye karşıtı Cem zdemir’in aldığı çok düşük faizli borç ve uygun koşullara geri ödemekte olduğunun ortaya çıkması son yıllarda giderek artan siyasi yolsuzluğun ve okşn bir işareti olarak görmek gerekmektedir.

Bütün bu gelişmeler ile birlikte, partilerin verdikleri vaatleri yerine getirmekte yaşadıkları başarısızlıklar, krizler, İkinci Dünya Savaşı sonrası popüler olan siyasi parti üyeliklerinden ayrılışları tetiklemişe benzemektedir. Ayrıca, Alman vatandaşlarının artan çalışma süreleri, boş zaman yetersizliğinin de bu ayrılışlarda rol oynadığı düşünülmektedir.1990’da 2.4 milyon olan siyasi parti ye sayısı 2019 yılında 1 Milyon 226 bine düşmüştür. Son yapılan anketlere göre siyasi partilere olan güvenin %37’lere düştüğü Almanya’da, partiler yeliklerden ayrılmalara nedeniyle ciddi bir aidat gelirden de yoksun kalmaya başlamışlardır.

Almanya’nın seçim sistemi, temsilde adalet ilkesini temel alsada, yasal düzenlemeler ve uygulamalar tam anlamı ile bu istikamette olmamaktadır. Seçim bölgeleri (299 Seçim Bölgesi) belirlenirken temsil edilen nüfus sayılarının birbirine eşit veya yakın olması gerektiği yasada ifade edilmektedir. Ancak, bu durumun gerçeği yansıtmadığı görülmektedir.

Federal Almanya Seçim Yasası’nın 3nc maddesine göre seçim bölgeleri mevcut nüfusa göre belirlenmektedir. Aynı maddede “yabancılar (Auslnder) nüfus sayısına dahil edilmezler” denilmektedir. Yabancıların tümüyle göz ardı edildiği bu sistemde Alman nüfus sayımında yaş sınırı yoktur, diğer bir ifade ile yeni doğan bir Alman bebek de nüfus belirlemede yer almakta, ancak Alman olmayan biri Almanya’ya katma değer sağladığı, vergisini ödediği halde adam yerine konulmamaktadır.

Nüfusunun sekizde biri yabancı kökenli (bunların sadece küçük bir kısmı Alman vatandaşlığını almıştır) olan Almanya’da yabancıların oy hakkı bulunmamaktadır. Oy hakkı olmadığı gibi temsil edilme hakları da olmadığı açıktır. Yabancı nüfusun yoğun olduğu bölgelerde, yabancılar yok sayıldığı ve sadece Almanlar sayıldığı için, ilgili coğrafi bölgede daha fazla seçim bölgesi ve dolayısıyla daha fazla milletvekili olması gerekirken, bu antidemokratik seçim sistemi ile maalesef temsilde adalet gerçekleşmemektedir.

GELENEK VE GELECEK İKİLEMİNDE ÖĞRETMEN OLMAK: METAKOGNİTİF BİR BAKIŞ¹

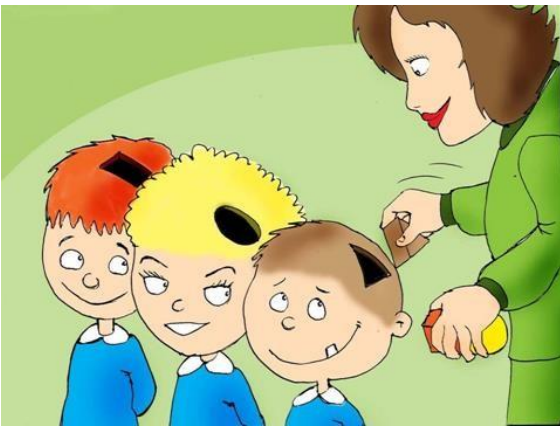
Prof. İrfan ERDOĞAN

Eğitimde geleceği konuşurken öğrenme, öğretme ve öğretmenlik adına dün ne söylendiğini bilmek gereklidir. Çünkü geleceği tayin edecek olan büyük ölçüde geçmişte dile getirilen düşüncelerdir. İnsan, toplum, millet, etkileşim, rejim ve sistem konularıyla ilgili önceden beri söylenen pek çok şey vardır. Gelecekteki eğitim tasavvuru da bu çerçevede oluşuyor. Dolayısıyla gelecekteki öğretmenlik ve eğitim için her halükarda siyasetten topluma, ekonomiye ve daha birçok şeye bakmak gerekiyor.

Gelecekteki eğitimin nasıl olacağı sorusuyla her çağda ilgilenilmiştir. Biz de acizane 10-15 yıl kadar önce birkaç çizimle gelecekteki eğitimin nasıl olacağını ifade etmeye çalışmışız.



2000'li yıllarda ben konuşmuştum ve bir öğrencim de çizmişti. Sanki bugünlerde konuşulan biyolojik tıp merkezli eğitime benziyor değil mi?

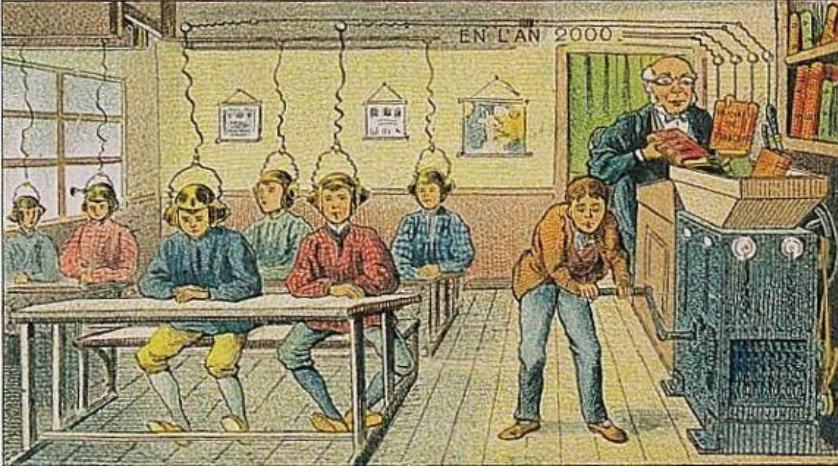


Bu da insan beynini temel alarak herkesin farklı öğreneceğini ifade etmeye çalışan bir resimdir. Öğrenmenin tıp odaklı olarak daha farklı bir hal alacağını öngörmektedir. (Çizer Öğretmen Ahmet Ercan)

Bunu da internetten buldum. Gelecekteki toplumu ifade eden bir resim olarak karşıma çıktı.



¹ Bu yazı Türkiye Özel Okullar Derneği tarafından yayınlanan (2015) "Geleceğin Öğretmeni" adlı kitapta yayınlanmıştır.



Yandaki resme dikkat etmenizi istiyorum. 1910 yılında, Fransa’da bir dergide yayınlanmıştır. Herhangi bir söz yok ama yukarıda bir tarih var gördüğünüz gibi. Çizim 2000’li yıllarda eğitimin bu şekilde olacağını ifade etmektedir.

Yani bu resimlerden de anlaşılacağı üzere gelecekteki eğitimle hep ilgilenilmiştir ve herkesin bir görüşü olmuştur.

Geleceğe dair temennilerimiz olabilir. Bildiğimiz ve emin olduğumuz bir şeyler varsa onları paylaşabiliriz. Bir de “elimiz mahkum, bu da olacak” diyebiliriz. Somut bildiğimiz pek bir şey yok aslında. Tabiki bildiğimiz bazı şeyler var. Mesela, Türkiye’de OECD ülkeleri ile karşılaştırsak ilkökul, ortaokul ya da lise olsun hepsinde bayan öğretmen oranı az. Bu veri, gelecek için kullanılabilir.

Başka bir somut veri; Türkiye’de mesleğe yeni başlayan öğretmenle tecrübeli öğretmen arasındaki ücret farkı çok azdır. Diğer ülkelerde mesleğe yeni başlayan öğretmenle tecrübeli öğretmen arasındaki ücret farkı daha yüksektir.

Yine çarpıcı başka bir bulguya göre Türkiye’deki öğretmenlerin bir yıl boyunca öğretmenlik yaptıkları saat miktarı azdır.

Söylemek istediğim şu ki; bazı temel verilerden hareketle geleceğe dair yorumlar yapılabilir, çıkarımlarda bulunulabilir. Ancak her halükarda dünü bilmek, bugünü anlamlandırmak ve geleceği ona göre düşünmek gerekir. Aksi takdirde ilginç durumlara düşülebilir.



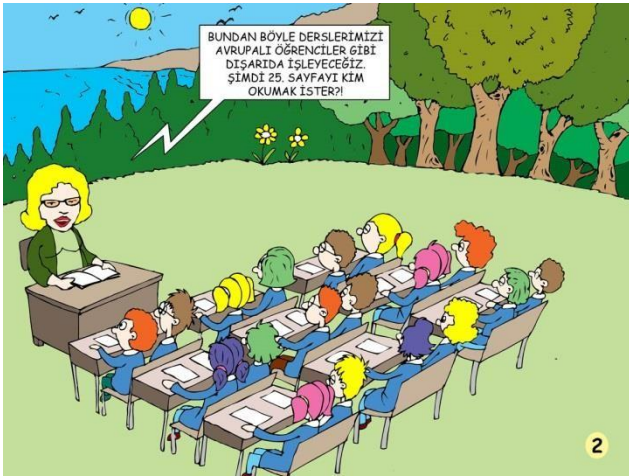
Yine söylediğim çizerin bir çizimini paylaşarak diyorum ki; geleceğe dair düşünürken çok emin olmayalım. Bazen de belirsizlikleri kontrol etme yerine bu şekilde bir mizahla aşalım.

Bu çizimdeki hal gelecekte de yaşanabilir. Örneğin “şu bilgisayarları almanız, şu kadar saat alıştırma yapmanız gerekir vs.” formaliteler çıkabilir. Ne de olsa insanız. Çizimdeki durumu nasıl ürettiyseniz, gelecekte de biçimi değişecek şekilde benzer durumları yaşayabiliriz.

Bilgisayarsız sınıfta öğretmen ders anlatırken çizilen bu karikatürü görüyorsunuz. Şimdi de son model teknolojik ürünleri dikkate alırsak o halde bile başımıza buna benzer bir durum gelebilir.



