



# Sosyal Girişimciliği Etki Odaklı Düşünmek: Sosyal Girişimcilik Eğitimi İçin Bir Rehber



Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu

**KUSIF**



**Sosyal Girişimciliği Etki  
Odaklı Düşünmek:  
Sosyal Girişimcilik Eğitimi İçin  
Bir Rehber**

YAZAR

**Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın**  
**Agata Fortuna**  
**Dr. Gonca Ongan**

EDİTÖR

**Damla Kellecioglu**

TASARIM VE UYGULAMA

**MYRA**

TASARIM DANIŞMANI

**Rauf Kösemen**

YAYIN KİMLİĞİ TASARIMI

**Tuba Mücella Kiper**

SAYFA UYGULAMA

**Gülderen Rençber Erbaş**

KOORDİNASYON

**Engin Doğan**

**KUSIF YAYINLARI**

1. Baskı **Mart 2020**

ISBN: **978-605-7685-24-7**

BASKI

**İmak Ofset**

Akçaburgaz Mah. 137. Sok. No: 12

Esenyurt-İSTANBUL

Tel: 444 62 18 Fax: 0212 656 29 26

[www.imakofset.com.tr](http://www.imakofset.com.tr)

**Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu**

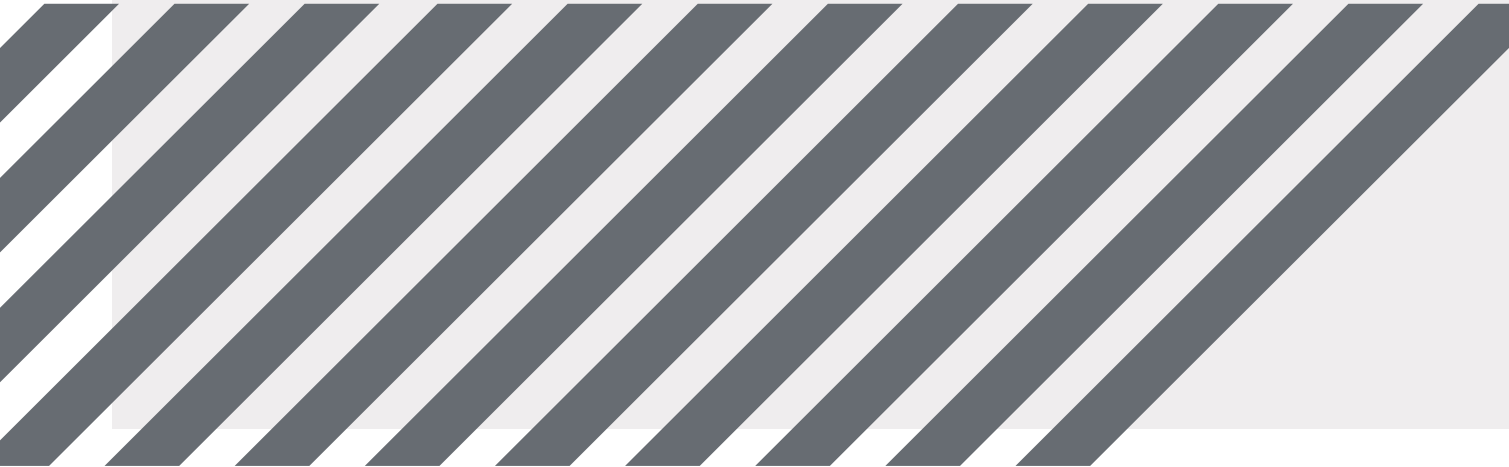
Koç Üniversitesi

Rumelifeneri Yolu 34450 Sarıyer, İstanbul

Tel (santral) 0212 338 00 00

[kusif@ku.edu.tr](mailto:kusif@ku.edu.tr)

[www.kusif.ku.edu.tr](http://www.kusif.ku.edu.tr)



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 4

BİRİNCİ BÖLÜM: SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÖĞRETMEK 7

- 1) Dünyada ve Türkiye’de sosyal girişimcilik eğitimi: temel veriler 9
- 2) Sosyal girişimciliğin öğretilmesinde farklı yaklaşımlar 10
- 3) Sosyal girişimcilik öğretiminde toplumsal hizmet uygulamaları yaklaşımı 13
- 4) Sosyal girişimcilik eğitimi odaklı sosyal etki ve öğretilmesi gereken beceriler 15
- 5) Sosyal etki: Sosyal girişimcilik derslerinin rotası 18
- 6) Mevcut ders materyali 19

İKİNCİ BÖLÜM: KUSIF SOSYAL ETKİ ODAKLI SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DERSİ 21

- A. İlk kısım: Sosyal girişimciliğe giriş 23
- Birinci tema: Sosyal girişimciliği tanımlamak: Derse giriş 23
  - İkinci tema: Sosyal girişimcilerin özellikleri. 24
  - Diğerkâmlık: Toplumsal değer yaratmakla neden ilgileniyoruz? 26
  - Üçüncü tema: Sosyal girişimciliği sosyal etki evreninde diğer sosyal etki aktörleri arasında konumlandırmak. Sosyal girişimciliğin yeri. 26
- B. İkinci kısım: Deneyimsel öğrenme: Sosyal etki odaklı sosyal girişimcilik 27
- C. Üçüncü kısım: Etki değerlendirilmesi 29
- D. Dördüncü kısım: Deneyimsel öğrenme ve sosyal etki yönetimi 31
- E. Beşinci kısım: Sosyal girişimlerde sosyal finans ve iş modelleri 34

BİTİRİRKEN... SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (SKA) 36

SONUÇ 39

# Sosyal Etki Odaklı Sosyal Girişimcilik Eğitimi Önsöz

*Sosyal girişimcilik, hızla büyüyen ve gelişen bir akademik alan. Bundan yalnızca birkaç yıl önce, 2013-2016 yılları arasında, İstanbul'da, Koç Üniversitesi'nde Sosyal Girişimcilik dersleri verdiğim sırada, lisans ve yüksek lisans öğrencileri için erişebildiğimiz kaynaklar ve eğitim materyali bugüne kıyasla dikkate değer ölçüde kısıtlıydı. O günden bugüne alanda yapılan çalışmalar, yayınlanan araştırmalar ve üretilen eğitim materyali sayısı giderek arttı. Bu durum, vaktiyle girişimciliğin "küçük kardeşi" olarak gördüğümüz sosyal girişimcilik alanının akademik dünyada kendine ait, kalıcı bir yer edinmeye başladığının göstergesi.*

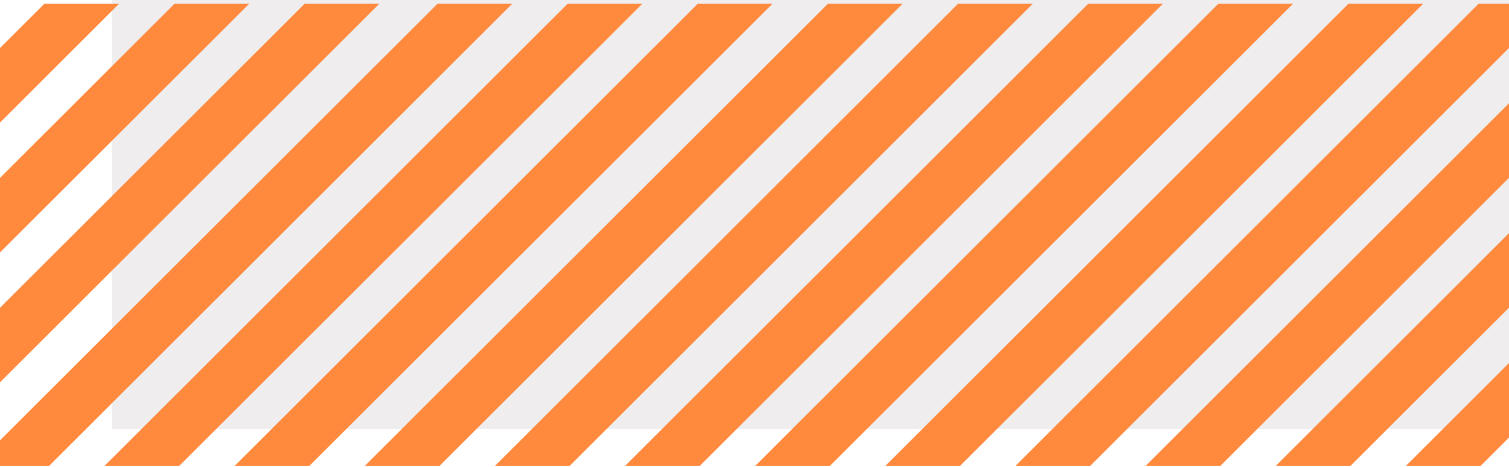
Sosyal girişimciliğin disiplinlerarası yapısı, dersin pek çok bölümden, çeşitli seviyelerdeki öğrencilere, farklı akademik geçmişlere sahip akademisyenler tarafından verilebilmesini mümkün kılıyor. Alandaki bu doğal çeşitlilik nedeniyle Google'a "sosyal girişimcilik" (social entrepreneurship) ve "müfredat" (syllabi) yazıp sonuçlara göz attığınızda, aynı isme sahip bir dersin ne kadar farklı şekillerde verildiğini görerek hayrete düşebilirsiniz. Sosyal girişimciliğin bu çeşitlilik özelliği, uygulayıcılar, akademisyenler ve öğrenciler tarafından da giderek daha fazla anlaşılıyor.

Akademik kariyerim boyunca genç zihinlere bunca esin veren ve güç aşıl原因an, onları olumlu duygularla dolduran başka ders vermedim. Bu ders hangi bakış açısı benimsenerek verilirse verilsin, öğrencilerin daha iyi insanlar olmasını sağlama yönünde büyük bir potansiyele sahip. Bu unsurların tamamının, derslerin genel olarak başarılı sosyal girişim ve girişimci örneklerine odaklanmasından kaynaklandığı sonucuna varabilirsiniz ancak ben, öğrencilerin bu derse ilgi duymasının nedeninin başarı örnekleri olduğuna inanmıyorum. Sosyal girişimcinin başarısı ya da başarısızlığı bir yana, bu ilginin asıl nedeni, tüm olanaksızlıklara rağmen, bir insanın toplumsal fayda sağlama motivasyonu ile dünyayı değiştirme isteğinin öğrencilerin zihninde yel değirmenlerine savaş açan modern zaman Don Kişot'larına duyduğu sempati ve heyecan.

Bu kitap, KUSIF olarak bizlerin, Koç Üniversitesi'nde sosyal girişimciliği öğretme biçimimizin ardındaki zihniyetin ve yaklaşımın genel bir çerçevesini çiziyor. Ayrıca alanın sosyal girişimciliğin öğretilmesiyle ilgili kısmını betimlemeyi, yeni akımlardan söz etmeyi, farklı üniversitelerde sıkça kullanılan yöntemleri ve yaklaşımları incelemeyi ve ayrıca üniversitelerde sosyal girişimcilik eğitiminin sağlayabileceği çok katmanlı faydalara işaret etmeyi amaçlıyor.

KUSIF'teki önceliklerimize ve uzmanlık alanımıza dayanarak bu dersi vermeye 2013 yılında başladık ve hâlen yılda 50 öğrenciye sunmaya devam ediyoruz. Her yıl, dersi iyileştirmenin yeni yollarını keşfediyor, öğrencilerimizden ve birlikte çalıştığımız sosyal girişimlerden aldığımız geribildirim değerlendirek ders programımızda değişiklikler yapıyoruz. Sosyal girişimcilik ekosistemiyle yakın ilişkilerimiz nedeniyle alandaki uygulamalara dair tüm değişiklikleri yakından takip ediyoruz. Ayrıca tabii ki sosyal girişimcilik alanında yapılan güncel akademik girişimleri ve yayınları yakından takip ediyoruz. Bunları belirtmemizin nedeni, derslerin her yıl nasıl şekillendiğine ışık tutmak istememiz. Önsözü, bir kitap, bir kılavuz ya da bu derste yaptıklarımızı neden yaptığımızın ayrıntılı bir açıklaması ve ona eklenen işe yarar okuma/öğretme materyali takip ediyor. Hem Türkiye'de, hem de dünyanın başka yerlerindeki üniversitelerde benzer dersler başlatmak isteyen öğretmenlere ve sosyal girişimcilere esin kaynağı olması ümidiyle...

**Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın**



# BİRİNCİ BÖLÜM: SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ ÖĞRETMEK



# **Birinci Bölüm: Sosyal Girişimciliği Öğretmek**

## 1) DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ: TEMEL VERİLER

Üniversite öğrencilerinin sosyal fayda yaratmaya gösterdiği ilgi, dünyanın dört bir yanında sosyal girişimcilik programları açılmasına neden olmuştur. Son yirmi yılda, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sosyal girişimcilik konusunda artan bir farkındalık yaşanmıştır. Sosyal girişimcilik, günümüz dünyasında değeri giderek artan bir dal olarak dikkat çekmektedir. Özellikle son on yılda, başta ABD'de olmak üzere dünyanın farklı yerlerindeki üniversitelerde sosyal girişimcilik dersleri çok popüler olmuştur. 2014'te yayınlanan Sosyal Yenilikçilik Eğitiminde Akımlar (Trends in Social Innovation Education) adlı Ashoka U yayınına göre 1999 yılından bu yana üniversitelerde, sosyal yenilikçilik kapsamında sunulan ders ve etkinlikler %200 artış göstermiştir (Ashoka U, 2014, s.4). Bu dersler, 1990'lı yılların sonunda öncelikle Stanford, Harvard, Berkeley, Duke, and Georgetown University gibi üniversitelerin işletme okullarında ortaya çıkmıştır (Ashoka U, 2014, s. 15). 2011 yılı itibarıyla ABD'de, sosyal girişimcilikle ilgili dersler sunan 148'i aşkın kuruluş bulunmaktadır (Kim and Leu, 2011). Her ne kadar günümüzde bu dersler kendine ağırlıklı olarak işletme okullarının müfredatında yer bulsa da, pek çok başka bölüm ve türdeş alanlı program bünyesinde de yer almıştır.