Liberal bir düşünürün ifade ettiği bir söz vardır. “Devlet ne kadar büyürse özgürlük o kadar azalır.” Osmanlı döneminde söylenen bir söze göre de “fıkıh genişledikçe yozlaşma artar.” Yani ayrıntı arttıkça ve mevzuat genişledikçe, programlar sürekli yenilenip kapasiteleri arttıkça başımıza bunlar gelebilir.



Burada da kitabi ve didaktik bir durum söz konusudur. Geleceğe ve tılsımlı olan şeylere çok güvenip benzer durumları yaşayabiliriz.

Bizim eğitim kültürümüzde genellikle yeni bir hamle yaptığımız zaman bir önceki ya da mevcut durumu değersizleştirerek ya da ötekileştirerek sıçramaya çalışılıyor. Gelecekle ilgili bir şey söz konusuysa bu yine yaşanabilir. Mevcudu, dünü, birikimi ötekileştirmek eğitim ve öğretmenlik için en büyük tehlikedir. Eğer bunu yaparsak Socrates’ten, Roussau’dan, İsmail Hakkı Baltacıoğlu’ndan vs. yüzlerce otorite ve birikimden faydalanamayız.

Ötekileştirme problemi son zamanlarda en fazla yüz yüze olduğumuz bir problem. Müfredatları, ders kitaplarını değiştirirken ya da öğretmenle ilgili değişik düşünceleri ifade ederken ötekileştirmeler yapıyoruz. Bu da bir mekanikleşmeye ve yabancılaşmaya yol açıyor. Bence geleceği düşünen idareci, öğretmen ya da eğitimci bunu dikkate alırsa çok faydası olur.



Aynı arkadaşım bu konuyla ilgili kendisinden bu Sempozyum için ricam üzerine yukarıdaki yandaki karikatürü çizdi. Burada da yaptığımız abartılı yaklaşım ve değerlendirmelere ışık tutacak bir durum var. Öğretmen ve öğrenci arasında gerçekleşen etkileşimi ikisi de birbirine zıt birer tarafmış gibi algılamaya yol açan söylemlerimiz oluyor. Oysa hiçbir şekilde öğretmene olan bağımlılık bu çizimde de görüldüğü gibi bitmiyor.

Öğretmenliğin ve eğitimin çok irdelenmesi problem yaratabilir. Kırkayağa sormuşlar “yirmi

beşinci ve yirmi altıncı ayakların yürürken nasıl hareket ediyor” diye. Kırkayak tarif edemediği gibi yürümeyi de unutmıştır. Öğretmen ya da eğitim için kırkayak durumunu göz önünde tutmakta yarar vardır. Kendinden hareket eden, özgürlüğünü arayan, öğretmen olmaya çalışan öğretmen, çok da fazla mercek altına alınmamalıdır.

Kendimizden de yola çıkarak, kendi gözlem ve hayat tecrübelerimizden hareket edersek öğretmenliğe dair dün de, bugün de ve yarın da çok şey söyleyebiliriz. Yüzbinlerce öğretmenimizin her birinin söyleyecek çok şeyi olabilir. Buna kapıyı açık tutmak gerekir. Kitap budur, öğreti budur, söylenilmesi gereken budur dememek ve onlara da bir kapı aralamak gerekir. Bir düşünürün ifade ettiği gibi bilgilerimiz zihnimizi sınırlayan “kafadaki tekerlek” haline gelmemelidir. Bunun için eğitilmek kadar özgürleştirilmiş olmanın da önemli olduğunun farkında olmamız gerekir.

Eğitimin çok konuşulmasıyla birlikte bir biçimsellik yaratması tehlikesine yol açacağını dikkate alıp özgür öğretmenin yaratılmasını önemsemeliyiz.

Değişmek ve farklı olmak özellikle son 15-20 yıldır çok ifade ediliyor. Fakat bilelim ki iyi olmak gibi temel bir hedefin ötesinde değişmeye veya farklı olmaya çalışmak iyiyi terk etmeye yol açabilir.

Günümüzün öğrencisi de öğretmeni de eylem tiryakiliği diye ifade edeceğimiz bir durumla karşı karşıyadır. Bunun haberini çok eski yıllarda Ivan Illic diye bir düşünür verdi. Sürekli ilerleme miti diye de ifade etmiştir. Sürekli ilerlemeye çalışmak, güzel görülmekle birlikte öğrenen ve öğretmen üzerinde bir baskı yaratabilir. Sanki gelecekle ilgili tasavvurlarda ve değerlendirmelerde de bu var gibi. Mesleki eğitim, belge ve sertifika önemlidir. Ancak bunlar öğretmeni baskı altına alan bir hale dönüşmemelidir.

Öğretmenliği bir imkân meselesi olarak görmek de sıkça gördüğümüz bir durumdur. Öğretmenlik için bir takım araç, gereç ve materyallere fazla vurgu yapılmaktadır. Öğretmenlik bu şekilde nesneleştirilmekte ve değersizleştirilmektedir. Öğretmenliği imkânın da ötesinde değerlendirmek gerekir.

Öğretmenin özgürlük sorunu bence gelecekte rejimlerin ve siyasal yapıların neden olduğu sorunlar olarak karşımıza çıkmayacak. Gelecekte öğretmen, özgürlüğünü işinin çok tarif edilmesi, yeni müfredatlar, kitaplar ve teknolojiler nedeniyle kaybedecek.

Öğretmenlik usul odaklı çalışmalarla sınırlı olan bir teknik bir alan mı? Yoksa bunun ötesinde teorik bir alan mı?

Öğretmenlik, eğitim gibi belirli sınırlar içinde kalmak değil daha karmaşık bir kurgu ortaya koyabilmektir. Dewey'in söylediği gibi yani aşağı eğitim ile yukarı eğitimin olmadığına inanarak hepsini bir araya toplayabilmektir.

Bir eğitimci, pedagog ve düşünürün ifade ettiği bir problem var. Özgürleştirilmiş eğitim, evcilleştirilmiş eğitim. Bunu ben öğretmenlik için uyarlamaya çalıştım. Özgürleştirilmiş öğretmen/ evcilleştirilmiş öğretmen. Modern anlamda evcilleştirilmiş öğretmen, işinin çok fazla tarif edilmesiyle yaratılacak bir kişidir. Uysal olmasının bir baskıyla ortaya çıkması şart değildir. Modern anlamda bugün öğretmen, bir takım yeniliklerle ve modellerle evcilleştirilmiş bir hale gelebilir. Bu çelişki de eğitimi tıkayabilir.

Eğitim tarihinde seyreden mücadele şu, kendisi için yapılan eğitim anlamlandırmalarıyla başkasını geliştirmek için yapılan eğitim anlamlandırmalarının bir savaşı vardır. Kendisi için ya da başkası için. Kendisi için yapılan anlamlandırma, başkası için geliştirilen sistemler her halükârda bir çıkmazı yaşatabilir. Kendinden yola çıkarak kendisi için eğitim ve öğretmenlik temel olursa daha özgür bir durum ortaya çıkabilir.

Az önce de ifade ettiğim gibi ütopya bile sayılmayacak bir durum, herkesin kendisinin öğretmeni olmasıdır. Bu anlamda dayanıklı kök bilgiye sahip olmak önemlidir.

Bu anlamda üç önemli işlev vardır. Yetiştirmek, geliştirmek ve olgunlaştırmak. Bu işlevleri öğretmen gerçekleştiriyor. Üçü de farklı. Okullarda yetiştirilir, mesleğe atılan kişiler geliştirilir. Bir de olgunlaştırmak ve ustalaştırmak vardır ki bugünün gerçeği gelecekte de öğretmen bu üç unsuru hatırlamalıdır. Yani her zaman olgunlaştırmaya çalışmak doğru bir yol olmayabilir.

Ahlâk eğitimi nasıl olmalıdır diye 1930'larda yazılan Yeni Didaktik diye bir kitapta da bunu gördüm. Ahlâk eğitimi, iyi, davranış, adalet vs. duyguları içselleştirmeye dayalı eğitim için şu söyleniyor. "Çocuğun ezberleri olsun. Ezberinde bir hikâye, şiir olsun." Ezber, yöntem olmanın ötesinde kişiliğe dair bir araç olabilir. Ezberden çok çektiğimiz için çok uzaklaştık. Aslında bir topluluk ruhu ve millet yaratma adına hepimizin ortak ezberlerinin olması bir gerçektir. Bundan dolayı okul da öğretmen de bir ezberle karşı karşıya kalabilir.

Geriye dönüp bakmak, her zaman için önemli bir yöntemdir. Gelecekteki öğretmenin belki de başka vurgulardan dolayı ıskalayabileceği ve dikkate almayabileceği bir durum olabilir. Geriye dönüp bakmak zordur ama bu ileriye dönük bir adımdır.

Bilelim ki bugünden başlayan ve ileriye doğru olan bir ikilem söz konusudur. Bu da eğitim ve kurs ikilemidir. Kurs bellidir ve bununla ilgili söyleyecek bir şey yoktur. Kurs, eğitimle bir değildir. Kursun yeri vardır. Ancak önümüzdeki dönemlerde eğitim dediğimiz kurumlar da kurs vari bir yapıya dönüşme tehlikesi yaşıyorlar. Kursla eğitim bir değildir. Üniversitelerimiz, okullarımız ve öğretmen öğretisi de bu tehlikeyi yaşamaktadır.

Güzel bir teoriye göre karınca olmak, örümcek olmak ve arı olmak metaforu bilim insanlarını eleştirmek için ileri sürülmüştür. Karınca gibi sürekli biriktirme. Sürekli biriktirmek ne işe yarayacak? Örümcek gibi de hep kendini doğrulayan ağı örme. Arı gibi hep farklı yerlerden topla, başkalaştır ve farklı bir ürün ortaya koy. Öğretmenin de gelecekte bu üç canlıyı da dikkate alarak arı gibi (çalışmayı kastederek değil) olması önemlidir.

Sistemimizin özellikle Türkiye'de en önemli sorunlarından birisi görünür kılmak, aşırı somut olmaya çalışmak, eğitim için, öğrenme için, zihin için görünmezlik de bir durumdur. Görünür olmak değer haline

geldiği vakit hep göstermeye çalışıyoruz. Şu kadar saat ders yaptık, şu kitabı izledik ve şu alıştırmaı çözdük gibi öğrenmeyi, okulumuzu, eğitim sistemimizi sürekli göstermeye çalışıyoruz. Görünmezlik de önemli bir değerdir. Hintli bir düşünürün bununla ilgili önemli bir sözü vardır. “Eğitim, çaydaki şeker gibi olmalıdır.” Çay söylendiği zaman şeker söylenmez ama ima edilir ama söylenmez. Eğitim de böyle olmalıdır. Eğitim sürecini ve öğretmenliği biçimsellikten kurtarmak için biraz görünmez hale de getirmek gerekir. Yani ön plana geçmiş olan görünürlüğü arka planda bırakmak gerekir.

Yakın zamanda Türkçe’ye çevrilen ve bu başlığı ifade eden Cahil Hoca kitabını görmüşsünüzdür. Bu kitap, baştan sona kadar cahil hoca olmanın faziletini anlatmaktadır. Özünde cahil hoca olmanın eşitlik yarattığını savunmaktadır. Bilen ya da bilgili hoca olmak baskıdır ve eşitliğe aykırı bir durumdur. Orada her durumda örselenmiş, bastırılmış bir kişi çıkar. Buradan hareketle metafor ya da filozofi anlaşılır. Yani denkliği sağlamak için çarpıcı olsun diye Fransız yazar kitabına böyle bir başlık atmıştır. Biz de buna dikkat çekmeye çalışıyoruz.

Görüyoruz ki zamanında öğretmen bize dair ne gördüyse biz onu hayat içinde ortaya çıkardık. Öğretmenin görmesi ve tanık olması önemlidir. Elimde bir yetki olsa şu şartı öne sürebilirim. “Bugün sınıfında ne gördün?” Görmekten kasıt emek isteyen, zerafet, dikkat ve nezaket isteyen, öğretim ilke ve literatürlerine geçmeyen bir ilkedir, diye burada sizinle paylaşmak istedim. Burada sizinle öğretmenin her halükârda görmesi gerekiyor, diye de paylaştım. Gören öğretmenler yaratırsak gelecek farklı olur.

Benim acizane bu Antalya sempozyumlarında gördüğüm, bazen bir şeyleri ön görü ya da temenni olarak ifade ediyorum ve onlar bir şekilde gerçekleşiyor. Yıllar önce Anadolu liseleri kapatılmalı demiştim ve kapatıldı. Meslek liseleri bu haliyle kalmasın ve dönüşüm geçirsın demiştim, o da bakanlığın planlarına girdi. Öğretmen liseleri kesinlikle kapatılsın, çünkü bir anlamı yok demiştim, bunlar da kapatılmak üzere kenara yazıldı. Geleceğe dair madem öğretmen, eğitim ve okulla ilgili konuştuk şimdi yine bir ön görüşümü paylaşmak istiyorum. Herkesin öğretmen olması eğer bir temel değerse eğitim fakülteleri gelecekte köklü bir biçim değiştirebilir. Anadolu liseleri ve öğretmen liseleri için kullandığım kelimeyi kullanmak istemiyorum. Böyle bir duruma karşı hazır olalım. Eninde sonunda bununla yüzleşebiliriz.

Son olarak ifade etmek isterim ki 21.yüzyılın eğitimini tasavvur ederken Avrupa Konseyi şöyle bir öğretiyi temel almıştır. Alternatif eğitimi ilave eğitim olarak devreye sokmak. Biz, genelde bu kavramları gördüğümüzde kafamıza yatarsa “yaşasın” diyoruz ve var olan sistemi tamamen elimizin tersiyle geriye itip onu hayata geçirmeye çalışıyoruz. Oysa ki alternatif eğitim üzerine düşünebiliriz. Amerika’daki ev okulunun oranı %3,4'lere yaklaşmıştır. Yani iki milyon öğrenci bu şekilde eğitiliyor. Toplamda alternatif eğitim alanların oranı %12'lere yaklaşmıştır. Gelecekte muhtemelen ilâve olarak bir anti tez olarak değil mevcut sistemi güçlendirecek ve pekiştirecek bir yapı olarak karşımıza alternatif eğitim ve okul g ibi kavramlar gelebilir.

Son olarak bir arkadaşım ve meslektaşımın ifade ettiği ve çok hoşuma giden bir sözü gelecekle ilgili ters çevirerek bir ilân haline getirdim. Ben bu şekilde bir öğretmen arıyorum.

YENİ KURULAN BİR OKUL İÇİN DUYURU

21. Yüzyılda;

19. Yüzyılda inşa edilen okullarda,

18. Yüzyılın ikinci ve 19. Yüzyılın ilk yarısında görev yapmış öğretmenlerin çalışacağı bir okul açılacaktır.

Bu okulda çalışacak öğretmenlerin;

eğitim sistemiyle ilgili bütünsel veya münferit alanlarda sahip olduğu bakış açısını sergileyen 10 sayfalık bir değerlendirmesinin olması,

Türk Milli Eğitim Sisteminin Temel amaçlarını ve ilkelerini, kendi seçeceği üç farklı hikayeyi ve toplam 20 kıta tutan şiir ezberlemiş olması beklenmektedir.

Araştırma :Covid-19 Jenerasyonlar Arasında ki Farkı Ortadan Kaldırıyor

Gökhan Kaçmaz,24 HAZİRAN 2021

<https://hburturkiye.com/blog/arastirma-covid-19-jenerasyonlar-arasi-farkliliklari-ortadan-kaldiriyor>

Covid-19, ciddi ekonomik etkilerinin yanı sıra toplumların sosyal ve kültürel yapısında da önemli bir değişimi beraberinde getirdi. Önceki yıllarda kuşaklar arasında belirgin tutum ve davranış farklılıkları vardı. Kuşakların temel değerlerinin değişmesi için yıllar geçmesi gerekiyordu. Covid-19 tüm toplumlarda ekonomik, çevresel, sosyal ve teknolojik değerlerin paylaşımını hızlandırdı. Nesiller artık hiç olmadığı kadar fazla ortak noktaya sahip. Toplumlarda “yaş almış” olarak tanımlanan kesim artık daha genç davranıyor.

KPMG’nin 16 ülkede 18 binden fazla katılımcısıyla gerçekleştirdiği “Ben, Hayatım, Cüzdanım” araştırması; şu anda toplumda bir arada yaşayan “sessiz kuşak”, “Baby boomer’lar”, ‘X kuşağı’, ‘Y kuşağı’ ve ‘Z kuşağı’ arasında hiç olmadığı kadar ortak nokta bulunduğunu doğruluyor. Nesillerin tümü dijitalleşme ve iklim konusunda yüksek farkındalığa sahip ve hepsi gelecekle ilgili benzer endişeler içinde. Pandeminin nesilleri bir araya getirdiği diğer bir ortak payda da “bütçe” olarak karşımıza çıkıyor. Araştırma, bu süreçte nesillerin birbirine finansal açıdan destek olmak üzere karşılıklı bağımlılıklarının arttığını gösteriyor.

Nesiller için farklı “zamanlamalar”

Her ne kadar alışkanlıklar ve görüşler arasındaki fark kapansa da, nesillerin “zamanlama” açısından farklı süreçlerden geçtiğini söylemek mümkün. Evin süpürülmesinden, market alışverişinin yapılmasına kadar belirli günlük işlerin otomasyonu, tüketicilere zaman açısından avantaj sağlıyor.

Kimi tüketicinin pandemi öncesine göre çok daha fazla boş vakti oluşurken; diğerlerinin vakti ise her zamankinden daha da kısıtlı. Nesiller açısından bu durum incelendiğinde, Y kuşağının genç üyeleri ve Z kuşağı eğitime ve çalışmaya evden devam ettiği, sosyalleşmeye de eskisine göre kısıtlı bir zaman ayırdığı için daha geniş bir boş zamana sahip. Ancak X kuşağı ve Y kuşağının ileri yaştaki üyelerine baktığımızda, çocuk veya yaşlanan aile bireylerinin bakımının vakitlerini kısıtladığı gözleniyor. Bu grup, tam zamanlı çalışırken, evdeki sorumlulukları da eş zamanlı olarak yürütmek için ekstra çaba gösteriyor.

Sektörlere yönelik tüketici güveni nasıl?

Araştırma, dünya genelinde tüketicilerin en çok güven duyduğu sektörleri aşağıdaki şekilde sıralıyor:

- Sağlık sektörü (yüzde 60)
- Teknoloji sektörü (yüzde 59)
- Perakende sektörü (yüzde 52)
- Bankacılık (yüzde 51)

Sektörlere duyulan güvenin boyutu ise hem bölgeler hem de nesillere göre ciddi farklılıklar gösteriyor. Orta Doğu’da tüketicilerin yüzde 66’sı kamu sektörüne güven duyarken; bu oran Kuzey Amerika’da yüzde 32, Avrupa’da ise yüzde 28. Medya sektörüne bakıldığında, Y kuşağının yüzde 43’ü medya sektörüne güven duyarken, bu oran Sessiz Kuşak’ta yüzde 31’e kadar düşüyor.

Araştırma sonuçlarını baz alarak, nesillerin yeni davranış biçimlerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

Sessiz kuşak (75 yaş ve üstü)

Sessiz Kuşak için Covid-19 öncesi uygulanan kurallar artık geçerli değil. Yaşlılığın tanımı değişti. Araştırmaya göre, Covid-19 öncesi akıllı telefon kullanım oranı yüzde 61 olan 75 yaş üstü kişilerin yüzde 81'i artık akıllı telefon kullanıyor. Yüzde 67'si daha fazla online alışveriş yapıyor. Yüzde 44'ü yeni teknolojiyi ilk kez kullanıyor.

Sessiz kuşağın dijital ödeme yöntemlerine de alıştığı söylenebilir. Covid-19 öncesi yüzde 68 olan nakit kullanım oranı şimdi yüzde 39'a düştü. Yaşayan en eski kuşakla ilgili en önemli değişiklik, ekonomik ve sosyal eşitsizlikle ilgili endişelerdeki hızlı artış oldu. 75 yaş üstü kişilerin dörtte üçü bu konuda endişeli. Yüzde 92'si etik bir perakendeciye veya topluma geri veren bir markaya daha fazla ödeme yapmaya hazır. Y kuşağında bu oran yüzde 91.