Avrupa'da sosyal girişimcilik alanında verilen ilk ders, 2003 yılında İsviçre'deki Cenevre Üniversitesi'nden Maximilian Martin ve Schwab Vakfı'ndan Pamela Hartigan tarafından ortaklaşa verilmiştir. Oxford Üniversitesi'ne bağlı Saïd

Business School, MBA öğrencileri için özel bir sosyal girişimcilik programı sunan ilk okul olmuştur. Oxford Üniversitesi Sosyal Girişimcilik Merkezi (Skoll Centre for Social Entrepreneurship) araştırmalara destek vermesi, kolokiyumlarda düşünce önderlerine ev sahipliği yapması ve her yıl sosyal değişimle ilgilenen kişileri bir araya getiren Sosyal Girişimcilik İçin Skoll Dünya Forumu'nu (Skoll World Forum on Social Entrepreneurship) düzenlemesiyle alanın en ileri kurumu olarak öne çıkmaktadır.

Dünyanın diğer ucunda, Tata Sosyal Bilimler Enstitüsü (Tata Institute of Social Sciences), Hindistan'ın sosyal girişimcilikle ilgili ilk MBA'ini geliştirmiş ve 2007 yılında açmıştır. Tata Enstitüsü'nün sosyal girişimcilik dersleri, halkın yoksul, dezavantajlı ve yoksun kesimlerinin eski veya yeni sorunlarına yanıt verecek yenilikçi ve sürdürülebilir bir yaklaşım geliştirilmesini sağlamak amacıyla planlanmıştır. Program, gelişmekte olan ülkeler arasında sosyal girişimcilik alanında hâlen lider konumdadır.

Türkiye'ye bakıldığında, yeni doğan bu disiplinin nasıl canlı bir büyüme gösterdiğini, başlı başına bir alan olmaya başlamasından da anlamak mümkündür. Günümüzde, özel üniversitelerin ve devlet üniversitelerinin büyük çoğunluğu, hem lisans hem de yüksek lisans düzeyinde girişimcilik dersleri sunmaktadır. Sosyal girişimcilik dersleri ve programlarıysa nefes kesici bir hızda gelişmektedir. Halihazırda Koç, Sabancı, İstanbul, Dokuz Eylül, Kadir Has, İstanbul Bilgi, Okan, Nişantaşı, Ege, Özyeğin, Erciyes, TED, Marmara, Ankara ve Kocaeli Üniversiteleri'nin tamamı farklı departmanlarda sosyal girişimcilik dersleri vermektedir.

## 2) SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN ÖĞRETİLMESİNDE FARKLI YAKLAŞIMLAR

Sosyal girişimcilik alanında bir dersin planlanması sırasında akademisyenlerin seçebileceği bir dizi öğretim yöntemi bulunmaktadır. Seçenekler arasında geleneksel okumalar, bu okumalarla geliştirilen sınıf içi tartışmalar, vaka incelemeleri, hayali sosyal girişimler için iş planlarının kurgulanması, sosyal değişimle ilgilenen STK'lara ya da sosyal girişimcilere gönüllü uzmanlık hizmeti verilmesi gibi hem teorik hem uygulamalı pek çok yöntem bulunmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda sivil düşünceyi ve sosyal sorumluluğu öğretmek için kullanılan popüler yöntemlerden biri de toplumsal hizmet uygulamalarıdır; bu yaklaşım ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Kuşkusuz, zamansal kısıtlamalar, tüm bu öğrenme araçlarını tek bir derse dahil etmeyi imkansız kılmaktadır. Bununla birlikte teorik bilgilerle uygulamaların bir arada kullanılması öğrencileri her açıdan zenginleştirecek dengeli bir programın yaratılmasına olanak verebilir. Bu alanda, literatürde sıklıkla karşılaştığımız belirli yaklaşımlardan ve önemli temalardan kısaca söz etmemiz yerinde olacaktır. Ancak başlamadan önce yeni bir ders ya da program eğitmenlerin, öğrencilerinin profilini iyice tanımasının ve onlara uygun bir metodolojik yaklaşım benimsemesinin son derece önemli olduğunu belirtmek gerekir.

İdeal bir dersin planlanmasında eğitmenlerin kendilerine olmazsa olmaz bazı sorular sorması gerekir. Programın veya dersin amacı sosyal girişimciliğin ne olduğunu mu, yoksa nasıl sosyal girişimci olunacağını mı öğretmektir? Ders lisans seviyesinde mi, yüksek lisans seviyesinde mi verilmektedir? Programla, yakında kendi sosyal girişimlerini açacak öğrencilerin belirli niteliklerinin geliştirilmesi mi, yoksa halihazırda girişim sahibi öğrencilerin sosyal girişimlerinin büyütülmesi mi hedeflenmektedir? Ders, bir sosyal girişimcilik programı kapsamında mı verilmektedir, yoksa daha geniş bir sosyal etki evreninde sosyal girişimciliğe dair uygulamalı ve

teorik genel bilgi vermeyi amaçlayan seçmeli bir ders midir? Aşağıda sözü edilen yazarlar, bu dersin nasıl en iyi şekilde verileceğine dair farklı görüşlere sahiptir. Uygulayıcıların ve eğitimcilerin sosyal girişimcilik konusunda bir dizi farklı tanım benimsemeleri nedeniyle de bu yaklaşımlar çokça farklılık göstermektedir.

Tracey ve Philips (2007) alanda büyük ses getirmiş makalelerinde, sosyal girişimcilik eğitimi derslerinde irdelenmesi gereken üç noktadan söz eder: işletme hesap verebilirliği, araçlar ve çerçeveler ve liderlik becerisi. *İşletme hesap verebilirliği* bölümünde sosyal girişimcilerin, yönetim konusunda diğer şirketlerin yönetiminden farklı olarak edinmeleri gereken becerilerden söz edilir; söz konusu beceriler özellikle paydaşlarla iletişim açısından önem taşır. Araçlar ve çerçeveler eğitimi, sosyal girişimlere, amaçlarına ulaşabilmek için sınırlı finansal kaynakları kullanarak rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri konusunda eğitim verir. Liderlik becerisi konusu ise, sosyal girişimlerin çoğu zaman sınırlı bütçe içinde hareket ettiklerini, birden fazla paydaşla çalıştıklarını ve sosyal girişimin içinde çalışanların bile birbirleriyle zaman zaman çelişebilen motivasyonları olduğunu kabul ederek, sadece yönetim becerisinin değil, liderliğin de sosyal girişim eğitimlerinde mutlaka vurgulanması gereken bir öğe olduğuna işaret eder. Aşağıda sözü edilen yazarlar, sosyal girişimciliğin öğretimi için altı strateji sunar. Bunlar arasında geleneksel dersler, uzman konuşmacı katılımıyla dersi renklendirme, mevcut sosyal girişimlerin yaşadığı olaylardan hareketle vaka analizi çalışmaları ve öğrencilerin iş planı yapmaları, sosyal girişim projeleri incelemeleri ve sosyal girişimlerin stajlar gerçekleştirmeleri aracılığıyla sosyal girişimciliği içselleştirmeleri sayılabilir (Tracey ve Philips, 2007). Sosyal girişimciliği öğretmenin deneyim boyutuna da pek çok araştırmacı eğilmiştir; bu deneyimler kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve KOBİ'ler için sosyal değer yaratmakla kalmamış, aynı zamanda öğrencilerin etik ve yenilikçi davranışlarının da gelişmesini sağlamıştır (Calvert 2009, Calvert, Jagoda, and Jensen).

Bu noktada yazarlar, belirgin olarak bizzat sosyal girişimci olma potansiyeline sahip genç profesyonelleri ve profesyonel yaşama atılmak üzere olan gençleri hedefleyen bir sosyal girişimcilik öğretimine odaklanmaktadır. Dolayısıyla ders programını hazırlarken benimsenen bakış açısının, öğrencilere başarılı sosyal girişimler için gerekecek becerileri kazandırmaya yönelik olduğunu söylemek mümkündür.

Young ve Grinsfelder (2011) üçüncü sektörde sosyal girişimcilik araştırmasında, özellikle ABD’deki kamu yönetimi programlarında verilen sosyal girişimcilik derslerini incelemiştir. Araştırmacılar alanda sosyal girişimcilerin gereksinim duyduğu becerilerin geleneksel girişimcilik derslerinde edinilebileceklerden farklı olduğu sonucuna varmıştır: Geleneksel girişimcilik derslerinin yanı sıra üçüncü sektöre ilişkin işletme becerileri gereklidir. Young ve Grinsfelder (2011) kamu yönetimi okullarında ve sivil toplum odaklı programlarda öğretilen filantropi, kamu işbirliği ve tedarik ile gönüllülük gibi kavramların, işletme okulu müfredatındaki sosyal girişim boşluklarını doldurduğunu belirtir.

Brock (2008) ABD’de ve yurt dışında var olan 107 ayrı sosyal girişimcilik ders programını incelemiştir. Araştırması, bugüne kadar sayıca en çok dersin incelendiği çalışmadır. Araştırmasında hem alanda karşılaşılan zorlukları, hem de en iyi uygulamaları saptamayı hedeflemiştir. Brock, sosyal girişimciliğin farklı tanımlarını, en sık kullanılan vakaları, makaleleri ve ders kitaplarını ve söz konusu 107 sosyal girişimcilik dersinin en popüler pedagojik yaklaşımları incelemiştir. Bulgularına göre derslerin çoğunluğu, sosyal girişimcilik eylemi olarak beş temel öğeden söz etmektedir: Bunlar fırsatı algılamak, yenilikçiliği teşvik etmek, kısıtlı kaynakları elde etmek ve yönetmek, sosyal etki ölçümlemesi yapmak ve sürdürülebilir iş modelleri kurmak olarak sıralanır. Diğer yandan bu gibi analizler, sosyal girişimcilik bağlamında öğrencilere verilen belirli becerilere odaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre karşılaşılan en önemli pedagojik sorun,

öğrencilere, başarılı olmaya başladıktan sonra sosyal girişimi nasıl ölçeklendireceklerini öğretmektir.

Yalnızca sosyal girişimcilik becerilerini geliştirmeye değil, öğrencilerin sosyal girişimciliğe eğilmesini teşvik etmeye odaklanan farklı araştırmalar da vardır. Sinha ve diğerleri (2014) sosyal girişimciliğin günümüz dünyasındaki en önemli disiplinlerden biri olduğunu öne sürer ve bunun nedeni olarak da öğrencilerin karmaşık toplumsal meselelerle ilgilenmesi, çözülmesi gereken toplumsal sorunlara işe yarar çözümler bulmak için çaba sarf etmesi ya da genel olarak olumlu bir değişim yaratmayı hedeflemesi gösterilir. Sinha ve diğerleri, bahsi geçen makalede, halihazırda müfredatta kullanılan modellerin etkinliğini incelerken, sosyal girişimcilik için bir öğretim modeli de önerir. Araştırmacılar, girişimciliğin öğrencilere öğretilmesi konusunda tek ve en iyi bir yöntem olmadığını öne sürer (cf. Kuratko, 2005; Fayolle, vd., 2008) ve ayrıca hem toplumsal hem de ticari odaklı öğretim yeterliliğini inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğunu dile getirir. Sundukları modelin temel odak noktası, sosyal girişimciliğin, dersin katılımcılarının öncelikle kendi “sosyal bakış açılarını” geliştirmeye teşvik edildiği bir platform ve bir disiplin olarak ele alınmasına dayanır. Ardından öğrenciler insanlığın gelişimine destek veren “sosyal bir misyon” üstlenerek işlerini dönüştürmeyi öğrenir. Bu yaklaşıma göre önce yönlendirme yapılır, teknik beceriler ise daha sonra geliştirilir.

Wosham’a göre (2012) sosyal girişimcilik öğretimi sırasında en önemli noktalardan biri “sosyal yenilikçilik” kavramını benimsetmektir, zira sosyal girişimcilik sadece yeni adımlar atmak değil, aynı zamanda toplumsal değişim yaratmaktır. Araştırmalarda başkalarının duyularını paylaşma, yani empati becerisi sosyal girişimciliği teşvik eden temel unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir (Toyah vd., 2012). Sosyal girişimcilik öğrencileri eylem araştırması, olumlu sapma ve takdir edici sorgulama gibi bir dizi teorik yaklaşımla tanışmaktadır (Smith ve Woodworth, 2012). Araştırma sonuçlarının da

işaret ettiği üzere, girişimcinin duygusal değerlerinin farklı risk algılarına, gelecekteki değerlendirmelere ve eylem modellerine yol açtığını unutmamak gerekir (Foo, 2011). Ayrıca duygu durumu, girişimcinin paydaşlarla ilişkisini de etkilemektedir (Cardon vd., 2012). Bütün bu veriler ışığında, sosyal girişimciliğin öğretiminde özellikle girişimcinin duygu durumuna odaklanmak uygun olacaktır.

Diğer yandan, sosyal girişimcilik derslerinde öğrenciler için hazırlanan projeler, sadece teknik kapasite geliştirmekten öte, öğrencilerin toplumsal bakış açısını dönüştürme bakımından da önemli rol üstlenir. Bu da girişimcilerin geliştirmesi gereken beceri, kapasite ve eğilim yelpazesini öne çıkarmaktadır. Yunus'a göre (2010, s. 166) "ders programları arasına bu seçeneği (toplumsal MBA programı) ilk ekleyen üniversiteler, dünyanın en parlak ve en idealist öğrencilerini kendine çekecektir." Bu parlak ve idealist öğrenciler, üniversite dışı kuruluşlarla işbirliği yaparak küresel ve disiplinlerarası bir araştırma ekibi kurarak pek çok soruna yanıt bulabilir. (Kickul vd., 2012).