Bu yaş grubunda yeniden evlilik, yeni iş ve çocuklar gibi daha genç yaşam davranışlarının görülme sıklığı yükseldi. Yaşlı insanlar artık “yaşlı insanlar” gibi hareket etmiyor; hâlâ ulaşmak istedikleri yaşam hedefleri var. X kuşağının yüzde 16'sı, 75 yaş üstü kişilerin yüzde 13'ü evliliği bir sonraki yaşam hedefi olarak görüyor.

Baby Boomer kuşağı (54-74 yaş)

Baby Boomer kuşağı da davranış ve tutum olarak çocuklarına her zamankinden daha çok benziyor. Nakit kullanımlarını azaltıyorlar, e-ticaretten daha fazla yararlanıyorlar. Online faaliyetlerinin risklerinin daha fazla farkındalar. Siber suçlar, verilerinin paylaşımı konusunda endişeliler.

Giderek “endişelenen nesil” haline geliyorlar. Daha genç nesillerle ekonomi, siyasi istikrar ve iklim değişikliği konusunda ortak kaygıları var. Finansal gelecekleri, çocuklarının başarısı, dünyanın geleceği için endişeliler. Koruyucu bir tedbir olarak daha fazla tasarruf ediyorlar.

Endişeleri gidermek için proaktif davranan şirketlere ve işverenlere yönelmeleri muhtemel. Çoğu, iklim değişikliği, ekonomik ve sosyal eşitsizlik, sürdürülebilirlik konusunda endişeli olan etik işletmelerin müşterisi olmak istiyor.

Değerlerini paylaşan firmaları tercih etmeye çok daha hevesliler(yüzde 83) ve etik perakendecilere daha fazla ödemeye hazırlar (yüzde 84).

X kuşağı (37-53 yaş)

X kuşağı halen çalışma hayatında, hem kendileri hem çocukları için çabalıyor ve aileleriyle ilgili sorumlulukları devam ediyor. Üçte biri, yaşlı bir akrabasının bakımıyla ilgileniyor. Yüzde 75'i çocuklarının başarısı ve dünyanın geleceği için endişeli.

X kuşağının ekonomik baskı hissettiği ve finansal güvenlik aradığı söylenebilir. Bu nesil, hızla değişen bir çalışma ortamı deneyimledi. Pandemi nedeniyle evden çalışmak zorunda kaldı, evde nasıl eğitim alacağını öğrendi. Hem iş hem de eğlence için online dünyaya girmiş oldu. X kuşağının dizüstü bilgisayarı, e-ticaret ve nakit olmayan ödeme sistemlerinin kullanımında önemli bir artış var.

Milenyum-Y kuşağı (17-36 yaş)

Teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve pandemi etkisiyle tüm yaş gruplarında hızla benimsenmesi ekonomik, sosyal ve çevresel konulara ilgiyi artırınca, “dijital yerliler” olan Y kuşağının bazı değerleri

eskidi. Y kuşağı artık daha eski kuşaklarla pek çok ortak noktaya sahip. Mesela Y kuşağının yüzde 32'si, Baby Boomer kuşağının yüzde 15'i yaşlanan bir ebeveyne bakıyor. Y kuşağının yüzde 42'si ilk evini satın almak istiyor ancak 75 yaşın üstündekilerin yüzde 15'i de aynı şekilde.

Y kuşağı istekli bir nesil. Kendi evlerine, arabalarına, dijital cihazlarına sahip olmak istiyorlar. Uzun yaşamayı hedefliyorlar, kişisel başarı onlar için önemli.

Y kuşağı, kendi yaşamını daha pratik hale getirmek için teknolojiye en çok odaklanan nesil. Y kuşağının yüzde 64'ü daha ileri teknoloji, sanal ve artırılmış gerçeklik, mağaza içi dijital uygulamalar ve robotik kullanımları bekliyor. Finansal avantaj veya deneyim avantajı elde etmek için veri paylaşmaya daha istekliler.

Etik, bu grup için çok önemli. Yüzde 91'i etik bir perakendeciye veya topluma geri veren bir markaya daha fazla ödemeye hazır.

Z kuşağı (7-16 Yaş)

En karmaşık nesil; eski endişeleri, yeni teknolojiyi ve artık her kuşak tarafından paylaşılan değerlerin hepsini bir arada taşıyor. Çevreye, iklim değişikliğine ve sosyal eşitsizliğe odaklı değerler, Covid-19 sonrası tüm nesiller arasında ön plana çıktı. Z kuşağı da ekonomi ve sosyal adaletle daha fazla ilgili.

Z kuşağının yüzde 92'si ekonomi için endişeli. Bu neslin diğer endişelerine baktığımızda; yüzde 49 ile gelecekteki istihdam olasılıkları ve makineleşmenin etkileri, yüzde 79 ile ev sahibi olmak, yüzde 83 ile araba sahibi olmak ve yüzde 49 ile de gelecekteki iş fırsatları öne çıkıyor. Z kuşağının yüzde 66'sı ise henüz doğmamış çocuklarının başarıları için endişeli.

Z kuşağına ulaşmak

X kuşağı ve Baby boomer'lar için yaşamın dönüm noktaları öngörülebilirken; Z kuşağı için pandemi bu durumu tamamen değiştirdi. Z kuşağının iletişimi, eğitimi ve çalışma hayatlarıyla ilgili pek çok soru işareti mevcut.

Avrupa ve Kuzey Amerika'da, Z kuşağı ekonomik, sosyal ve politik açıdan halihazırda fırtınalı bir dönemden geçiyor. Araştırmaya göre Z kuşağının, yüzde 55'i faturaları nasıl ödeyeceğine ilişkin endişe duyuyor.

Şirketlerin Z kuşağını detaylı bir şekilde incelemesi kritik önemde. Z kuşağı dünya genelindeki tüketicilerin yüzde 40'ını oluşturuyor. Z kuşağının küresel alım gücünün 150 milyar dolar olduğu tahmin ediliyor ve küresel tüketici harcamalarının 600 milyar dolar değerindeki bir kısmına "etki ettikleri" düşünülüyor. Ancak araştırmaya göre, Z kuşağının yüzde 48'i pandemi sürecinde yaşadıkları ekonomik endişeler nedeniyle şimdilik tasarruf yapma eğiliminde.

Yedekleme Planlaması

Eben Harrell

Yedekleme Planlaması - Harvard Business Review Türkiye (hbrturkiye.com)

Emeklilik, istifa, görevden alınma veya sağlık gibi nedenlerden dolayı şirketlerin yüzde 10 ila 15'inin CEO'su görevinden ayrılmak durumunda kalıyor. 2015'de küresel CEO'lar arasında işten ayrılma oranı son 15 yılın en yüksek seviyesine ulaştı. Aktivist yatırımcılar, kötü performans gösterdiğini düşündükleri liderleri şirketten uzaklaştırma konusunda daha hevesliler. Tüm bu trendlere rağmen birçok yönetim kurulu CEO'nun ayrılması durumuna hazırlıklı değil. Heidrick & Struggles ve Stanford University'deki Rock Center for Corporate Governance tarafından yapılan 2010 tarihli bir araştırmaya göre yönetim kurullarının sadece yüzde 54'ü bir yedek yönetici yetiştirirken yüzde 39'u gerektiği durumda mevcut CEO'nun yerini alacak şirket içinden herhangi bir adayı belirlemiş değil.

Yönetim kurulu, organizasyonun tepesindeki yönetici hakkında tasarrufta bulunmaya tamamen yetkilidir ve CEO değişimine hazırlıksız olmaları durumunda karşı karşıya kalacakları maliyet çok fazla olabilir. Dünyanın en büyük 2.500 halka açık şirketini kapsayan bir araştırmaya göre görevden ayrılan CEO'larının yerine herhangi birini bulmakta güçlük çeken şirketlerin hissedar değeri ortalama 1,8 milyar dolar eriyebiliyor. Başka bir araştırmada ise yedekleme krizi sırasında yeni bir CEO atama süresi uzadıkça şirketin benzerlerine kıyasla daha kötü performans ortaya koyduğu görülüyor. Ayrıca, yedekleme konusunda yetersiz kalınması durumunda etkili olamayan CEO'ların görev süresi uzuyor ve görevde gereğinden daha fazla kalabiliyorlar. Booz & Company tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ortalama hisse getirisi anlamında en alt ondalık dilimde yer alan şirketler, iki yıllık bir dönem göz önüne alındığında rakiplerine kıyasla 45 yüzdelik puan daha kötü performans gösteriyor. Buna rağmen CEO'larının görevden alınma olasılığı sadece yüzde 5,7. Araştırmayı yapan uzmanlara göre yönetim kurulları, beklenen başarıyı gösteremeyen CEO'lara gerektiğinden daha fazla zaman tanıyor.

Hazırlıksız olmak, sorunun sadece bir boyutu. Danışman Ram Charan'ın 2005'de bir makalede yazdığı gibi, en az bunun kadar önemli bir diğer sıkıntı da "CEO'ların değişiminde kötü tercihler yapılması." Yönetim kurulları bu işe uygun doğru kişiyi bulmakta güçlük çekebiliyor. Tahminlere göre yeni CEO'ların yüzde 40'ı ilk 18 aylık dönemlerinde performans beklentilerini karşılamakta yetersiz kalıyorlar.

Planlama Aylar Değil Yıllar Alabilir

Peki yönetim kurulu üyeleri, sadece yedekleme durumlarına hazırlıklı olmakla kalmayıp zamanı geldiğinde kazandıracak seçimi yapabilmek için ne yapmalı? Atılacak ilk adım, yönetici gelişim programlarını CEO yedekleme planlaması ile entegre ederek şirket içi en ideal adayları erken aşamada belirlemek ve bunu yönetim kuruluna bildirmek. Bu yaklaşımın işe yarayacağını delilleri prestijli liderlik eğitimi programlarına sahip şirketlerde görülebilir. Santa Clara University ve Indiana University'den araştırmacılar; General Electric, IBM ve Procter & Gamble gibi "CEO fabrikası" şirketleri incelediklerinde bu şirketlerde yeni CEO'lar atandığında borsanın olumlu tepkiler verdiğini ve şirketlerin atamayı takip eden üç yılda üstün faaliyet performansı ortaya koyduklarını belirlediler. Araştırmacılar, bazı şirketlerin "liderlik becerilerini geliştirme konusunda etkili" oldukları ve bunun nedeninin ise "yöneticilerini çeşitli endüstrilerde görevlendirerek geliştirdiklerini ve farklı iş ortamlarına aktarılacak beceriler geliştirmelerine zemin hazırladıkları" olduğu yargısına vardılar.