Smith, Beharov, Wessels, ve Chertok (2012) paradoks teorisine dayanarak, sosyal girişimlerin ve dolayısıyla sosyal girişimcilik öğrencilerinin üç meta beceriye sahip olması gerektiğini belirtir: Bu meta beceriler kabul, ayrışma ve bütünleşmedir. Kabul, birbiriyle yarışan talepleri, kuruluşların doğasında var olan bir özellik olarak kabul edip onlarla yaşamak anlamına gelir. Ayrışma, her alternatifin eşsiz katkılarını kabul etmeye odaklanır. Bütünleşme ise hem alternatifleri hem de onlar arası olası sinerjiyi değerlendirmekten geçer. Araştırmacılar ayrıca söz konusu becerileri geliştirmek için derste uygulanabilecek yöntemleri de tartışmıştır ve buna göre, etkili bir pedagojik yöntem için sadece bilgi içeren yaklaşımlarla yetinilmemeli, dönüştürücü deneyimler de sunulmalıdır.

Bu kapsamda, Smith ve Woodworth (2012) öğrencilerin, sosyal değer yaratacak ve sonrasında topluma katkı sağlama potansiyeline

sahip projelerde aktif görev almalarının hayati öneme sahip olduğunu dile getirir.

Buna ek olarak sosyal girişimcilik öğrenimi gören öğrencilerin dahil edilebileceği dört çeşit grup projesi sıralar: kriz yönetimi projeleri, öğrenci girişimiyle kurulan projeler, eğitmen girişimleriyle başlatılan projeler ve öğrenci staj ve ziyaret projeleri. Pache ve Chowdury (2012) derslerde öğrencilerin yer yer rekabetçi olabilecek karmaşık kurumsal düşünce yapısı edinebilecekleri bir model geliştirmek gerektiğini öne sürer. Buna göre öğrenciler, toplumsal refah mantığını, ticaret mantığını ve kamu sektörü mantığını mutlaka benimsemelidir. Araştırmalar, bazı sosyal girişimlerin ticari başarı uğruna sosyal fayda yaratma misyonundan vazgeçtiğine dikkat çekmektedir (Weisbrod, 2004). Bu noktadan hareketle, girişimciliğe dair eğitim vermekten girişimcilik için eğitim vermeye geçiş yapma gerekliliği son dönemde pek çok yazarın işaret ettiği bir olgudur (Kirby, 2004; Fayolle, 2008; Kozlinska, 2011). Yukarıda da belirtildiği gibi, toplum odaklı bir bakış açısı benimsetilmeksizin salt sosyal girişimci becerilerinin geliştirilmesi sosyal girişimciliğin öğretilmesi için yeterli değildir.

Öğrencilere, sosyal girişimcilik dünyasında başarılı olmak için gerekli gereçlerin nasıl verileceği konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Starkey ve Tempest (2008) işletme okullarının sosyal girişimcilik programları için yeni ve karma bir yaklaşım geliştirmesi gerektiğini ileri sürer. Bu karma yaklaşım, bilgiyi ve pratiği, program mezunlarının sosyal ve çevresel etik değerlere uygun, sürdürülebilir sosyal, ekonomik ve kültürel şartları şekillendirecek birer yönetici olmasını sağlayacak şekilde bir araya getirmelidir. Baveye (2008) öğrencileri kendi kendine yaşam boyu öğrenmeye hazırlayacak geleneksel olmayan ders modelleri önerir. Diğer yandan Hay (2008) işletme okullarının amaçlarını yeniden tanımlaması ve yalnızca akademik araştırmayla ve öğretimle yetinmeden, doğrudan sosyal değer üretmesi gerektiğini belirtir.

Tracey ve Philips'e göre (2005) eğitmenlerin görevi, giderek büyüyen sosyal girişimcilik literatüründen ve sosyal girişimcilerin başarı örneklerinden yararlanarak, sosyal girişimcileri talepkâr ve çoğu zaman karmaşık sosyal fayda evrenine hazırlayacak bir eğitim deneyimi yaratmaktır. Araştırmacılar sosyal girişimcilik öğretimi konusundaki deneyimlerine dayanarak geleneksel girişimcilik programlarına sosyal fayda boyutunun dahil edilmesinin de birden fazla yolu olduğunu dile getirmektedir. Daha önce kısaca değinildiği üzere, bu amaca ulaşabilmek için geleneksel programlarda yapılması gerekenlerin örnek teşkil edecek bir listesini sunmaktadırlar:

1. Geleneksel derslere sosyal girişimcilik konuları, örnek vakaları ve okumaları dahil etmek.
  2. Sosyal girişimcilerden bir dizi misafir konuşmacı davet etmek.
  3. Gerçek sosyal girişimlerden yola çıkarak öğrencilerin yeni iş modelleri geliştirmesine olanak vermek.
  4. Sosyal girişim için bir iş planı geliştirilmesini sağlamak.
  5. Sosyal fayda staj ve ziyaret projeleri gerçekleştirmek.
  6. Sosyal girişimlerde staj imkanı sunmak.
- Görüldüğü gibi, sosyal girişimcilik dersinin öğrencilere ve genel olarak topluma nasıl fayda sağlayacağına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bundan sonraki bölümde, KUSIF'in de savunduğu ve desteklediği sosyal girişimcilik öğretiminde toplumsal hizmet uygulamaları yaklaşımından söz edilecektir.

### 3) SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÖĞRETİMİNDE TOPLUMSAL HİZMET UYGULAMALARI YAKLAŞIMI

Son yıllarda sivil duyarlılık ve sosyal sorumluluk eğitimlerinin en çok tercih edilen seçeneklerinden biri toplumsal hizmet uygulamalarıdır. Toplumsal hizmet uygulamaları eğitimine destek veren ve ABD'de faaliyet gösteren lider kuruluş Learn and Serve America, toplumsal hizmet uygulamalarını "öğrenme deneyimini zenginleştirmek, sosyal sorumluluk kazandırmak ve toplulukları güçlendirmek için anlamlı kamu hizmetini eğitim ve muhakeme becerisiyle birleştiren bir öğrenme ve öğretim becerisi" olarak tanımlar (Learn and Serve, 2007). Benzer şekilde, başka çalışmalarda toplumsal hizmet uygulamaları, "öğrencinin öğrenmesini ve gelişmesini teşvik etmek için özellikle tasarlanmış alanlarda insanın ve toplumun gereksinimlerini karşıladığı bir deneyimsel öğrenme biçimi" olarak tanımlanır (Jacoby, 1996, s. 5). Akademisyenler, gönüllü çalışma ile toplumsal hizmet uygulamalarının aynı şey olmadığına dikkat çekmektedir: Yalnızca köklü teorik temellere dayanan, açık öğrenme hedeflerine sahip olan, kamu hizmetine ilişkin bir ders faaliyeti sayılan ve muhakeme fırsatı olabilecek projeler toplumsal hizmet uygulaması etkinliği sayılabilir (Kenworthy-U'Ren & Peterson, 2005). Toplumsal hizmet uygulamalarının merkezinde, öğrencilerin topluma bir hizmet sunan ve aynı zamanda ders içeriğiyle bağlantısı bulunan bir proje bünyesinde aktif görev aldığı deneyimsel öğrenme biçimidir.

Sosyal girişim kapsamında toplumsal hizmet uygulamaları etkinlikleri arasında, bir sosyal girişim için iş planı hazırlanması, bir sosyal girişimde staj ve inceleme ziyareti yapılması, toplumsal fayda için çalışan bir kuruluş için bir para kazanma stratejisi geliştirilmesi, bir sosyal girişim başlatılması, bir sosyal girişimde staj yapılması ya da bir sosyal fayda kuruluşu için bir hibe projesi yazılması sayılabilir. Yukarıda pek çoğundan söz edilmiş olan akademik kaynaklar, sosyal girişimcilik öğretimi kapsamında toplumsal

hizmet uygulamalarının başarısından söz eder. Toplumsal hizmet uygulamalarını betimlemenin bir diğer yolu da onu, sınıf dahilinde beceriye dayanan bir eğitim ile sosyal girişimciliğin gündelik yaşantısı dahilinde elde edilen deneyimsel bilginin bir karışımı olarak görmektir –öğrencilere toplumsal bakış açısı kazandıran, teori ve pratik arasındaki uçurumu kapatma konusunda son derece faydalı bir yaklaşımdır.

Wessel (2009), sosyal girişimciliğin özellikle işletme programları öğrencilerinin ders programına daha geniş kapsamlı olarak dahil edilmesini savunurken ikna edici bir sav öne sürer. Wessel'e göre, sosyal girişimcilik bağlamında gerçekleştirilen sosyal faaliyetler hem öğrenmeyi güçlendirir hem de üniversite ve toplum arası ilişkileri geliştirir. Sosyal girişimcilik çerçevesinde gerçekleştirilen toplumsal hizmet uygulamaları, üniversite, öğrenciler ve halk arasında üç yönlü bir ortaklık kurar (Wessel, 2009). Stanford Üniversitesi'nin Sosyal Girişimcilik programında eğitimcilik deneyimine sahip olan Janus (2005), sosyal girişimcilik dersi veren tüm üniversitelerin dışı kapalı, içe dönük bir akış benimsemek yerine bu yaklaşımı ders programlarına dahil etmeleri gerektiğini öne sürer. Gelgelelim, araştırmacıya göre bunu yapmak için yeni dersler sunmak ya da eski derslerin içeriğiyle oynamak yeterli olmaz. Eğitimcileri eğitmek, onlara beceri temelli dersleri nasıl vereceklerini öğretmek gerekir. Muhakeme egzersizlerinin nasıl yapılacağı, proje bazlı işlerin nasıl değerlendirileceği ve öğrenciler ve uygulayıcılar için gerçekten anlamlı olacak projelerin nasıl kurgulanacağı gibi konularda bilgi almaları şarttır. Janus, eğitmenin ve uygulayıcının zengin eğitim içeriği geliştirme konusunda eğitilmesi yoluyla, kamu hizmeti ve gönüllü programlar vasıtasıyla bu gibi gerçek dünyadan somut bir deneyimin hem sahada hem de sınıfta programa dahil edilmesinin, gelecek nesil sosyal girişimcilerin gelişmesi için son derece önemli olduğunu belirtir.

Litzky vd. (2009) bir sosyal girişimcilik ve toplumsal liderlik dersinin geliştirilmesi ve yönetilmesi için detaylı bir rehber sunar. Litzky'nin konuya hakimiyeti Pennsylvania Üniversitesi Liderlik Geliştirme Yüksek Lisansı programı kapsamında sosyal girişimcilik ve toplumsal liderlik dersi vermesinden kaynaklanmaktadır. Sosyal girişimcilik ve liderlik konularında geniş bir literatür, türdeş alanlı bir dersin iş etiği, toplumsal aktivizm, liderlik, sosyal sorumluluk ve üçlü bilanço sistemi gibi konuları bir araya getirdiğini ve tüm bu konuların toplumsal hizmet uygulamalarına destek olduğunu öne sürer (bkz. Kolenko, Porter, Wheatley ve Colby, 1996; Lamb, Swinth, Vinton ve Lee, 1998; McCarthy ve Tucker, 2002; Middleton, 2005; Papamarcos, 2005; Schaffer, 2004; Steiner ve Watson, 2006; Vega, 2007; Wessel ve Godshalk, 2004; Wittmer, 2004).

Brock'un yukarıda bahsi geçen, 107 ayrı sosyal girişimcilik dersi programını incelediği araştırmasına göre (2008), fakültelerin verdiği sosyal girişimcilik derslerinin %75'i halihazırda toplumsal hizmet uygulamaları ve deneyimsel öğrenmeye dayalı projelere yer vererek öğrencilere gerçek tecrübeler kazandırmaktadır. Dersin tamamının dikkate değer bir kısmı (yaklaşık %30) proje uygulamasına ayrılmaktadır. Hem teoriler, hem de mevcut pratikler, toplumsal hizmet uygulamaları yaklaşımının her seviye sosyal girişimcilik eğitimine son derece uygun olduğuna işaret etmektedir.

Chang vd. (2014) toplumsal hizmet uygulamaları yaklaşımının günümüzde pek çok kuruluş ve program tarafından benimsendiğini ve sınıf içi okumalar, atölye çalışmaları ve gerçek projelere aktif katılım gibi farklı teknikleri bir araya getirdiğini belirtir (bkz. Frank, 2005; Gunn vd., 2008). Gelgelelim araştırmacılar, pratik uygulamalara katılımın çokluğuna rağmen öğrencilerin sosyal girişimler için gerçek değer yaratma konusundaki angajmanına dair henüz yeterince araştırma yapılmamış olduğunu eklemiştirler. Yapılan araştırmada, araştırmacılar sosyal girişimciliği öğretme konusunda tam gelişmiş bir program örneği olarak kendi yaparak öğrenme programlarını incelemiştir. Programlarında, etkileşimli bir öğrenme ortamında farklı paydaşlarla çalışan öğrenciler bulunmaktadır ve bu sistem sosyal girişimler için gerçek bir katkı ve değer yaratır. Elde edilen sonuçlara göre yaparak öğrenme, öğrencilere girişimcilik becerilerini geliştirme ve sosyal girişimlere dair bilgilerini artırma olanağı sunar. Bulgular ayrıca, öğrencilerin takım çalışmasında daha etkin ve sosyal girişimlere uygun iş stratejileri uygulama konusunda daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, hem öğrenciler, hem de sosyal girişimler için gerçek katma değer oluşturarak geniş kapsamda topluma fayda sağlamaktadır.

#### **4) SOSYAL GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ ODAKLI SOSYAL ETKİ VE ÖĞRETİLMESİ GEREKEN BECERİLER**

Duke Üniversitesi'nde uzun süre öğretim görevlisi olarak çalışmış ve Sosyal Girişimcilik Geliştirme Merkezi'nin (CASE) kurucusu Gregory Dees, sosyal girişimciliğin daima daha kapsamlı olan sosyal değişim bağlamında düşünülmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu düşünce şekli, tabii ki konunun öğretiminde de bir değişiklik gerektirir. Sosyal yenilikçiliğin önemini kabul etmemizin şart olduğunu, ancak sosyal girişimciliğin temelinde yeni girişimler yapmak değil, toplumsal değişim yaratmak olduğunu söyleyen başka akademisyenler de vardır (Worsham, 2012). Benzer şekilde bazı akademisyenler de işletme okullarının anlamlı ve sürdürülebilir toplumsal değişim yaratılacağını öğretme konusunda genel olarak zayıf olduğunu öne sürer. Söz konusu araştırmacılar, bu durumun nedeni olarak işletme okullarının sosyal girişimciliğin toplumsal değişim hedefinden çok girişimcilik kısmına odaklanmasını gösterir. KUSIF'te derslerimiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi kapsamında verilmektedir. Ancak bu dersler, sosyal etki yaratmaya ve yönetmeye odaklanan bir araştırma merkezi olan KUSIF tarafından (tıpkı Dees'in CASE'i gibi) bağımsız olarak yürütüldüğünden, öğrencilere Dees'in sözünü ettiği mesaj daima hatırlatılmaktadır. Tabii ki derslerde öğrencilere, bir sosyal girişim kurmalarına ve yürütmelerine yardımcı olacak becerileri kazandırmak amaçlanmaktadır fakat sosyal girişimciliğin toplumsal değişim yaratmayı amaçlayan özelliğinden asla vazgeçilmemektedir.

Toplumsal değişime odaklanmak aynı zamanda öğrencilerde ne tip beceriler ve hedefler geliştirilmesi amaçlandığının saptanmasında da faydalıdır. KUSIF de bu düşünceden yola çıkarak, lisans ve yüksek lisans derslerinde öğrencilere, sosyal girişimciliğe yönelmeleri ya da profesyonel olarak bu ekosistemde çalışmayı seçmeleri durumunda gerek duyacakları teknik olmayan becerileri geliştirme konusunda da destek vermektedir. Başlangıçta gerekli temel beceriler, empati geliştirme, tevazu sahibi ve saygılı olma şeklinde sıralanabilir. Bunlara ek olarak, ders kapsamında her öğrencinin kendine güvenini ilerletmek, tavırlarını değiştirmek, mantıklı muhakeme becerisini ve düşünce biçimini geliştirmek, davranışlarını iyileştirmek, öz farkındalığını artırmak ve değişimi yaratma rolünü üstlenmelerini sağlamak için çalışılmaktadır. Teknik olmayan bu beceriler, teknik becerilerin yerine geçmeyen, onları tamamlayan özelliklerdir. Bu gibi teknik ve toplumsal becerilerin geliştirmek amacıyla, öğrencilerin çalıştıkları sosyal girişimler ya da kendi sosyal girişimcilik projeleri için değişim teorisi çıkardıkları modüller yaratılmakta ve onlara finansal süreçleri yönetme, düzenleme ve hukuki terminoloji gibi teknik bilgi verilmektedir. Bu noktada iş planı yapılması, finansal okuryazarlık ve sosyal etki ölçümü ve yönetimi vurgulanan beceriler olarak dikkat çekmektedir. Bu özelliklerin her birinin özellikle pratik çalışmalar yardımıyla güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

İnsanların bu konuların her birinde gelişebileceğine dair pek çok bilimsel kanıt vardır. İşletme ve girişimcilik alanlarında olduğu gibi, sosyal girişimcilik becerileri de eğitim, egzersiz ve deneyim yoluyla öğrenilir (Bird, 1995; Boyatzis ve Saatchioglu, 2008; Boyatzis, Stubbs, ve Taylor, 2002). Ancak her ne kadar üniversitelerde sunulan bazı sosyal girişimcilik programları bu becerilerin önemini kabul etse de, pek çoğu bu önemli becerileri geliştirmek için toplum hizmetleri uygulamaları gibi pratik çalışmalar sunmak yerine geleneksel akademik çizgiden çıkmamayı yeğlemektedir.

Bu nedenle pek çok araştırmacı, sosyal girişimciliğin öğrenileceği en iyi yerin üniversiteler olmadığı görüşündedir: Çoğu zaman üniversiteler eğitmeye çalıştıkları sosyal girişimcilerin talepleriyle kendi kapasitelerini örtüştürememektedir.

Koç Üniversitesi'nde eğitim modeli yeni modellere ve yaklaşımlara göre uyarlanmaktadır. Bu amaçla, önde gelen sosyal girişim iletişim ağlarıyla, kabul görmüş veya yola yeni çıkan sosyal girişimcilerle daima iletişim halinde hareket edilir. Ders programı kapsamındaki toplumsal hizmet uygulama projelerini tasarlarken, öncelikle alandaki sosyal girişimcilerin gereksinimlerini anlamak, ardından dersleri hem onlara, hem de öğrencilere faydalı olacak şekilde planlamak önceliklidir. Söz konusu uygulama deneyimi hem eğitmenlere, hem de öğrencilere, sosyal girişimcilerle kolay ve istikrarlı iletişim kurma fırsatı verir ve aynı zamanda mevcut ortamda başarılı bir sosyal girişimcinin hangi becerilere sahip olması gerektiğine dair ipuçları sunar. Ayrıca eğitmenlere, öğrencilerin hangi konuları daha hızlı anlayıp benimsediğini, hangi beceri ve kavramların sınıf içinde desteklenmesi ve vurgulanması gerektiğini anlama şansı sunar. Miller vd. (2012) sınıfta öğretilen becerilerin gerçekten sosyal girişimcilerin gereksinimlerine yanıt verip vermediğini öğrenmek gerektiğini belirtir, bu konuda yapılmış araştırma sayısının kısıtlı olduğunu söyler ve halihazırda sosyal girişimcilerin başarılı olması için gereken becerilerle ilgili bilinenlerin de halihazırda sınırlı olduğunu ekler. Araştırmacılar makalelerinde (2012) 150 aktif sosyal girişimcinin önemli bulduğu becerileri değerlendirerek bu eksikliği doldurmaya gayret eder ve verileri daha sonra sosyal girişimcilik derslerinde (toplam 77 program incelemiştir) öğretilen becerilerle içerik açısından karşılaştırır. Ayrıca sosyal girişimcilik derslerinin, sosyal girişimcilikte uygulayıcıların başarıya uzanan becerileri önceliklendirdiğiyle ne ölçüde örtüştüğünü araştırır ve bunun sosyal girişimcilik dersinin gelişimini nasıl etkilediğini tartışır.

Araştırmacılar, çalışmalarına, sosyal girişimcilik eğitimi literatüründen 35 ayrı beceri saptayarak başlamış, ardından aktif sosyal girişimcilerden bu 35 beceriyi önem sırasına dizmelerini talep etmiştir. Sosyal girişimcilerden en fazla oy alan beş beceri, sorun çözme, etkin takım kurma, finansal sermaye yönetme, başkalarına liderlik etme ve gelişmelerini sağlama ile müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla iletişim kurma şeklinde sıralanmıştır. Analizlerinin ders programı kısmında bu becerilerden yalnız ikisi (sorun çözme ve finansal sermaye yönetme becerileri) kendine sıklıkla yer bulabilmektedir. Genel olarak, sosyal girişimcilerin talep ettiği beceriler ile sınıfta işlenen beceriler arasında belirgin bir fark saptanmıştır. Bununla birlikte, ders programında eksik görünen beceriler aynı zamanda deneyime dayalı eğitimlerde en iyi geliştirilen becerilerdir: Örneğin toplumsal hizmet uygulamalarında öğrenciler liderlik etmeyi, takım çalışmasında yer almayı öğrenir ve paydaşlarla iletişim becerisi kazanır.

Öğrencilerin gerekli becerileri geliştirmek, paydaşlara iyi yetişmiş meslektaşlar sağlar ve akademinin alandaki önemini sürdürmesine olanak verir (Rubin ve Dierdorff, 2009; Rynes, Lawson, Hies ve Trank, 2003). Pek çoklarının öne sürdüğü gibi, üniversitelerin öğrencileri daha iyi eğiterek sosyal etki alanına yapabilecekleri değerli katkı aynı zamanda önemli fırsatları beraberinde getirmektedir.

Ancak mevcut sosyal yapılara ve organizasyon ekosistemlerine dahil olmanın istenmeyen sonuçlar doğurması olasılığını da göz önünde bulundurmak gerekir. Öğrencilerin sahada görev almasında ya da sosyal girişimcinin çalışmasında var olan bozukluklar, zaman zaman eleştirel düşünce ya da sonuçların değerlendirilmesi olmaksızın kabul edilir. KUSIF'in geliştirdiği yaklaşım, durumu sosyal etki merceğiyle inceler ve eleştirel bakışını korur.

KUSIF, dersleri öğrencilere de aşılılmaya gayret ettiği öz-yansıma bakış açısıyla tasarlanmaktadır. KUSIF'te çalışanların akademik formasyonu –pek çoğu sosyal bilimler kökenlidir– Üniversite bu sürecin organik olarak gelişmesini sağlar. Bununla birlikte, söz konusu gelişim ancak ve ancak sosyal etki odaklı bir yaklaşımla, eleştirel bakış açısı benimseme, bütün etkilere odaklanma ve programların değerini belirli aralıklarla yeniden değerlendirme ile mümkün olabilir. Hatta bazıları, en iyi uygulama örneklerinin gösterdiği gibi, öğrencilerin çözümlerini önerileri konusunda daha düşünceli ve istekli olmalarını sağlamak için dersleri de aynı ilkeler çerçevesinde kurmak gerektiğini öne sürer. Sosyal girişimcilerle çalışmak üzere sahada görev aldığı anda, öğrencilere paydaşlarla görüşmelerde mevcut yerel şartları göz önünde bulundurarak duruma özel çözümler üretmeleri salık verilmektedir. Bir sosyal girişimin en önemli özelliklerinden biri daima olumlu etkiyi azamiye çıkarmak olduğundan, KUSIF, öğrencilerini sosyal etki bakış açısı ile donatmakta ve uygun paydaşlarla görüşmelerde mevcut yerel şartlara uymayacak genelgeçer bir çözüm ya da sosyal girişimin istemeden yol açabileceği olumsuz etkilere karşı duyarsızlık yerine daima tabandan tavana uzanan bütünsel bir yaklaşım benimsemeye teşvik etmektedir. Ayrıca programın, ders içeriği tasarlanmasından toplumsal hizmet uygulamalarına her aşaması özenle planlanmaktadır –tüm aşamaların öğrencilerde yaratılmak istenen yönelimin bir yansıması olması istenmektedir.

## 5) SOSYAL ETKİ: SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DERSLERİNİN ROTASI

Sosyal girişimcilik eğitimi vermeye hazırlanan bir fakültenin alanı belirleyen özellikleri tanınması gerekir. Her dersin içermesi gereken birçok önemli temel konular vardır: Bu konular, toplumsal sorunların ve gereksinimlerin belirlenmesi ve tanımlanması, sosyal yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve sosyal girişimciliğin genel sosyal etki yaratı evreninde konumlandırılması olarak sıralanabilir. Üstelik, dersler ayrıca sosyal girişimlerin gereksinimlerine uyarlanmış bir iş modeli kurmaya değinmeli, öğrenciye sosyal girişimlerin finansal sürdürülebilirliğine dair gerçekler konusunda yol göstermelidir. Buna sosyal girişimin ölçeklendirilmesi, kaynak edinme ve fırsatların değerlendirilmesi de dahildir. Son olarak, derste sosyal etki ölçümlemesinin işlenmesi, yani öğrenciye sosyal etki yönetim stratejisini nasıl oluşturabileceklerinden söz ederken öz-değerlendirmeye olanak verecek ölçümleme sonuçlarının kullanımının altının çizilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sosyal girişimcilik dersleri sayıca hızla artarken, çok yakında bir noktada öğrencilerin dersten ne öğrendiğine ilişkin araştırmalar da gerçekleştirilecektir. Pek çok araştırmacı, eğitimcilerin bu soruyu kendine de sorması gerektiğini belirtmektedir, bizler de bu noktada onlarla hemfikiriz ve öz-değerlendirme yapabilmek için her programın kendine bu soruyu yöneltmesi gerektiği kanaatindeyiz. Eğitimcinin benimsediği metodolojik yaklaşıma göre öğrenciler farklı şeyler mi öğrenmektedir? Örneğin en büyük etkiye sahip sınıf içi deneyimler hangileridir? Hangi uygulama projeleridir? Farklı disiplinlerden derslerin kapsamlı bir karşılaştırmasıyla ne tip sonuçlar elde ederiz? Peki ya dünyanın dört bir yanında verilen derslerin karşılaştırılmasıyla? Bu noktada sorulacak nihai soru, hangi ders içeriğinin ve tasarımının, öğrencileri toplumsal bir bakış açısı benimseme ve sosyal girişimciliğe teşvik etme kapasitesi daha yüksek olacaktır.

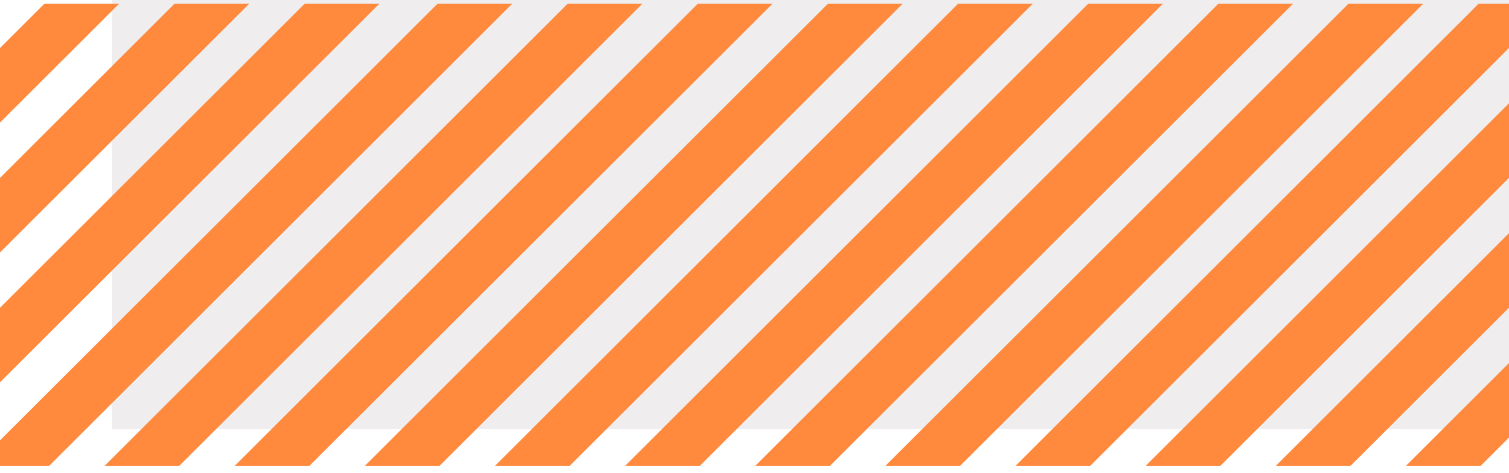
Gerçek sınav, öğrencilerden kaçının derste öğrenilen üçlü bilanço sistemini sosyal girişimleri değerlendirmekte kullandığına, kaçının mezuniyetten bir, beş, on ya da yirmi yıl sonra kendi sosyal girişimini başlattığına ya da bir sosyal girişimde görev aldığına ilişkin olarak verilir. KUSIF'te dersler hem verildiği sırada hem de verildikten sonra değerlendirilir, ancak bir dersin ya da programın uzun vadede analizini yapmak zorlu bir iştir. Gelgelelim, böyle bir girişim, fakülteye ne tip dersler sunması gerektiği ve onları nasıl daha iyi uygulayabileceği konularında yardımcı olur. Yukarıda altını çizdiğimiz üzere, değerlendirmeden sayısal verilere ve ilgili paydaşlarla sürekli iletişime sosyal girişimcilik derslerinde öğretilen beceriler programların kendisinde de uygulanabilir.