Gelecek vaat eden yöneticilerin şirketin içinden devşirilmesi, tepe yönetici olmadan geçirilen ve maliyeti yüksek dönemlerden kaçınmaktan daha öte faydalar sağlar. University of Michigan Ross School of Business'da yönetim profesörü olan Noel Tichy, Succession adlı kitabında şirketlerin, potansiyel yedekleri yeni projelerin sorumluluğuna getirerek hem değişimi hızlandırabileceklerini hem de adayların tepe koltuk için uygun olup olmadığını test edebileceklerini yazmıştı. Ancak bu fırsatı

değerlendiren yönetim kurulu sayısı oldukça az. Conference Board, Institute of Executive Development ve Rock Center tarafından yapılan araştırma, yönetim kurullarının, CEO'nun bir altındaki yöneticilerin becerileri, yetkinlikleri ve performansları konusunda çok az detaylı bilgi sahibi olduğunu gösteriyor. Bu çalışmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin sadece yüzde 55'i bu yöneticilerin güçlü ve zayıf yanlarını iyice bildiklerini söyledi. Üyelerin yüzde 77'si şirketlerinde CEO dışındaki tepe yöneticilerin performans değerlendirmelerine katılmıyor ve şirketlerin sadece yüzde 7'si CEO'nun altındaki tepe yöneticiler için yönetim kurulu üyeleri arasından resmi olarak bir mentor atamış durumda.

Bazı yorumculara göre bu eksikliklerin nedeni CEO'ların yönetim kurullarını engellemesi. Net bir yedeğin olmaması CEO'ların görevde daha uzun kalmalarına imkân veriyor ve onlara yönetim kuruluna karşı daha fazla pazarlık gücü sağlıyor. Bir diğer neden de yönetim takviminin çok yoğun olması. Danışmanlık şirketi Mercer Delta, yönetim kurulu üyelerinin katıldığı bir çalışmada onlara, öncelikli dokuz konuya ne kadar zaman ayırdıklarını sorduğunda katılımcıların büyük bir bölümü finansı takip etmeye, risk ve finansal performansa ve diğer yönetim aktivitelerine ciddi zaman harcadıklarını belirtti. Kurul üyeleri ayrıca potansiyel CEO'larla etkileşime diğer tüm işlerden daha az zaman ayırdıklarını söylediler.

University of Pennsylvania Wharton School'da yönetim profesörü olan Michael Useem, kurul üyelerinin, tepe yöneticileri işe alma konusunda yeterli tecrübeye sahip olmamalarının yedekleme planlamasının zayıf kalmasında önemli bir neden olduğunu düşünüyor. Useem, mevcut ve eski CEO'ların yönetim kurullarında daha sık yer alması gerektiğini belirtiyor. "Tepe yöneticileri nasıl seçeceklerini ve yöneteceklerini bilenler, bir şirketin yönetici yetenekleri konusunda neye ihtiyacı olduğunu ve seçim için kimlerin adının masaya getirilmesi gerektiğini çok daha iyi anlayacaklardır" diyor Useem.

Araştırma şirketi Egon Zehnder'den Claudio Fernández-Aráoz, It's Not the How or the What but the Who adlı kitabında ajandası yoğun kurul üyelerine yönelik altı adımlı bir yedekleme planlaması rehberi sunuyor. Öncelikle erken başlamak gerekiyor. İdeal olarak yeni CEO'nun görevi almasının hemen ertesinde... İkinci olarak net performans ölçütleri oluşturmak ve CEO'yu bunlar çerçevesinde değerlendirmek gerekiyor. Üçüncüsü, şirket içinde potansiyel adayları belirlemek ve geliştirmek ve bunları dışarıdaki adaylarla kıyaslamak gerekiyor. (Useem'e göre kurul üyeleri şirket içinden olan adaylara doğrudan bağlı kişilerle görüşerek detaylı bir analiz yapabilir.) Dördüncü olarak, durumsal ve yüzde sistemiyle çalışmayan yönetici bulma şirketleri kullanılarak harici aday havuzu genişletilmeli. Beşinci olarak, kurulun periyodik olarak acil yedekleme çalışmaları yapması sağlanmalı. Son olarak, bu göreve alıma sürecine dair kapsamlı bir geçiş süreci tanımlanmalı. Zira yeni atanan CEO'ların yüzde 80'i daha önce bu görevde bulunmamış kişilerden oluşuyor.

İçten mi Dıştan mı?

Yönetim kurulları genellikle iki seçeneğe mahkumdur: Şirket içinden bir adayla yola devam etmek veya dışarıdan birini transfer etmek... Genelde kurulun şirket içinden seçtiği adaylar daha büyük ve daha karmaşık kâr-zarar odaklı birimleri yönetenler arasından çıkar. Bu adaylar öncelikle tek bir ürünün yönetimini üstlenmiş, sonrasında bir "deniz aşırı" iştirakin başına geçmiş, ardından şirket merkezine dönerek bir birimin sorumluluğunu üstlenmiş ve sonrasında bir iş kolunu tamamen yönetme sorumluluğu almış olabilir. Bu tür son derece sıkı bir şirket için hazırlık yolculuğu, iş değiştirmenin çok sık olduğu ve yöneticilerin sürekli değiştiği günümüzde pek de kolay rastlanır bir tecrübe değil. 1988'de bir yönetici tüm yaşamı boyunca üçten az şirkette görev alıyordu. On yıl sonrasında ise bu ortalama beşten fazla şirkete çıktı.

Boş CEO pozisyonlarının şirket dışı adaylarca doldurulma oranı her geçen gün artıyor. 2013'de kurulların yüzde 20 ila 30'u yeni CEO'larını şirketin dışından tedarik ediyorlardı. 1970-80'ler arasında ise S&P 500 şirketlerinde yeni atanan CEO'ların sadece yüzde 8 ila 10'u dışarıdandı.

Dışarıdan isimlerin atanmasına yönelik trend, aralarında Searching for a Corporate Savior kitabının yazarı, Harvard Business School profesörü Rakesh Khurana'nın da bulunduğu bazı akademisyenler tarafından eleştiriliyor ve kurulların, becerileri ve yetkinlikleri şirkete uygun olmadığı halde daha karizmatik dış adaylara yönlendiği söyleniyor. Khurana, ayrıca, yüksek ücretler alan beyin avcısı şirketleri suçluyor, onların dışarıdan adaylara yönelik talebi pompaladıklarını iddia ediyor ve iş dünyasına yönelik basın ve yatırımcı kitlesinin de "dışarıdan gelen kültür" olarak adlandırılan yaklaşımı desteklediğini söylüyor.

"Yönetim kurullarının yüzde 20 ila 30'u CEO adayını şirket dışından seçiyor. Bu oran 1970-1980'lerde yüzde 7 ila 10 arasındaydı."

Khurana haklı olabilir: Başka şirketlerden transfer edilen adaylara, şirket içinden gelen adaylara kıyasla daha fazla ücret ödeniyor. Yönetici ücretleri konusunda araştırmalar yapan Equilar şirketinin verilerine göre dışarıdan gelen CEO'lara yönelik ücretlerin medyanı, içeriden gelenlerinkine göre 3,2 milyon dolar daha yüksek. Uzun vadede bakıldığında dışarıdan gelen CEO'ların bırakın bu ilave geliri hak etmeyi, içeriden gelen adaylara kıyasla daha kötü performans gösterdikleri görülüyor. Booz & Company tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre dahili adaylar, piyasa etkilerinden arındırılmış yatırımcı getirisi anlamında 10 yılın yedisinde üstün performans yakalıyorlar. Middle Tennessee State University'den Gregory Nagel ve Florida State University'den James Ang, çoklu regresyon analizleri kullanarak, CEO pozisyonunu doldurmak için dışarıdan transfer yapılması gerektiğinin ispatlandığı vakaların oranını yüzde 6 olarak belirledi.

Yine de bu çalışmalar resmin bütünü gösteremiyor olabilir. Şirketler finansal sonuçlarından yeterince memnun olmadığı durumda dışarıdan CEO adaylarına daha fazla meylediyor. Yani aslında dışarıdan gelenler beklenenden daha az performans gösteren şirketlerde zorlu koşulların altında çalışmak durumunda kalabiliyor. Bunun da ötesinde, yapılan araştırmalar, CEO'ların, kurumsal performans üzerindeki etkisinin diğer kontrol edilemeyen parametrelere kıyasla daha az olduğunu gösteriyor ki bu, bir CEO'nun başarısının şansa mı bağlı olduğu sorusunu ortaya çıkarıyor. Araştırmalara göre CEO olmadan 3-4 yıl öncesinde şirkete dahil olan dış adayların, şirkette çok daha eski ve tecrübeli olan dahili adaylar kadar başarılı olabildiklerini gösteriyor. Harvard Business School'dan Joseph Bower buna "içten-dıştan" liderler diyor. Stanford Business School'da profesör David Larcker, bunlar ve diğer nedenlerden dolayı, içten veya dıştan adayların hangilerinin daha iyi olduğunu belirlemenin kolay olmadığını söylüyor.

Mükemmel Bir CEO'nun Kişisel Özellikleri Nelerdir?