## 6) MEVCUT DERS MATERYALİ

Sosyal girişimcilik konulu ilk akademik ders kitabı, Mayıs 2007'de Sage Publications tarafından yayınlanan *Entrepreneurship in the Social Sector* olmuştur. Bugünse, sosyal girişimciliğin öğretilmesi, araştırılması ve uygulamalı öğrenilmesi konularında çalışan üniversitelerde kullanılabilir en kapsamlı inceleme Brock vd. (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, Ashoka Vakfı'nın Küresel Sosyal Girişimcilik Akademisi (Global Academy for Social Entrepreneurship) ile birlikte erişime açık olarak *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook* adlı belgeyi yayınlamıştır. Bu el kitabı 2011'de gözden geçirilmiştir. Brock'un incelediği farklı programlarda önerilen kitaplar arasında en çok tavsiye edilen David Bornstein imzalı *Changing the World through Social Entrepreneurship* adlı eserdir. Brock'un sosyal girişimcilik programlarını konu alan anketine göre, her biri öğrencilerden çok uygulayıcıları hedef alan *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of your Enterprising Non-Profit* ve *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs* kitapları da dikkate değer ölçüde popülerdir. 2006 yılında Oxford Press tarafından yayınlanan *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* önde gelen akademisyenlerin, fikir önderlerinin ve uygulayıcıların yazılarını içeren bir eserdir ve MBA derslerinde giderek daha fazla kullanılmıştır. El kitabının gözden geçirilmesinden bu yana sosyal girişimcilik konulu yayınların sayısında patlama yaşanmıştır. Yeni işlerin takibini yapmak giderek zorlaşmaktadır ancak sosyal girişimcilik öğretimi için kullanılan pedagojik materyalin ve kaynakların bulunduğu birden fazla belge kaynağı bulunmaktadır. Bunlar arasında daha önce bahsi geçen Ashoka, CasePlace.org (Aspen Enstitüsü tarafından kurulan), University Network for Social Entrepreneurship, Next Billion (World Resources Institute tarafından kurulan) ve Duke Üniversitesi bünyesindeki CASE (Sosyal Girişimcilik Geliştirme Merkezi) sayılabilir. Eksiksiz bir liste olmamakla birlikte, yukarıda sıralanan kaynaklar, sosyal

girişimcilik eğitiminin gelişmesi için çalışan çeşitli kuruluşlardan bazılarıdır ve konu hakkında daha fazlasını öğrenmek isteyenler için yol gösterici olacaktır.

KUSIF'te söz konusu kaynaklar sıkça kullanılmakta, bir yandan da yeni akademik makalelerin ve yayınların takibi yapılmaktadır. Alan, fakülte olarak sosyal girişimcilik eğitimi ve daha da önemlisi sosyal girişimcilik konularında başı çekmemizi gerektirmektedir. Sosyal girişimciliğin, karmaşık toplumsal sorunların çözümü için dönüştürücü bir güç olmasına çabalarken, yenilikçiliğin sınıf içinde de en az sahadaki kadar önemli olduğunu vurgulamak yerinde olacaktır.



**İKİNCİ BÖLÜM:**

**KUSIF SOSYAL ETKİ ODAKLI  
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DERSİ**

## İkinci Bölüm: Kusif Sosyal Etki Odaklı Sosyal Girişimcilik Dersi

Bu bölümde, KUSIF'in sosyal girişimcilik derslerinde işlenen bölümlerden ve içlerinde yer alan temalardan söz edilecektir. Bu başlıkları makaleler, kitaplar, örnekler ve sınıf etkinlikleri desteğiyle tartıştığımız konular olarak da düşünmek mümkündür. Normalde,

Koç Üniversitesi'nin işletme bölümünde, hem lisans, hem de yüksek lisans seviyelerinde dersler 14 hafta sürmektedir fakat haftalık ders süreleri değişiklik göstermektedir. Bu çalışmayla, sabit bir ders kılavuzu sunmak yerine, önemli olduğu ve işlenmesi gerektiği düşünülen ana konular ve temalar, KUSIF'in felsefesini ve etki odaklı yaklaşımını da yansıtacak şekilde sunulmuştur. Ders içeriği beş ana kısma bölünerek verilmiştir.

## A. İLK KISIM: SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE GİRİŞ

Birinci bölüm, derse giriş niteliğindedir: Sosyal girişimciliğin ne, sosyal girişimcilerin kimler olduğu tartışılır, sosyal girişimciliğe dair temel teorik yaklaşımlara ilişkin önemli okuma listeleri sunulur, değişim yaratanlar için bu alanın neden önemli olduğu kanıtlanır ve son olarak sosyal girişimcilik kuruluşları ile diğer sosyal fayda kuruluşları arasındaki farklar tartışılır.

Her ne kadar Tema 1, Tema 2 ve Tema 3 olarak sınıflanmış olsa da, birinci kısımda, alternatif makaleler ve ders materyali ile daha fazla konuya değinmek mümkündür. Sınıfın amaçlarına, öğrencilerin öğrenme biçimlerine ve eğitmenin metodolojik tercihine uygun şekilde konuların sırası değiştirilebilir.

### **Birinci tema: Sosyal girişimciliği tanımlamak: Derse giriş.**

“Sosyal girişimcilik” sözlere öğrenciler için daima anlamlı olmayabilmektedir, bu nedenle sosyal girişimciliğin tanımını tartışmak ve bu tanım aracılığıyla yeni tartışmalara yol almak iyi bir fikirdir. Sosyal girişimcilik literatürünün gözden geçirilmesi, terimin farklı tanımlarını ve terime bağlı kavramları ortaya koyacaktır (Bielefeld, 2009; Young ve Grinsfelder, 2011). Söz konusu tanımlar, sosyal girişimcilerin bireysel davranışlarını açıklayan cümlelerden sosyal girişimlerin hedeflerini betimleme çalışmalarına geniş bir yelpazeye uzanır. Sosyal girişimcilik dersine, en sık sunulan tanımlar arasındaki temel farklılıklardan ve sosyal girişimcilik tanımı üzerinde bir uzlaşma bulunmadığından söz ederek başlamak, daha en baştan verimli sınıf içi tartışmalar yapabileme şansı verecektir. Tanım konusunda açık uzlaşma eksikliği, alanda akademik meşruiyet olmadığının öne sürülmesine de neden olmuştur. Gelgelelim terimlerin son derece muğlak ve esnek olmasının bu alana hem akademik bir dal, hem de sosyal pratik olarak büyük gelişme potansiyeli kazandırdığını öne süren araştırmacılar da vardır.

Literatürde sosyal girişimcilik için yapılmış bir dizi tanımla gözden geçirirsek ortaya birbirleriyle iç içe geçmiş iki ayrı bölüm çıkar. Bazı akademisyenlere göre sosyal girişimcilik, değişimin hayat bulduğu yapılar ya da süreçler göz önünde bulundurulmaksızın, olumlu toplumsal değişim yaratmak anlamına gelir. Bu yaklaşıma, alana sayısız katkıda bulunmuş, değerli akademisyen Gregory Dees’in ezber bozan çalışmalarında rastlanabilir. Söz konusu bakış açısına göre sosyal girişimciler, belirli toplumsal amaçlara ulaşmak için kaynakları yeniden yönetmekle ilgilenmelidir ve başarıları yarattıkları toplumsal değişimle ölçülür (Pearce, 2003; Alvord, Brown ve Letts, 2004; Bornstein, 2004). Faaliyetlerini fonlamak için iş dünyasında çeşitli girişimlerde bulunabilecekleri gibi, toplumsal misyonlarını gerçekleştirmek için filantropiden ve hükümet fonlarından da faydalanabilirler. En tanınmış sosyal girişimcilik ağı olan Ashoka genellikle bu paradigma çerçevesinde faaliyet gösterir. Dees gibi Ashoka da doğrudan sosyal etkiye odaklanır ve toplumsal değişimi yaratan ve yapılan işlerin arkasında duran sosyal girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlayan belirli fonlama mekanizmalarıyla daha az ilgilenir. Literatürde öne çıkan ikinci yaklaşımsa büyük oranda toplumsal değişim elde etmek için çalışılarak gelir elde edilmesine odaklanır (Boschee, 2001; Oster, Massarsky ve Beinhacker, 2004). Bu bakış açısına göre, sosyal girişimcilik toplumsal bir amaca hizmet eden şirketleri ilgilendirir ve eşzamanlı olarak hem topluma yapıcı katkıda bulunan, hem de ticari açıdan yaşayabilir organizasyonlar kurmaya odaklanır. Dolayısıyla sosyal girişimcilerin, toplumsal amaçlara hizmet eden ürün ve hizmetler geliştirmek için pazarda var olan fırsatları belirlemesi ve kullanmasını veya tekrar toplumsal projelere yatırılacak kârlılık sağlamasını gerektirir (Leadbeater, 1998; Amin, Hudson ve Cameron, 2002).

KUSIF’te sosyal etki odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Ders programının tamamı için birinci yaklaşımın daha uygun olduğu düşünülmüştür. Fakat derslerde sosyal girişimlerin sürdürülebilirliği konusu mutlaka en

ince ayrıntısına kadar tartışılır ve öğrencilerin, finansal sürdürülebilirliğin sürdürülebilir sosyal etki için ne kadar vazgeçilmez olduğunun altı çizilir. Guo ve Bielefeld (2014) kısa süre önce yayınlanan kitaplarında sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci tanımlarına ilişkin 12 yaklaşım arasındaki farklar üzerine çalışmıştır. Araştırmacılar, yaptıkları tabloda (Guo ve Bielefeld, 2014) J. G. Dees (1998), Peter Frumkin (2002), ve Paul Light (2006) gibi alanın tanınmış araştırmacılarının sunduğu tanımların bir özetini sunmuştur. Guo ve Bielefeld sosyal girişimciliği “toplumsal amaçlar benimsenerek yenilikçi yöntemlerle, ürün yaratılması, organizasyonlar ve pratikler aracılığıyla toplumsal fayda sağlanması ve bu faydanın sürdürülmesi” olarak tanımlamıştır (Guo ve Bielefeld, 2014, s. 7; Tschirhart ve Bielefeld, 2012, s. 36). Bu tanım mükemmel bir çıkış noktası oluşturur çünkü önceliğin toplumsal amaçlar olduğunun altını çizer; ardından girişimcinin sosyal fayda sağlamak için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi ve elde edilen sosyal faydanın sürdürülebilirliğinden emin olması gerektiğini belirtir. Frumkin (2013) kendi sosyal girişimcilik tanımına yukarıda sıralanan unsurlara başka bir boyut daha ekler: Bu boyut, ölçeklendirilebilirlikle ilgilidir. Frumkin’e göre (2013), sosyal girişimcilik pratiği (a) “toplumsal bir soruna yeni ve yenilikçi bir çözüm getirmelidir”; (b) en başından itibaren organizasyon ve finans açısından sürdürülebilir bir model etrafına inşa edilmiş çözümler sunmalıdır; (c) sosyal etkiyi gelecekte daha geniş veya daha çeşitli bir gruba yayabilmek için bir ölçek standardına sahip olmalıdır (2013, s. 375). Bu tanım, ölçeklendirilebilirliği de denkleme ekler. Bu tanımlar ve yaklaşımlar, öğrencilerle makaleler etrafında tartışılabilir.

Bu noktada Millet vd. (2012) imzalı makale faydalı olabilir. Makalede bir dizi araştırmacının benimsediği farklı odaklar sunulmuş ve söz konusu araştırmacıların kendilerine özgü özellikleri tartışılmıştır. Dees’in (1998a) fikirlerinden hareketle, sosyal girişimciliğin hem toplumsal, hem de ekonomik değer yaratmak için kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanımı

olarak tanımlandığı belirtilir (Mair ve Marti, 2006). Araştırmacılara göre sosyal girişimler (1) “toplumsal dönüşüm” yarattığı (Alvord, Brown ve Letts, 2004; Bornstein, 2004; Mair ve Marti, 2006; Nicholls, 2006; Thompson, 2002); (2) toplumsal sorunlara ekonomik açıdan sürdürülebilir çözümler geliştirdiği (Tracey ve Phillips, 2007); (3) refah gündemine karşı açık (şirket içi değerler ve motivasyonlarla örtüşen) bir sosyal misyona yöneldiği (Dees, 1998a; Drayton, 2002; Hemingway, 2005); (4) belirli bir topluluğun gereksinimlerine yanıt verdiği (Bornstein, 2004); ve (5) karşılanmamış sosyal gereksinimleri karşılamak için yenilikçi bir yaklaşım benimsediği (Alvord vd., 2004; Certo ve Miller, 2008; Dees, 2003) ölçüde değer yaratır. Yukarıda bahsi geçen ikinci yaklaşımı benimseyen bazı araştırmacılar ise, sosyal girişimlerin ticari misyonuna odaklanmış, toplumsal değişim elde etme yolunda kârlılık yaratma konusunu vurgular (Boschee, 2001; Peredo ve McLean, 2006). Ayrıntılı olarak tartıştığımız bu iki yaklaşıma ek olarak, son dönemde hem sosyal, hem de ekonomik değer yaratmayı eşzamanlı birer amaç olarak gören sentezci tanımlara rastlanmaktadır (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2008; Light, 2006). Bu açıdan karışık değer (ekonomik ve sosyal) yaratmayı bir arada değerlendiren yaklaşımların zorluklarını ve yararlarını ve daha genel olarak karma organizasyon şekillerini de tartışmak yerinde olacaktır. Bu ayrıca, eğitmen için sosyal girişimciliğin hangi açılardan sivil toplum örgütlerinden ve benzeri kuruluşlardan farklı olduğunu tartışmak ve hangi noktalarda ticari girişimcilikten ayrıldığını göstermek için bir fırsattır.

Ders kapsamında, farklı tanımlar ve yaklaşımlar sunduktan sonra, eğitmenin sosyal girişimciliğin bugünkü durumuyla ilgili bilgi vermesi ve dersin mevcut içeriğini neden bu şekilde oluşturduğunu açıklaması hayati önem taşımaktadır. Deneyimlerimize göre, şeffaf ve kendini açıklayan bir yaklaşım daima öğrencilerin takdirini kazanmaktadır.

## ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Dees, G. (1998). *The meaning of 'social entrepreneurship'*. Kauffman Foundation and Stanford University.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 28.
- Frumkin, P. (2013). Between nonprofit management and social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(2), 372-376.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86.
- Guo, C., & Bielefeld, W. (2014). *Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı. (2017). *Sosyal Finansman Rehberi*. Kusif Yayınları.

## SINIF İÇİ ETKİNLİKLER

Sosyal girişimciliğin çeşitli tanımlarının çıktısını almak ve öğrencilerin bu tanımları karşılaştırmasını istemek faydalı bir egzersizdir. Eğitimci, öğrencilere ayrıca konu hakkında daha fazla soru yöneltebilir ve neden bir tanımlı diğerinden daha çok beğendiklerine dair bir tartışma başlatabilir. İlerleyen haftalarda, daha fazla bilgi edindikten ve daha fazla sosyal girişim örneği gördükten sonra ilk hafta öğrendiklerini hatırlamaları istenip, tanımlar hakkında düşüncelerinin ne yönde değiştiği de sorulabilir. Eğitimci ayrıca öğrencilerden,

verilen makalelerden hareketle, belirli bir sosyal girişimin (gerçek veya hayali) nasıl bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini anlatan bir çalışma yapmalarını isteyebilir. Ayrıca tanımların sahada ve alanda yaşanan gelişmelere ve trendlere göre değişebileceğini göz önünde bulundurarak, öğrencilerin yeni akımları incelemesi ve öğrencileri, bu tanımların geçerliliğinin bağlamdan bağlama ve farklı coğrafyalarda farklı olup olmayacağını düşünmeye sevk etmek yerinde olabilir.

## İkinci tema: Sosyal girişimcilerin özellikleri. Diğerkâmlık: Toplumsal değer yaratmakla neden ilgileniyoruz?

Sosyal girişimciliğin farklı tanımlarının tartışıldığı ilk derslerden sonra, eğitmen, arzu ederse sosyal girişimcinin bireysel özelliklerine odaklanabilir. Bu sayede sosyal girişimcilerin bir dizi evrensel müşterek özellik taşıyıp taşımadığına ya da taşıması gerekip gerekmediğine dair heyecanlı

tartışmalar yaşanabilir. Eğitmen daha sonra, – müşterek bir dizi özellik konusunda hemfikir olmaları durumunda– söz konusu ortak özelliklerin doğuştan mı, yoksa zamanla öğrenilmiş mi olduğu konusunda bir tartışma açabilir. Deneyimlerimizden öğrendiğimiz kadarıyla bu konu, bazı felsefi yaklaşımlardan söz etmek ve öğrencilerimizi diğerkâmlık kavramıyla tanıştırmak için son derece uygundur. Bu konularda genellikle aşağıdaki okuma listesini vermekteyiz.

### ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16(1), 27-65.
- Wakefield, J. C. (1993). Is altruism part of human nature? Toward a theoretical foundation for the helping professions. *Social Service Review*, 67(3), 406-458.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs:
- **Motives, search processes and ethical challenges.** *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas.* Oxford University Press.
- Pbs Foundation. (2010). *The New Recruits.*
- *Key Traits of Social Entrepreneurs.* (n.d.). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=FV7wn77QLMc>

### SINIF İÇİ ETKİNLİKLER

<[http://www.4lenses.org/setypology/hybrid\\_spectrum](http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum)> internet sitesinde, söz konusu sosyal aktörlerin her birinin rollerinden ve motivasyonlarından söz eden basitleştirilmiş bir tasvir –hatta neredeyse karikatür– bulunmaktadır. Koç Üniversitesi'ndeki derslerde bu şemanın boş bir modelini hazırlanmış, öğrencilerin uygulayıcı yelpazesini aktif olarak bizzat doldurması sağlanmıştır. Özellikle lisans seviyesinde dersin başlangıç haftalarında yollarını bulmalarını sağlayan bu egzersiz öğrenciler için bir kılavuz niteliği kazanmıştır.

## Üçüncü tema: Sosyal girişimciliği sosyal etki evreninde diğer sosyal etki aktörleri arasında konumlandırmak. Sosyal girişimciliğin yeri.

Sosyal girişimlerin ne yaptığını ve ne olduğunu öğrendikten sonra bile öğrenciler sosyal girişimcilik kavramını sosyal etki evreni içinde konumlandırma ihtiyacı duyar. Aşağıda sıralanan makaleler, sivil toplum kuruluşları, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yapan kurumsal şirketler, gelir elde etme faaliyetlerinde bulunan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve sosyal girişimler arasındaki farkın altını çizmeye gayret etmektedir. Sınırlar zaman zaman muğlaklaşsa ve bu kuruluşlar arasında net ayrımlar yapmak

zorlaşsa da, bu noktada amaç öğrencileri bu farklı modellerle tanıştırmak ve modelleri sınıf içinde tartışmalarını sağlamaktır.

#### ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology. Virtue ventures LLC, 12, 1-124.*
- Reis, T. K., & Clohesy, S. J. (2001). *Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. New Directions for Philanthropic Fundraising, 2001(32), 109-144.*
- Dees, J. G., & Economy, P. (2001). *Social entrepreneurship. Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs. New York, NY: John Wiley & Sons.*
- Davis, L., & Etchart, N. (1999). *Profits for nonprofits. Santiago, Chile: NESST Learning Series.*

## B. İKİNCİ KISIM: DENEYİMSEL ÖĞRENME: SOSYAL ETKİ ODAKLI SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

İlk üç tema, öğrencilerin alanla ve alana ilişkin teorilerle tanışmasına ön ayak olmaktadır. Bu ilk üç tema aynı zamanda öğrencilerin sosyal girişimcilerin çalışma biçimlerini görmek, karşılaştıkları zorlukları anlamak ve nasıl değişim yarattıklarını incelemek üzere sahaya çıkmasına fırsat vermektedir. Bu girişin ardından öğrencilerin en kısa zamanda toplumsal hizmet uygulamalarına başlaması ve ders tek bir dönem bile sürse, alanda azami deneyim kazanması hedeflenmektedir.

KUSIF, Ashoka Türkiye'nin iletişim ağı ya da kendi iletişim ağı (mezunlar dahil) aracılığıyla öğrencileri (üç ya da dört kişilik gruplar halinde) sosyal girişimlerle veya sosyal girişimcilerle bir araya getirmeye gayret eder. Böylece öğrenciler, sosyal girişimci ile birlikte, şirketin sosyal etki yönetim sistemi üzerine çalışma fırsatı bulur. Bu yaklaşım

son derece yararlı bir strateji olarak dikkat çekmektedir çünkü öğrenciler, bir sosyal girişimin olumlu toplumsal değişim yaratma amacına ulaşmış olmadığını değerlendirmeden önce şirketin hangi alanda çalıştığını ve çıkış noktasını – girişimcinin önceden tanımladığı ve hedef aldığı toplumsal sorunun ne olduğunu– anlayabilmesi gerekir. Öğrenciler, staj ve ziyaretlerinin bir parçası olarak, sosyal girişimcilik teorisinin nasıl uygulamaya döküldüğünü düşünmeli, sosyal girişimcilerin sosyal girişimciliği uygulama biçimlerinin sınıf içi okuma ve tartışmalarına uygun olup olmadığına dair akıl yürütmeli, söz konusu kuruluşların liderlerinin kişisel özelliklerini ve liderlik rollerini incelemeli ve bu kuruluşların yarattığı etkinin kapsamını ve düzeyini anlamalıdır.

Her öğrencinin halihazırda var olan bir sosyal girişime dahil olması şart değildir. Bazı durumlarda aklında bir sosyal girişimcilik fikri olan öğrenciler bir araya getirilir ve bu fikirleri geliştirmek ve uygulanabilir, somut birer plana dönüştürmek için onlarla birlikte çalışılır. Bu sırada, öğrencileri mentorluk yapabilecek sosyal girişimcilerle bir araya getirmeye gayret edilir. Bu sayede öğrenciler, kariyerleri boyunca karşılarına çıkacak pek çok sorunla daha önce baş etmek durumunda kalmış bir girişimcinin deneyimlerinden, birikimlerinden ve gerçek dünyaya dair bilgilerinden faydalanma fırsatı bulur. Öğrenciler ister staj veya inceleme ziyaretinde bulunsun, ister inisiyatif olarak kendi projelerini geliştirsün, temel kılavuz kitap olarak KUSIF'in kısa süre önce Estonian Social Enterprise Network (Estonya), Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ve Social Value UK (Birleşik Krallık) ile ortaklaşa yayınladığı *Etkinizi Zirveye Taşımın* kullanılmaktadır.

#### ÖNEMLİ KAYNAK

- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., ... Müftügil Yalçın, A. S. (2017). *Etkinizi Zirveye Taşımın: Sosyal Girişimcinin Rehberi. Retrieved from https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/MaximiseYourImpactTR-1.pdf*



Etkinlik

### SINIF İÇİ ETKİNLİKLER

Öğrencilerin sosyal etki yönetimi terminolojisine yabancı kalmamasını sağlamak için alıştırmaya yapılması önemlidir. Bunun için, konuyla ilgili bir dizi uygun terim seçilir ve öğrencilerin bu terimleri tanımlarıyla eşleştirmeleri istenir. Genellikle bu egzersize tam bir saat ayırmak yerinde olur: Tanımların üzerinden geçmek, ne anlama geldiklerini tartışmak, terimler arası nüanslar üzerine düşünmek ve onları gerçek hayattan örneklerle açıklamak önemlidir.

Lisansüstü derslerinden birinde, öğrenciler Ashoka İletişim Ağı'ndan sosyal girişimcilerle mülakatlar gerçekleştirmiştir. Daha sonra bu mülakatlar bir kitapta toplanmıştır. Öğrenciler, kitabın içeriğinin tasarlanmasında aktif rol almışlardır.



Koç Üniversitesi öğrencilerinin katkılarıyla hazırlanan Türkiye'de Sosyal Girişimcilik kitabı.



Ayşe Seda Müftügil Yalçın ve Sosyal Girişimcilik dersi öğrencileri.

### C. ÜÇÜNCÜ KISIM: ETKİ DEĞERLENDİRMESİ

Üçüncü kısım, sosyal girişimin etkisini ve yarattığı değişimi baştan tanımlar ve sosyal girişimcilik kuruluşları için değişimler ile etkileri ölçümlemenin neden bu kadar önemli olduğu üzerine düşünür. Öğrenciler, öncelikle kendilerine verilen bir dizi makale ve kitapla sosyal etki ölçümü kuramlarıyla tanışır, bu kuramlar derste de incelenir ve tartışılır. Sosyal girişimcilerle çalışmaları durumunda, daha iyi ve uygun bir ölçümleme yöntemi benimsemek için, sosyal performansı ölçümlerken sosyal girişimcilerin karşılaştığı belirli zorlukları göz önünde bulundurmaları ve halihazırda görev yaptıkları sosyal girişimin elde ettiği toplumsal değişimleri ölçümlemekte kullanılan yöntem ve yaklaşımları gözden geçirmeleri beklenir. Bu noktada amaç, sosyal amaca sahip kuruluşların etki ölçümlemesi sırasında karşılaştığı zorluklar da dahil olmak üzere sosyal etki ölçümlemesine etki eden ana

meseleleri incelemek ve sosyal etki ölçümü tartışmalarını anlamak ve sosyal etki ölçümü için çok sayıda yöntemi ve yaklaşımı incelemektir. Öğrenciler ayrıca bazı sosyal girişimlerin gösterdiği çabaların istenmeyen sonuçlarını da değerlendirir. Eğer öğrenciler kendi sosyal girişimini kuruyorsa, kendi etki değerlendirme araçlarını geliştirmeleri ya da daha doğrusu kendi değişim teorilerine dayanarak etkilerini azamiye çıkarma stratejileri üzerine çalışmaları beklenir.