Kurul üyeleri, ister şirketin içinden ister dışından aday arayışında olsun, tepe görevde hangi özelliklerin önemli olduğunu bilmek durumundadır. Ne yazık ki bireysel liderlik konusunda birçok yazı yazılmış olmasına karşın bunların çok azı bilimsel yöntemlerle desteklenebilmiştir. University of San Diego'dan Joseph Rost'un 1991'de yayımlanan etkili kitabında 1900'lerden bugüne dek liderliğin 200 farklı tanımının yapıldığını ve bu tanımlara delil olarak yazarların kendi tecrübelerini ve geçmişlerini gösterdiklerini söylüyor. Yazarlar artık liderlik başarısı ve kişisel biyografiler arasında korelasyonlar aramaya başladığı için bu eğilim zayıflamaya başladı. Örneğin, bir araştırmada, daha önce büyük ölçekli halka açık şirketlerin yönetim kurullarında görev alan CEO'ların bu tür bir deneyimi olmayanlara kıyasla çok daha iyi performans gösterdikleri ortaya koyuldu. Diğer bir araştırmada ise askeri geçmişleri olan CEO'ların yolsuzluklara daha az bulaştığı tespit edildi. Bir diğer araştırmada ise özel hayatlarında mürşifçe harcama yapan CEO'ların şirketlerini de finansal anlamda daha gevşek yönettikleri ortaya

koyuldu. Yaş da önemli bir unsur olabilir. Mississippi State ve University of Missouri'den araştırmacılar genç CEO'ların yaşlılara göre daha iyi performans gösterdiklerini belirlediler. Karizmatik CEO'lar değişim ve belirsizlik dönemlerinde daha iyi performans gösterebiliyor fakat stabil dönemlerde herhangi bir ivme sağlayamıyor.

CEO bulma konusunda geniş bir deneyime sahip olan özel sermaye fonları endüstrisi de güçlü bir CEO'nun özellikleri konusunda ipuçları sağlayabilir. 32 şirketin yönetici ortaklarını kapsayan bir ankete göre bu şirketler CEO seçerken geçmiş deneyim ve sektör tecrübesi gibi parametrelere daha az bakarken takım oluşturma ve dayanıklılık gibi özelliklere daha fazla önem veriyor. Ancak özel sermaye şirketleri aciliyeti empatiden daha fazla önemsiyor. Bu bulgu, diğer bir araştırmada elde edilen ve girişim fonları ve özel sermayenin desteklediği şirketlerde icraya yönelik özelliklerin (hız, agresiflik, kararlılık, iş etiği ve yüksek standartlar gibi) kişisel özelliklerden (dinleme becerileri, ekip çalışması, dürüstlük ve eleştiriye açık olmak gibi) daha önemli olduğu bulgusunu destekliyor.

Her ne kadar ilgi çekici olsa da ideal CEO'nun özelliklerini belirleme çabası henüz daha emekleme aşamasında. Bugüne dek kimse efsane Peter Drucker'ın söylediği, "başarılı yöneticiler güçlü-zayıf özellikleri, değerleri ve inançları açısından çok çeşitlilik gösterir. Tek ortak noktaları işleri doğru yapmalarıdır" söyleminin aksi bir bulgu elde etmedi. Mükemmel CEO'yu belirleyecek bir algoritma üretmekten henüz uzak olsak da araştırmacılara göre yönetim kurullarının yedekleme planlamasını geliştirme konusunda yapabileceği birçok şey var ve bunun ilk adımı bir plan ortaya koymak olabilir.

Dijital Dönüşüme Yaşam Boyu Öğrenme Sistemleri İle Ayak Uydurabilmek

Filiz Güleç Kutlu

Dijital Dönüşüme Yaşam Boyu Öğrenme Sistemleri ile Ayak Uydurabilmek - Harvard Business Review Türkiye (hbrturkiye.com)

Son yıllarda her sektörde dijital dönüşüm kavramını daha çok kullanmaya başladık. Şimdilerde uzaktan eğitim, uzaktan çalışma söylemlerine daha alışkınsınız. Peki bu uzaktan çalışma yeni bir şey mi? Darwin de 1800'lü yıllarda uzaktan çalışmıyor muydu? İngiliz kraliyet donanması HMS Beagle gemisi Güney Amerika, Faklan ve Galapagos Adaları'nın kıyılarının haritasını çıkarmak için bir jeologa ihtiyaç duydu. Ama kaptanın öneri götürdüğü pek çok jeolog uzun ve yorucu seyahatlerden dolayı teklifi kabul etmedi. Bilime olan aşkı nedeniyle bu yoldan vazgeçmek istemeyen kaptan bu teklifini University of Cambridge teoloji bölümünden yeni mezun olmuş 22 yaşındaki genç Charles Darwin'e götürdü. Papaz olmak için eğitim gören Darwin, doğa bilimlerine duyduğu özel ilgisinden bu fırsatı kaçırmadı ve teklifi kabul etti. İki yüz yıldır bilim dünyasına imza atmış modern evrim teorisini Galapagos Adaları'ndan mektuplarla üniversitedeki hocalarına aktardı ve bugünün biyoloji biliminin temellerini oluşturdu. Bugün e-posta teknolojisi mektuba olan ihtiyacımızı azaltmış olabilir ama uzaktan eğitim anlayışı sanırım aynı.

Pandemiden önce, 2019 Kasım ayında Türkiye'nin ilk dijital dönüşüm fuarında, moderatörlüğünü üstlendiğim yuvarlak masa toplantısı ve panel oturumlarını yöneterek Eğitim 4.0'ı konuştuk. Bir tsunami geliyor, hazır mısınız dedik! Tabii ki pandemiye öngörmemiştik ama değişime zorlanacağımızı biliyorduk! Şimdi teknolojik olarak dijitalleştirecek, mektuptan e-postaya geçtiyse, biraz da dönüşüm kısmından bahsedelim mi?

Paradigmalar bir değişim yaşıyoruz. Wikipedia'daki tanıma göre Paradigma değişimi, herhangi bir alanda yerleşik, yazılı ve yazılı olmayan tüm kurallar ve uygulamalar olan paradigmaların, içinde bulunan çağa uygun olan kavrayış, bakış açıları ve anlayışların kökten bir değişime uğraması durumudur. Yaşanılan bu kökten değişim sonrası, yeni bir anlayış ve kavrayış biçimi olan farklı bir paradigma doğar. Günümüzde eğitim 4.0 ile uzaktan eğitime ya da uzaktan çalışmaya geçiş, yaşam boyu eğitim anlayışının dijitalleşmesine sebep olmuştur. Yani burada tam bir dijital dönüşüm değil, dijitalleşme çabası yer almaktadır. Ancak dijital dönüşümü konuşmak yaşam boyu öğrenme becerilerimizi konuşmaktır. Yani Darwin'e sen din adamı olmak zorundasın doğa bilimlerine ilgi duyamaz, araştırma yapamazsın demememizin kazandırdıklarını farketmemizdir.

Peki o zaman asıl konuşmamız gereken konuya gelelim. Yaşam Boyu Eğitim (YBE)/Yaşam Boyu Öğrenme (YBÖ) ayrımını yapalım.

Yaşam Boyu Eğitim mevcut eğitim sistemi dışında kalan ya da hızla gelişen dünyamızda yapılandırılmış eğitim programları içerisinde yer alamayan, alsa da bir miktar geride kalan yapının yeniden yapılandırılması ve tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan bir düzenlemedir. Yaşam Boyu Öğrenme ise bireyin içsel ve bireysel sorumluluğu kapsamında ihtiyaç duyulan eğitime yönelimini ifade ediyor. Yani istihdam edilebilir bireyler için kişi bir müşteri gibi eğitim ve öğretim pazarından kendi gereksinimlerine uygun eğitimi bireysel sorumluluğunu kullanarak seçer. Bu doğrultuda kişilerin değişen iş yapış biçimlerine hızlıca uyum sağlayabilmesi için kendi öğrenme kanallarını bulması gerekir. Yani burada bireyin gönüllü olması ve özgüdüleri temelinde kişisel veya mesleki nedenlerle yetkinliklerini geliştirmesi ve değiştirmesi söz konusu, tam da Darwin'in tüm yaşamını şekillendirmesi gibi. Yani kişi, her an her yerde öğrenebilir ve şahsi tercihlerine göre hareket edebilir. Şimdi bu yazıyı okumanız, kafanızda henüz netleşmemiş olan öğrenme yolculuğunuza bu yazının hafif bir ışık tutması, yaptığınız çıkarımlar da buna dahil, tüm bunlar öğrenenin tercihler bütünüdür. Yani aslında bir toplantı da öğrenme ortamıdır, bir yazı da ,bir film de, bir konser de.

Yeni olmayan bir şey daha söylemiş oldum size. YBÖ/YBE kavramları Avrupa Birliği'nde son 20 yıldır üzerine düşünülen kavramlar. Ama burada artık vurgulanan ne biliyor musunuz? "Tanımlama" , yani bu kavramların hayatımızdaki izleri. Bu öğrendiklerimizi tanımlayabilirsek YBÖ'den bahsedebiliriz. Yani örneğin, YBE'de bir sertifika, bir belge alırsınız ve başı sonu belli, tanımlı bir belgeniz olur. Ama sivil bir girişimde yer alarak organizasyon çalışmalarında gösterdiğiniz performans, kazanımlarınız, kazandırdıklarınız, ortaya çıkan sonuçlar ve sonrasında geliştirdiğiniz yetkinlikler ne? İşte bunları tanımlamakta zorlanıyoruz.

Buradaki anahtar kelime yetkinlik. Bizim bireysel olarak da kurumsal olarak da geliştirmemiz gereken yer burası. Bu aslında bizim bir kasımız. Ne kadar çok antrenman yaparsak o kası o kadar geliştirebiliriz. Bir öğretmenin geliştirmesi gereken kas bir öğrencinin beynine girebilme becerisidir. Buna, empati yetkinliği, duygusal zeka yetkinliği de diyebiliriz. Bunu yaparken öğretmenin kullandığı araçlar; drama, oyun, hikayeleştirme ve hatta kahoot, storyjumper, notability gibi dijital yetkinlikler. Farkettiyseniz bunlar McKinsey gibi, WEF gibi büyük araştırma şirketlerinin belirlediği yirmi birinci yüzyıl yetkinlikleri. Yani bir öğretmen bu bilgeliklerini hangi yöntemlerle çocuğun zihnine yerleştirebileceğine odaklanmalı. Yani aslında bir öğretmenin kendisi yaşam boyu öğrenen olmalıdır. Öğretmen, önce kendi öğrenme yolculuğunu tanımlamalı ki öğrencinin zihnine girebilsin, ona yol gösterebilsin, öğrencinin hissettiklerini hissedebilsin.