Öğrencilerin sosyal etki terminolojisi üzerine çalışmaları

#### ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Müftügil Yalçın, A. S. & Güner, D.(2015). *Sosyal Etki Ölçümlemesi: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı*. KUSIF Yayınları
- Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 56-73.
- Jacobs, A. (2006). Helping people is difficult: Growth and performance in social enterprises working for international relief and development. *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, 247-270.
- Kramer, M. R. (2005). *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. Foundation Strategy Group. Retrieved From: <https://www.issuelab.org/resources/10220/10220.pdf>

## D. DÖRDÜNCÜ KISIM: DENEYİMSEL ÖĞRENME VE SOSYAL ETKİ YÖNETİMİ

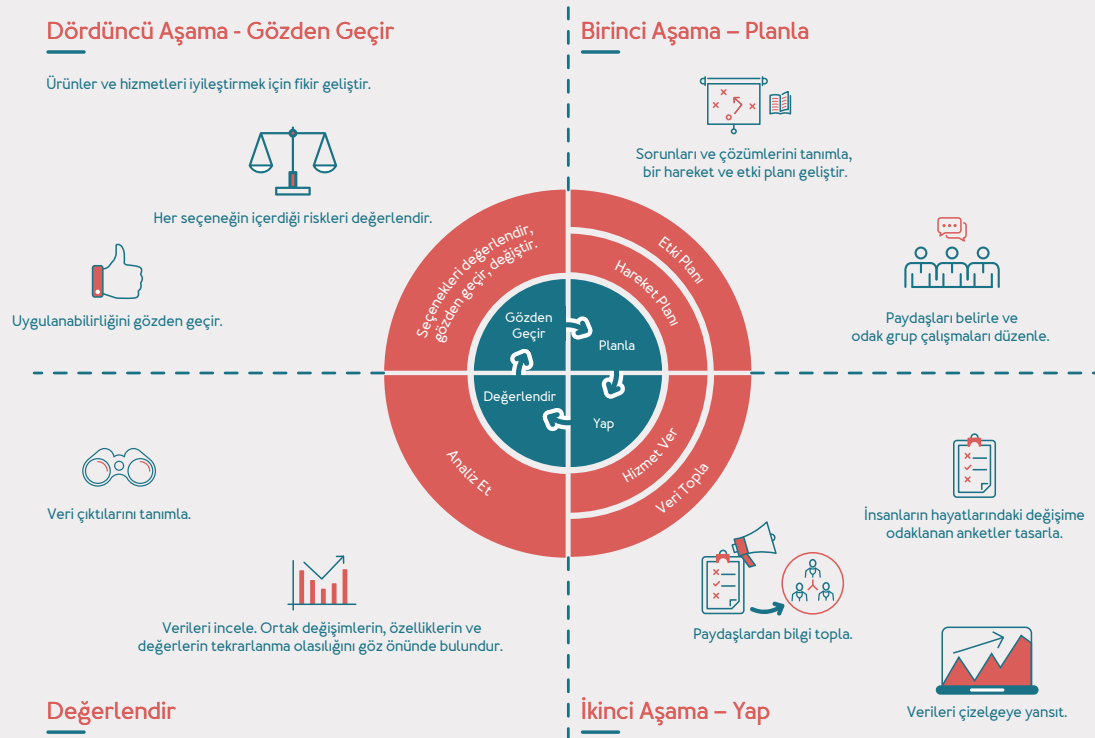
KUSIF, sosyal etki aktörlerini desteklemek ve sosyal etkiyi ölçümleme, yönetme ve artırma becerilerini geliştirmek için çalışmaktadır. Social Value UK (Birleşik Krallık), Estonian Social Enterprise (Estonya) ve Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ortaklığıyla, kuruluşun ölçeklendirmeye ve ölçümlemeye gelişimin her aşamasında alanda çalışan uygulayıcılara etkiyi düşünerek hareket etme olanağı sunan bir kılavuz niteliğindeki “Etki Odaklı Düşünme Yaklaşımı”<sup>1</sup> geliştirmiştir. Etki Odaklı Düşünme Yaklaşımı, yaratılan etkiyi artırmak amacıyla karar alma süreçlerinin tamamında veri analizi yapılmasına, paydaşların katılımına ve sosyal etki ölçümlemesini dahil etmeye dayanır.

1 Etki odaklı düşünme yaklaşımı için bkz. <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/FrameworkPosterTR.pdf>

KUSIF, 2017 yılının güz döneminden bu yana, bu yaklaşımı ders programına dahil etmiştir.

Ders sırasında, her sosyal girişimin birbirine eşit iki boyuta sahip olması gerektiğinin altı çizilmelidir. Bu boyutlardan biri gelir elde etme, diğeryse sosyal etki yaratmadır. Sosyal girişimin iş olmasının yanı sıra olumlu değişim de yaratması ve yaratılan değişimin geliştirilmesi gerekir ve bunun için sosyal girişimcilerin etkisini anlayabilmesi ve ölçümleyebilmesi şarttır. Ders sırasında, kuruluş içinde verilere dayalı bir karar alma kültürü olması gerektiği vurgulanmaktadır. Eğitmen, yaratılan değişime ilişkin nicel ve nitel veri toplamanın öneminin, esneklik gerekliliğinin, değişime hazır olmanın öneminin ve sosyal etkiyi ölçeklendirebilmek için ürün ve hizmetleri uyarlamaya istekli olmak gerektiğinin altını çizmelidir. Bu aşamada öğrenciler, sosyal etki yönetimi yaklaşımı ile tanışır ve yaklaşımı kendi sosyal girişim fikirlerine uygulayarak işletme döngüsünün birinci aşamasını deneyimler.

### SOSYAL ETKİ YÖNETİMİNİN DÖRT AŞAMASI: PLANLA, YAP, DEĞERLENDİR, GÖZDEN GEÇİR



Sosyal girişimcilik dersinde, sosyal etki yönetimi sosyal girişimler bağlamında anlatılsa da, eğitimciler mutlaka bu kavramı daha geniş bir çerçevede, sosyal etki aktörleri düzeyinde ele almalı, sosyal etki ve sosyal etki ölçümlemesi kavramlarının özel sektör için dahi önemli olduğuna dair farkındalık yaratmalıdır.

Yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri, planlamayla başlayan, uygulama aşamasıyla süren, ardından değerlendirme ve son olarak da gözden geçirme aşamalarından oluşan ve kendini tekrar eden dört aşamalı bir sistemin varlığıdır.

### YÖNTEM ÖNERİSİ

**Dördüncü kısmın içeriği, sınıf içi grup egzersizleri, grup ödevleri, proje geliştirme çalışmaları, paydaşlarla mülakatlar gerçekleştirme ve hem sahada hem de masa başında araştırmalarla, formal ve deneysel öğrenme yöntemleriyle desteklenir.**

### Birinci Aşama: Planla

Öğrenciler, bir sosyal girişim için kendi fikirlerini geliştirirken planlamayı da deneyimler. Sınıfta, yaklaşımın gerektirdiği araç ve yöntemleri nasıl en iyi şekilde kullanabileceklerini öğrenmeleri gerekir.

Bu aşama, temel olarak sosyal etki stratejisini geliştirmek, amaçları saptamak, değişimleri anlamak ve betimlemek, faaliyetleri tasarlamak ve bir iş planı kurmak gibi noktalara odaklanır.

Öğrenciler, *Etkinizi Zirveye Taşıyın* kitabında yer alan aşağıdaki sorulara yanıt verebilmelidir:

1. Hangi sorunu çözmeye çalışıyoruz?
2. Soruna nasıl bir çözüm öneriyoruz?
3. Yapılanın sonucunda yaşamında değişiklik meydana gelecek kişi(ler) kim?
4. Ne gibi değişimler yaşanabilir?
5. Hangi değişimler önem arz ediyor ve yapılan iş bakımından dikkate değer?

Yukarıdaki sorulara yanıt vermek için, eğitimciler öğrencilere uygun ve doğru stratejik araçlar sunmalıdır ve öğrenciler aşağıda sıralanan öğeler üzerinde çalışmalıdır:

- sorun ağacı
- hedef ağacı
- açıkça tanımlanmış bir etki hedefi
- değişim teorisi
- paydaşlarla mülakat (nitel veri toplama)
- paydaş analizi (paydaş haritalandırma, paydaş segmentasyonu, paydaşların veri toplanmasına dahil edilmesine ya da edilmemesine ilişkin karar alma vb.)
- değişim haritalandırma

Bu aşamada eğitimci, paydaşların akışa dahil oluşu ve nitel veri toplanması konularında ısrar etmeli ve özellikle sosyal girişimlerin potansiyel yararlanıcılarından veri toplamanın önem taşıdığını vurgulamalıdır.

Eğitimci, sosyal etki planına paralel olarak, sosyal girişimin operasyonla ilgili özelliklerinden de söz etmelidir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları yönetimi
- İdare ve organizasyon yapısı
- Ürün ve hizmetlerin tasarımı
- Gelir ve iş modeli

### SINIF İÇİ UYGULAMA ÖNERİSİ

**Eğitmenler, uygulama egzersizleri ve faaliyet gösteren yerel ya da uluslararası sosyal girişimlerin vaka analizleri aracılığıyla bu öğelere dair bilgi verir.**

**İş modeli geliştirmeye girişin ardından doğrudan bir uygulama yapılır: Sosyal girişimin iş modelinin bir eskizi gerçekleştirilir.**

## İkinci aşama: Yap

“Yap” bir şirketi yönetmek ve veri toplamak anlamına gelir. Bu bölümde, anket tasarlama, paydaşlardan yaşadıkları değişime ilişkin nicel veri toplama ve veriyi daha sonra incelemek üzere hazır şekilde depolama konularında yol göstericidir.

İkinci aşamada, *Etkinizi Zirveye Taşıyın* kitabındaki diğer etki sorularına yanıt verebilmek için nitel verilere dayanarak ve onlardan hareketle nicel veri toplamak gerekir. Sorular aşağıdaki şekilde sıralanır:

6. Bu değişimleri nasıl ölçümleriz?
7. Hedeflenen her değişimin ne kadarı gerçekleşmiştir (gerçekleşme olasılığı var mıdır)?
8. Her değişimin ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşmiştir?
9. Değişimleri ne kadar süre ölçümlerimiz gerekir?
10. Farklı değişimlerin görece önemi nedir?

### UYGULAMA ÖNERİSİ

Bu aşamada öğrenciler aşağıda sıralanan öğeler üzerinde çalışmalıdır:

- her paydaşın nasıl konuya dahil olacağına ve her etki sorusunun nasıl cevaplandırılacağına ilişkin bir veri toplama planı
- paydaşlara yöneltilen bir dizi soru (genellikle bir anket)
- nicel veri toplama ve depolama

## Üçüncü aşama: Değerlendir ve Dördüncü aşama: Gözden geçir

Eğitmen, diğer iki aşama olan “Değerlendir” ve “Gözden geçir”den söz ederken bu başlıkları somut örneklerle desteklemelidir. Bu noktada amaç, öğrencilere dersin sınırlarından ötede işlerine yarayabilecek bir yol haritası sunmaktır.

Eğitmen, öğrencilere verinin kullanımı için benimsenebilecek farklı stratejileri tanıtmalıdır. Bu verileri kullanılarak, bir sosyal girişimin sosyal etkisini artırabilmek için ölçüğe dayalı kararlar alınabilir. Örneğin:

- var olan ürün ve hizmetler iyileştirilebilir,
- işe yarayan ürün ve hizmetlere ağırlık verilebilir,
- işe yaramayan ürün ve hizmetlerin yerine yenileri geliştirilebilir,
- etkiyi artırmak için stratejik ortaklıklar geliştirilebilir,
- strateji ve operasyonda kökten değişikliklere gidilebilir.

### YÖNTEM ÖNERİSİ

Öğrenciler, toplanan bilgilerden hareketle sosyal girişimin gelişimi için potansiyel yolları düşünür ve sınıfta gruplara ayrılarak aşağıdaki konularda tartışır:

- girişimin sürdürülebilirliğini ve etkisini artırmak için öneriler ve fikirler,
- doğruluk, uygunluk, tamamlık testlerini geçen, yeterince iyi ve inandırıcı destekleyici etki verisi ve bu verilerin farklı önerileri doğrular ya da onlarla ters düşer oluşu,
- seçilmesi olası farklı yolların maliyetleri,
- farklı bir seçim yapılması durumunda kuruluş ve paydaşlar açısından ortaya çıkabilecek riskler ve sonuçlar.

Öğrenciler, yukarıdaki yaklaşımı benimseyerek dönem boyunca sosyal girişim fikirleri geliştirir. Öğrencilerin, sınıfta kendilerine sunulan yöntem ve araçları kullanarak yapacağı sunum, final notu değerlendirilmesinde dikkate alınır.

#### ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., ... Müftügil Yalçın, A. S. (2017). *Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi*. Retrieved from <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/MaximiseYourImpactTR-1.pdf>
- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., ... Uibu, M. (2017). *Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişim Vakaları*. Retrieved from <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/SosyalGirisimVakaKitapciği.pdf>
- Müftügil Yalçın, A. S. & Güner, D. (2015). *Sosyal Etki Ölçümlemesi: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı*. KUSIF Yayınları
- Akalp, İ. D., Çomak, N., & Fortuna, A. (2018). *Sürdürülebilir Sosyal Girişim Vakaları*. İstanbul: KUSIF Yayınları.
- *Fase Case Studies*. <https://fa-se.de/en/case-studies/>

## E. BEŞİNCİ KISIM: SOSYAL GİRİŞİMLERDE SOSYAL FİNANSMAN VE İŞ MODELLERİ

Eğitmenler, sosyal girişimcilik derslerinde, sosyal girişimlerde gelir elde etmekten ve sosyal finansman mutlaka söz etmelidir. KUSIF'in sosyal girişimcilik derslerinde, eğitmenler öğrencilere sosyal finansman ve sosyal girişimler için gelir modelleri konularını hem teorik hem de pratik olarak anlatır. Kavramların yeni olduğunun altı çizilirken, öğrencilere hem sosyal girişimler için farklı gelir elde etme ve finansman modelleri anlatılmakta, hem de toplumsal bir misyon yüklenirken kurabilecekleri tüzel kişilik çeşitleri öğretilmektedir. Eğitmen, sosyal fayda odaklı finansman bahsederken sosyal etki yaratan farklı finansal faaliyetlere, hizmetlere ve ürünlere; etki yatırımından ve tarihinden ve sosyal fayda odaklı finans etkinliklerine dahil olan çeşitli paydaşlardan geldiğinden emin olmalıdır. Eğitmen sosyal girişimlerden ve iş modellerinden örnekler sunmalı, yararlanıcıların yer alabileceği farklı pozisyonlardan ve gelir elde etme faaliyetlerinde müşterilerin rolünden söz etmelidir.