Bir organizasyon lideri için de aynı şey geçerli. Dijitalleşen dünyada daha çok yapay zekadan, makineleşmeden, otomasyondan, nesnelerin internetinden, blockchaineden konuştuk ve konuşacağız. Bu kısım artık çok net. Ancak dijitalleşme ile dijital dönüşüm arasındaki farkı ortaya koyan şey, çalışanların beceri ve etkisini maksimuma çıkarabilmek ve özellikle insanların gelişimine ciddi yatırımlar yapabilmek. Alphanet Yönetim Kurulu Başkanı Eric Schmit "Keşfedeceğimiz şey, en akıllı algoritmaları geliştiren en akıllı mühendislerle sahip olanın kazanacak olmasıdır." der. Yani veri odaklı bir dönüşüme yolculuk yaparken, iş yerlerinin demografik özellikleri derinden değişirken, dijital yoğun bir dünyaya evrilirken kendimizin ve çalışanlarımızın zihinsel evrimini de desteklemek zorundayız. Girişimci bir zihin, sosyal bir kalp ve ekolojik bir ruhla yirmi birinci yüzyılın çevik, kapsayıcı ve sürdürülebilir işlerini kurmak, panik durumlarında duygusal tepkilerimizin kontrolünü ele geçirmek, renksiz dünyayı renklendirmek için insan beynini aktif duruma getirecek yöntemleri daha sık kullanmalıyız. Benim Kişisel Learning Management System dediğim şey işte bu YBÖ aktivasyonları ile başlıyor. Kendi hayatınızın sorumluluğunu alarak kendi kendinizin lideri olmak ve dijitalleşen dünyada varolmanızı sağlayacak yöntemleri geliştirmek gerekiyor. Deneyimleri yeniden ele almak, geleceği yeniden pozitif olarak tasarlamak, öz farkındalığa zaman ve alan ayırmak, pozitif bilişsel aktiviteler gerçekleştirmek. Bu da beynimizin bir dünya algısı yaratmak için geçmiş deneyimlerden yararlandığı görüşüne bağlı olarak makinaların veriyi analiz etme becerisinden daha büyük olan farklı sonuç çıkarabilme becerisine bizi götürür ki dönüşümün kritik önemi burada yatıyor.

Yani liderlik aslında "kolaylaştırıcı" olmaktan geçiyor. Az anlatan çok deneyimleten olmalısınız. Kolaylaştırıcı rolü bir öğretmen için de bir yönetici için de upskill'dir. Yani meslek ve becerilerini geleceğin iş yapış biçimine evriltmesidir.

Peki reskilling nedir?

Yeni dünyanın ne olacağını, nasıl olacağını bilemiyoruz. Yetiştirdiğimiz /çalıştığımız kişilerin gelecekte hangi mesleği yapacaklarını öngöremiyoruz. Sadece net olarak şunu söyleyebiliriz. Temel bedensel beceriler tamamen robotlar ve/veya yapay zeka tarafından yapılacak. O zaman ne yapacağız? Bilmediğimiz meslekler için yetkinlik geliştirmemiz gerekiyor. Nedir bu? Örneğin, problem çözme becerisi. Bir fikir nasıl yaratılır? Nasıl tartışılır? Nasıl çözüme gidilir? Yolda karşımıza hangi problemler çıkabilir? Bunlar nasıl çözülebilir? İşte bu soruların her birine verilen cevaplar, yetkinlik geliştirme aşamalarıdır. Örneğin virüsün ilk çıktığı dönemlerde nefes zorluğu çeken hastalara solunum cihazı

aparatını bir dolara mal ederek acil bir ihtiyaca çözüm bulunması gibi. Bunları sizce tek bir öğretmen öğretmiş olabilir mi? Ya da her gün aynı şeyi yapmasını beklediğiniz çalışanın bunu yapabilir mi? Hastane prosedürlerini aşabilme becerisi, üretici firmaya rakip olabilme becerisi, ucuza mal edebilecek teknolojileri fark edebilme ve bu teknolojileri kullanabilme becerisi... Bunlar için alanlar yaratmak gerekiyor. Sadece önceden benzer tecrübeleri deneyimlemiş bir kolaylaştırıcı lider bunu deneyimletici ortamlar yaratabilir. İş yaşamında bunu hayata geçirebilmemiz için biraz “tüm bildiklerini unutabilme becerisi (unlearn)” biraz da “yeni bilgilerin yeniden düzenlenmesi becerisi (relearn)” anlayışına sahip olmamız gerekiyor.

Hem değişimi açıkladık, hem de kavramları biraz daha netleştirdik. Peki bu bilgilere sahipsek bizim yol haritamız nasıl olmalı? Ben buna Kişisel Learning Management System diyorum, yani kendi kendimize öğrenme yöntemimizi belirlememiz gerekiyor. Farklı öğrenme kanallarını (dijital-fiziksel-deneyimsel) kullanarak öğrendiklerimizi tanımlamamız gerekiyor. Kişisel LMS yanında kurumsal olarak da LMS sistemlerini geliştirmemiz gerekiyor. Endüstri 4.0'ın üç temel özelliği olan ürünleri en hızlı şekilde piyasaya sunabilmek, bunu yaparken esnek ve verimli olmak, kurumları sistemlerinin dijital dönüşürülmesinde tetikleyici güç oldu. Kurumsal yapılarda insanı katma değer olarak sisteme dahil edip gidilecek yönü netleştirip aksiyon almak gerekiyor. Bundan sonra atılacak ilk adım ise bunların tanımlanması olmalı.

Özetleyecek olursak, böylesi bir değişimde hayatta kalabilmek ve mücadele edebilmek için yaşam boyu öğrenme sistemlerini kurmamız gerekiyor. Bu farkındalıkla baktığımızda aslında şirketlerin dijital dönüşümden ne kadar uzak olduklarını ve dijital teknolojilerin kullanılmasının dijital dönüşüm olmadığını çok net görüyoruz. Böylelikle de çıkabilecek sorunlara daha öngörülü yaklaşıyoruz. Net ipucu şudur: Sürekli öğrenmeyi hem kişisel olarak hem de kurumsal olarak bir kültür haline getir!

Fitch, Türkiye'nin 2021 yılı büyüme tahminini yüzde 9,2'ye yükseltti

Fitch, Küresel Ekonomik Görünüm Raporu'nun eylül sayısını yayımladı

FitchRatings

Fitch, Türkiye'de 2021'de neredeyse son 10 yılın en yüksek büyümesinin yaşanmasının muhtemel olduğunu belirtti

Fitch Ratings, Türkiye için bu yılki büyüme beklentisini %7,9'dan %9,2'ye çıkardı

	Önceki (%)	Güncel (%)
 Küresel ekonomi	6,3	6
 Türkiye	7,9	9,2
 ABD	6,8	6,2
 Çin	8,4	8,2
 Avro Bölgesi	5	5,2

17.09.2021

Kaynak: Fitch Küresel Ekonomik Görünüm Raporu


ANADOLU AJANSI

Hafızalardan silinmeyen **Sabra ve Şatilla katliamı**

Lübnan'ın başkenti Beyrut'ta, işgalci İsrail ordusunun himayesinde aşırı sağcı Hristiyan Falanjist milislerin 3 binden fazla savunmasız insanın canına kıydığı Sabra ve Şatilla katliamının üzerinden 39 yıl geçti



16 EYLÜL 1982

Lübnanlı Hristiyan Ketaib Partisi lideri Beşir Cemayel'in cumhurbaşkanı seçilmesinden kısa süre sonra uğradığı suikast sonucu hayatını kaybetmesini gerekçe gösteren Hristiyan Falanjist milisler, İsrail ordusunun gözetiminde Sabra ve Şatilla mülteci kamplarına saldırı başlattı

İsrail'in eski Savunma Bakanı Ariel Şaron'un yönettiği saldırı 3 gün sürdü ve 3 binden fazla savunmasız Filistinli mülteci katledildi

Ariel Şaron suçlu bulundu

ŞUBAT 1983

İsrail'in, katliamı araştırmak üzere kurmak zorunda kaldığı komisyon, Şaron'u katliamın sorumluları arasında gösterdi

18 HAZİRAN 2001

Sabra ve Şatilla Katliamından sağ kurtulan 23 kişi, Ariel Şaron aleyhinde insanlık suçu işlediği gerekçesiyle Belçika'da dava açtı

15 MAYIS 2002

ABD ve İsrail'in baskıları nedeniyle Belçika, bu davanın açılmasına imkan veren yasayı değiştirmek zorunda kaldı ve dava yetkisizlik nedeniyle düştü



KATLİAMIN

FAİLLERİ YARGILANAMADI

Katliamın ardından Birleşmiş Milletler 16 Aralık 1982'de yaşananları kınayarak "bunun bir soykırım olduğunu" ilan etti ancak hala katliama dair hiçbir yargılama ve ceza işlemi gerçekleştirmedi

SABRA VE ŞATILLA KAMPLARI

Beyrut'un batısında yaklaşık 1 kilometrekareye sıkışan Sabra ve Şatilla kampları, resmi olmayan verilere göre 12 bin Filistinli mülteciye ev sahipliği yapıyor



Türk-Japon dostluğunun temeli Ertuğrul Fırkateyni



Türk-Japon diplomasisinin miladı Ertuğrul Fırkateyni subaylarının manevi mirası bugün de canlılığını koruyor

79 metre

Eni 15,5 metre

Beygir gücü 600

Mürettebat 609

1887

Japonya Prensi Komatsu, Avrupa ülkelerinin ardından ekim ayında İstanbul'u ziyaret etti

1889

Ertuğrul Fırkateyni, Japonya Prensi Komatsu'nun **ziyaretine karşılık Japonya'ya gönderildi**

Ertuğrul, organize şekilde giden ilk diplomatik heyet olma özelliği taşıyan **609 denizcisiyle** temmuz ayında İstanbul'dan ayrıldı

7 Haziran 1890

Fırkateyn **11 ay sonra Yokohama'ya** ulaştı

Japonya İmparatoru **Meiji** tarafından kabul edilen Heyet Başkanı **Ali Osman Paşa**, **2. Abdülhamid**'in gönderdiği mektup ve madalyayı Meiji'ye takdim etti

15 Eylül 1890

Diplomatik iadeiziyaret kapsamında birçok görüşme gerçekleştiren Osmanlı heyeti **Yokohama'dan ayrıldı**

16 Eylül 1890

Honşu adasının güneyine ilerleyen Ertuğrul, 16 Eylül akşamı Kuşimoto açıklarına ulaştı

Fırkateyn, Güney Japonya'yı her yıl etkisi altına alan **eylül tayfunlarına yakalandı**

Sürüklenerek **kayalıklara çarpan Ertuğrul**, parçalara ayrıldı ve Pasifik Okyanusu'nun sularına gömüldü

Kazadan **sadece 69 denizci kurtuldu**, 500'den fazla Osmanlı subayı hayatını kaybetti

1891

Fırkateynin trajik sonu, Türk-Japon dostluğunun başlangıcı olurken, kazanın yaşandığı **Kuşimoto'da şehitler için anıt dikildi**

1937'de Türkiye tarafından restore edilen anıt önünde her yıl düzenli **anma törenleri yapılıyor**



15.09.2021

AA
ANADOLU AJANSI

BAKÜ FATİHİ

NURİ PAŞA

Azerbaycan'ın başkenti Bakü'yü, 15 Eylül 1918'de Ermeni çeteleri ve Bolşevik birliklerinden kurtaran, Kafkas İslam Ordusu komutanı Nuri Paşa, Azerbaycanlılar tarafından saygı ve minnetle anılıyor



1890

Manastır'da doğdu

1909

Manastır Harbiyesinden üsteğmen olarak mezun oldu

Balkanlar'da çeşitli bölgelerde görev yaptı

1911

Trablusgarp Savaşı'na katıldı

1914-1918

Nuri Bey'e padişah yaverliği rütbesi verildi

Trablusgarp ve Bingazi'de görev yaptı, İngiliz, İtalyan ve Fransız kuvvetlerine karşı birçok savaşa girdi

Harbiye Nazırı Enver Paşa, Kafkas İslam Ordusunun kumandanlığına kardeşi Nuri Paşa'yı getirdi

1918

Kafkas İslam Ordusu, Azerbaycan'ı Bolşevik birlikleri ve Ermeni çetelerinden temizledi, 15 Eylül'de Bakü'yü kurtardı

Mondros Mütarekesi'nden sonra Kafkas İslam Ordusu Bakü'yü terk etmek zorunda kaldı, Nuri Paşa İngilizler tarafından Batum'da tutuklandı

1919

8 Ağustos'ta yargılanmak üzere götürülürken Kafkaslıların yardımıyla hapisten kaçtı

1921-1924

Berlin'e giderek burada çiniciliği öğrendi

1924'te İstanbul'a döndü ve Kütahya Çinicilik Anonim Şirketini kurdu

Bir süre sonra çini fabrikasını devrederek savaş sanayisine yöneldi

1927-1946

Sütlüce'de bulunan bir fabrikayı satın alarak ordu için silah ve cephane üretti

"Nuri tabancası" adını verdiği Türkiye'nin ilk 9 milimetrelilik silahının seri imalatını gerçekleştirdi

Kurduğu fabrikayla özel sektör olarak yerli harp sanayisinin gelişmesine ve Türk ordusunun ateş gücünün artırılmasına katkı sağlayan ilk girişimcilerden biri oldu

1948

Arap-İsrail Savaşı'nda Arap ordularını ve Filistin halkını destekledi. Arap direnişçiler için silah ve cephane üretti

1949

Sütlüce'deki fabrikasında 2 Mart'ta meydana gelen patlamada hayatını kaybetti

Türkiye’de temiz enerji yatırımlarının büyüklüğü 66 milyar dolara ulaştı

Ocak-ağustos döneminde yenilenebilir enerjide toplam kurulu güç 2020 yılı sonuna göre 2 bin 602 megavat arttı



ELEKTRİK ÜRETİM
SANTRALİ SAYISI

10 BİN 101

TÜRKİYE’NİN ELEKTRİK KURULU GÜCÜ
98.493 MEGAVAT

YENİLENEBİLİR ENERJİ
KAPASİTESİ
**52.353
MEGAVAT**

Ocak-ağustos döneminde yenilenebilir kaynakların toplam elektrik üretimindeki payı yüzde 37,75 oldu



YENİLENEBİLİR
ENERJİNİN PAYI

%53,15

Toplam elektrik
kapasitesi içindeki
payı

HİDROELEKTRİK
31 BİN 441 MW

RÜZGAR
10 BİN 14 MW

GÜNEŞ
7 BİN 435 MW

BIYOKÜTLE
1813 MW

JEOTERMAL
1650 MW



JEOTERMAL
6 MİLYAR

BIYOKÜTLE
2 MİLYAR

GÜNEŞ
10 MİLYAR

RÜZGAR
13 MİLYAR

YENİLENEBİLİR ENERJİDE
YATIRIMLARIN EKONOMİK
BÜYÜKLÜĞÜ

**66 MİLYAR
DOLAR**



HİDROELEKTRİK
35 MİLYAR

73. Emmy Ödülleri sahiplerini buldu

ABD'de "Televizyonun Oscarları" olarak nitelendirilen 2021 Emmy Ödülleri'nin kazananları belli oldu

EMMYS

2021 EMMY

ÖDÜLÜ KAZANAN YAPIMLARDAN BAZILARI:

En İyi Drama Dizisi

"THE CROWN"

En İyi Komedi Dizisi

"TED LASSO"

En İyi Mini Dizi:

"THE QUEEN'S GAMBIT"

En İyi Kadın Oyuncu

OLIVIA COLMAN

(Drama):

"THE CROWN"

En İyi Erkek Oyuncu

JOSH O'CONNOR

(Drama):

"THE CROWN"

En İyi Kadın Oyuncu

(Komedi):

JEAN SMART

"HACKS"

En İyi Erkek Oyuncu

(Komedi):

JASON SUDEIKIS

"TED LASSO"

En İyi Kadın Oyuncu

(Mini Dizi/TV):

KATE WINSLET

"MARE OF EASTTOWN"

En İyi Erkek Oyuncu

(Mini Dizi/TV):

EWAN MCGREGOR

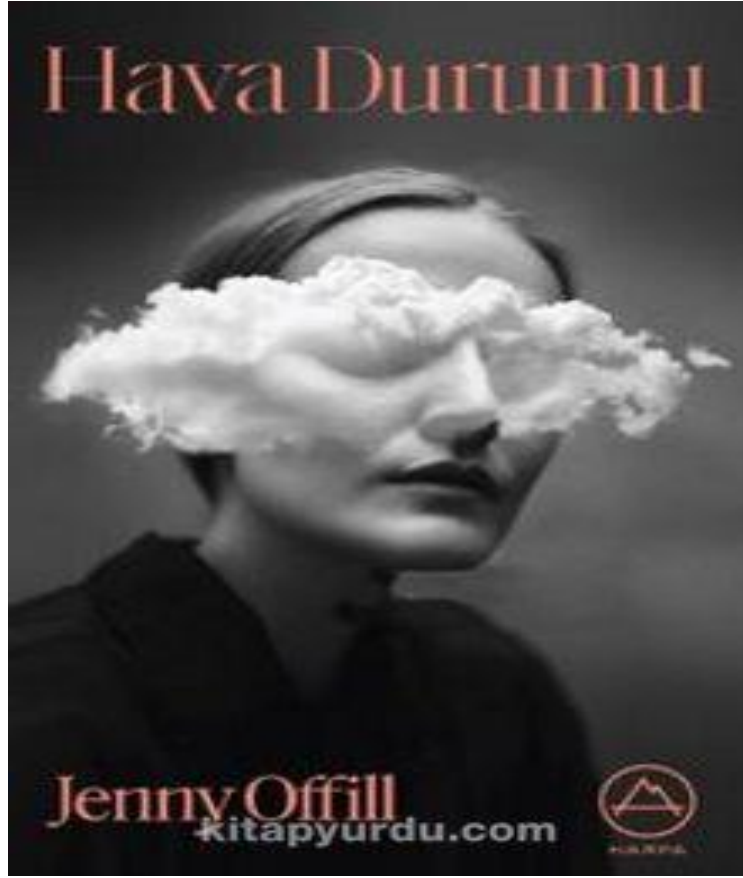
"HALSTON"

20.09.2021

AA
ANADOLU AJANSI

<https://www.aa.com.tr/tr/info/infografik/24940>

Kitap Tavsiyesi



Bütün bunları bildiğin halde gece nasıl rahat uyuyorsun?”

Bir zamanların parlak öğrencisi, şimdinin sıradan bir kütüphane memuru, ilişkilerini sorgulayan bir eş, kaygılı bir anne Lizzie... Bağımlı, intihara meyilli, büyümeyen, sorumluluk almayan kardeşi... *Dünyanın Cehennemi* adlı podcast'ler yapan, küresel iklim değişikliğine odaklanmış Sylvia...

Başkanlık seçiminin gerginliğinin yaşandığı günler, sorunlarla dolu göçmen mahalleleri, herkesin birbirini ötekileştirdiği tekinsiz New York...

Karamsarlık, ezeli korkular, gelecek kaygısı... Kadim inançlar, dinler, yeni moda öğretiler... Artık gençlik günlerini geride bırakan, ağırları, hastalıkları baş gösteren Lizzie gibi yaşlı bir dünya... Ve yirmi birinci yüzyılın karabasanı: ardı arkası gelmeyen “doğal” afetler, savaşlar, kıyamet senaryoları... Belki de dünyanın sonuna doğurulmuş çocukların anne-babası olmak telaşı, onlara bırakacağımız kaos ortamı...

Jenny Offill, sorgulayıcı, mizahi, imalı üslubuyla bu küçük romanda okuru kocaman sorularla baş başa bırakıyor. Çağdaşımız Lizzie, *Hava Durumu*’nda bir iç çılgın gibi, kesik kesik, umutsuz, çare arayarak, bocalayarak konuşuyor, sorguluyor, soruyor:

Dünyanın sonuna hazır mıyız? Hayatta kalmaya değer mi?