İş modeli ve gelir elde etme konuları pratik açıdan ele alınırken öğrenciler, sosyal girişim projeleri için iş modellerinin birer taslağını hazırlar. KUSIF, bu konuda profesyonel yönlendirme yapabilmek için Koç Üniversitesi bünyesinde bir işbirliği gerçekleştirmiş, gelir elde etme ve iş modeli bölümlerinin, yola yeni çıkan teknoloji şirketleri için kuluçka programları yürüten Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi'nden bir eğitmen tarafından anlatılması sağlanmıştır. Bu gibi üniversite içi (ve potansiyel olarak üniversiteler arası) işbirlikleri, sosyal girişim programlarının, tüm erişilebilir kaynaklardan faydalanarak öğrencilere pek çok açıdan kapasite geliştirme fırsatı sunabilmesine olanak vermektedir.

KUSIF'in ders deneyimlerinden hareketle, sosyal girişimlerin anlaşılması en güç özelliklerinin finans ve sürdürülebilirlik olduğunu söylemek mümkündür. Bu konular, öğrencilerin aklında iyilik yaparak para kazanmanın etik olup olmadığına dair sorular oluşmasına neden olmaktadır. Bu noktada, sosyal girişimlerin filantropi ve üçüncü sektör bünyesindeki yerinin tartışılması yol gösterici olmaktadır. Öğitmenler, sosyal yenilikçiliği teşvik etmenin farklı yolları olduğunu, çeşitli toplumsal sorunların ortadan kaldırılması için farklı değişim modelleri ve onlara bağlı farklı çözümlere gereksinim duyulduğunu vurgulamalıdır. Sosyal girişim müfredatında sunulan araçların çoğu geniş çapta uygulanabilir ve uyarlanabilir modellerdir: Bu modellere örnek olarak geleneksel girişimcilikten bilinen iş modeli kanvası, piyasa araştırması, sunum teknikleri vb. sayılabilir.

#### ÖNEMLİ KAYNAKLAR

- Hayday, M., & Varga, E. (2017). A recipe book for social finance <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f1b8099b-fd4c-11e5-b713-01aa75ed71a1/language-en>>
- Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı. (2017). *Sosyal Finansman Rehberi*. Kusif Yayınları.
- Trelstad, B. (2016). Impact Investing: A brief history. *Capitalism & Society*, 11(2).
- Finkelman, J., & Huntington, K. (2017). Impact Investing: History and Opportunity. Retrieved from: <https://www.athenacapital.com/wp-content/uploads/Impact-Investing-Historyand-Opportunity.pdf>
- Impact Investment Resource. Financing Solutions for Sustainable Development UNDP. <https://www.sdfinance.undp.org/content/sdfinance/en/home/solutions/impact-investment.html>

#### SINIF İÇİ ETKİNLİKLER

Ders boyunca öğrenciler sosyal girişimciliğin özelliklerini öğrenerek aynı zamanda kendi sosyal girişimcilik fikirlerini geliştirir. Ayrıca “pitching” sunumu hazırlarlar. Bunlara ek olarak sosyal girişim fikirleri sunmak için bir etkinlik düzenlenerek, yerel ekosistemde sosyal girişimcilikle uğraşan kişiler, projeleri değerlendirmek ve geri bildirimde bulunmak üzere etkinliğe davet edilebilir.

Öğrencilerin etki yatırımı konusunda tartışmasını sağlamak için canlandırma uygulamaları gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda öğrenciler, 15.000₺ bütçeye sahip birer etki yatırımcısı rolüne girer, 3-4 kişilik ekiplerin dönem boyunca geliştirdiği sosyal girişim fikir sunumlarını dinler ve bu hayali tutarı “etki yatırımı” yapmak için çeşitli projelerin finansmanında kullanır. Öğitmenler bir tartışma ortamı yaratarak, öğrencilerin hangi girişime neden etki yatırımı yapmak istediğine dair konuşmaları konusunda kolaylaştırıcı bir rol üstlenir.

# Bitirirken... Sosyal girişimcilik ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)

Sosyal girişimciliği sosyal etki odaklı bir yaklaşımla anlatırken ders bağlamında değinilmesi gereken önemli bir konu da sürdürülebilir kalkınma amaçlarıdır (sustainable development goals - SDGs). Sürdürülebilir kalkınma amaçları yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için yapılmış bir evrensel eylem çağrısıdır. Sürdürülebilir kalkınma amaçları planı, Ocak 2016'da yürürlüğe girmiştir ve bu plan çerçevesinde 193 Birleşmiş Milletler üye ülkesi, 2030 yılına kadar erişilecek 17 sürdürülebilir kalkınma amacı belirlemiştir. Bu ana amaçları: 1-Yoksulluğa son, 2-Açlığa son, 3-Sağlıklı bireyler, 4-Nitelikli eğitim, 5-Toplumsal cinsiyet eşitliği, 6-Temiz su ve hijyen ve halk sağlığı, 7-Erişilebilir ve temiz enerji, 8-İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme, 9-Sanayi, yenilikçilik ve altyapı, 10-Eşitsizliklerin azaltılması, 11-Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları, 12-Sorumlu tüketim ve üretim, 13- İklim eylemi, 14-Sudaki yaşam,15-Karasal yaşam, 16-Barış, adalet ve güçlü kurumlar, 17-Amaçlar için ortaklıklar olarak sıralanmaktadır.

## Sürdürülebilir Kalkınma İçin KÜRESEL AMAÇLAR



Ülkemizde de diğer bütün üye ülkelerde olduğu gibi, bu gündem çerçevesinde, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (eski adıyla Kalkınma Bakanlığı) tarafından Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Kapsamında Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi adlı proje başlatılmıştır. Söz konusu projeye sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında mevcut durumun ortaya koyulması, önceliklerimizle örtüşenler, eksiklikler ve geliştirilmesi gerekenlerin tespit edilerek politika ve öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. SKA'ya ulaşılmasında tüm kurumların, işletmelerin ve bireylerin üzerlerine düşen sorumluluğu üstlenmeleri beklenmektedir (Aras, 2018).

Sosyal girişimlerin gerek kurulma motivasyonları gerekse iş yapma biçimleriyle SKA'ya ulaşma konusunda önemli bir role sahip olduğu, dünyanın her yerinde üzerinde uzlaşılan bir husus olmuştur. Yoksullukla mücadele konusunda özel sektörün daha kapsayıcı iş modelleri<sup>2</sup> geliştirmesi gerektiğini

savunan UNDP'ye göre sosyal girişimler halihazırda kapsayıcı iş modellerinin doğal bir alt kümesini oluşturur. Sosyal girişimlerin etki bağlamındaki hedef kitlelerinin çoğunlukla yoksul ve dezavantajlı kişilerden oluşması, SKA'nın ana amacı olan küresel yoksulluğu yok etme düsturuyla birebir uyumludur.

SHA'nın yeni bir kavram olması nedeniyle, SHK ve sosyal girişimcilik ilişkisini kavramsallaştıran çok sayıda akademik makale bulunmamaktadır. Ancak bazı örnekler görmek mümkündür. Örneğin Buzinde vd. (2016) turizm alanında faaliyet gösteren sosyal girişimlerin SKA'ya potansiyel katkısını tartışmıştır. Başka bir araştırmada Wanyama (2015) ve Gricheru (2016) özellikle insana yakışır iş sağlama amacı kapsamında, kooperatiflerin SKA'ya potansiyel katkısı üzerine düşünmüştür. Ramani, SadreGhazi ve Gupta (2017) ise sosyal girişimcilerin bilhassa Hindistan'daki temiz su, hijyen ve halk sağlığı başlıklı altıncı sürdürülebilir kalkınma amacı konusundaki rolüne odaklanmıştır.

<sup>2</sup> Kapsayıcı işletmeler, temel ürün ve hizmetleri düşük gelirli sınıfa sunan veya tedarik zincirlerine çalışan, tedarikçi ya da girişimci olarak düşük gelirli sınıfa dâhil eden iş modelleridir. Kapsayıcı iş modellerinin - farklı sektörlerde, coğrafyalarda ve büyüklüklerde olsalar da - tek bir ortak nokta var: ticari sürdürülebilirliği sosyal etki ile birleştirerek düşük gelirli sınıfa fayda sağlıyorlar.

Schumpeter'in teorisini benimseyen Rhadari, Sepasi ve Moradi (2016) de kapsayıcı işletmeleri ve sosyal girişimciliği SKA'nın gerçekleştirilmesi için önemli bir aktör olarak gören bir taslak sunmuştur.

Sayısı sınırlı olsa da bu akademik ve yarı akademik çalışmalar, dünyada sosyal girişimcilik ekosisteminin daha geniş alanlara yayılmasının ve gelecekte sosyal girişimcilik ya da benzeri etki odaklı işletmelerin ana akım iş yapma biçimine dönüşmesinin sürdürülebilir kalkınma

amaçlarının tamamı üzerinde olumlu etki yapacağını göstermektedir. Ancak bu noktada özellikle üzerinde durulması gereken esas mesele, SKA'nın sosyal girişimlere özellikle etki ölçümleme konusunda nasıl yol gösterebileceğidir.

Bu konuda halihazırda geliştirilmiş araçlar ve (framework) çerçeveler vardır. Bir sosyal girişimcinin etkisini zirveye taşımak için, değişim teorisinin ve değişim hedeflerinin saptanması çalışmalarına paralel olarak SKA'ya katkı sunmaya da öncelik vermesi gerekir. Günümüzde sosyal girişimciliğin öğretilmesinde de SKA'da yaratılabilecek değişimler üzerinde durulmalıdır.<sup>3</sup>



Yukarıdaki şema, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının bir raporundan alınan yukarıdaki şekilde, madencilik sektöründe çalışan şirketler için yapılan hedeflerin temsiline bir örneğini sunmaktadır. Öğrencilerin hazırladığı ya da halihazırda sürmekte olan sosyal girişim projelerinin her biri için buna benzer bir şema hazırlamak, SKA'ya yapılan katkıyı ortaya koymak açısından yol gösterici olabilir.

Şekil 1, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın bir raporundan alınan, madencilik sektöründe çalışan şirketlerin SKA'ya etkisine işaret eder. Yatay üç kategori, madencilik şirketlerinin SKA üzerindeki etkisini (dolaylı, yarı doğrudan, doğrudan) gösterir. Dikey kategoriler ise olumlu ve olumsuz etki ayrımını sunar. Bu noktada olumlu etkilerin güçlendirilmesi ve olumsuz etkilerin sınırlandırılması önemlidir.

<sup>3</sup> Konuyla ilgili daha fazla bilgi için David Littlewood ve Diane Holt imzalı *How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A conceptual framework* (Sosyal Şirketler, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) Nasıl Katkı Sağlayabilir? – Kavramsal bir çerçeve) başlıklı İngilizce makaleye başvurulabilir: <http://eprints.whiterose.ac.uk/129474/1/Chapter%20-%20Social%20Entrepreneurship%20and%20the%20SDGs.pdf>



## Sonuç

Bu kitapla sosyal girişimcilik öğretiminde hangi hususların önemli olduğuna ve dünyada ve Türkiye’de bu derslerin hangi farklı yaklaşımlarla verilmiş olduğuna bakma şansı yakaladık. Sosyal etki odaklı bir sosyal girişimcilik eğitimi planlamanın faydalarını örnekleriyle açıkladık. Özellikle her alanda SKA tartışmalarıyla tekrar tekrar vurgulanan sosyal girişimciliğin önümüzdeki yıllarda önemini koruyacağı açıktır. Bu bağlamda sosyal girişimciliğin eğitiminin de öneminin giderek artacağını tahmin ediyoruz. Bu bağlamda kitabın hem Türkiye’de hem de dünyanın başka yerlerindeki üniversitelerde benzer dersler başlatmak isteyen öğretmenlere ve sosyal girişimcilere esin kaynağı olmasını ümit ediyoruz.

## Referanslar

- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12, 1-124.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). *Placing the social economy*. Routledge.
- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., ... Müftügil Yalçın, A. S. (2017). *Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi*. Retrieved from <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/MaximiseYourImpactTR-1.pdf>
- Aras, G. (2018, August 2). Dünya için yeni bir yol haritası: Sürdürülebilir kalkınma amaçları. *Dünya Gazetesi*. Retrieved from <https://www.dunya.com/kose-yazisi/dunya-icin-yeni-bir-yol-haritasi-surdurulebilir-kalkinma-amaclari/424100>
- Ashoka. (2012, May 7). Ashoka Fellow Gregor Hackmack on Social Entrepreneurship. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=cfRCdKAJK\\_g](https://www.youtube.com/watch?v=cfRCdKAJK_g)
- AshokaU. (2011). *Teaching resource guide*. Arlington, VA: Ashoka University.
- AshokaU. (2014). *Trends in social innovation education in 2014*. Arlington, VA: Ashoka University.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Baveye, P. C., & Jacobson, A. R. (2008). Soil science education and the “age of money”: reflections and concerns for the near future. *Water, Air, and Soil Pollution*, 187(1-4), 1-4.
- Baveye, P. C. (2008). Designing university courses to promote lifelong learning. *International Journal of Innovation and Learning*, 5(4), 378-393.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86.

- Bird, B. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency', in J. A. Katz and R. H. Brockhaus, Sr (eds) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 51-72. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Boschee, J., & Goddard, T. (2001). *The social enterprise sourcebook: Profiles of social purpose businesses operated by nonprofit organizations*. Northland Institute.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R. E., & Saatchioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*. 27, 92–108.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.
- Brock, D. D., & Steiner, S. (2009). Social entrepreneurship education: is it achieving the desired aims?. *Social Science Research Network*.
- Brock, D. D. (2008). *Social entrepreneurship teaching resources handbook*. Published by Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship.
- Buzinde, C., Shockley, G., Andereck, K., Dee, E., & Frank, P. (2017). Theorizing social entrepreneurship within tourism studies. *Social Entrepreneurship and Tourism*, 21-34. Springer.
- Calvert, V. (2011). Service learning to social entrepreneurship: a continuum of action learning. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 11(2), 118-129.
- Calvert, V., Jagoda, K., & Jensen, L. (2011). Developing social entrepreneurs through business curriculum: a Canadian experience. *International Journal of Innovation and Learning*, 10(3), 215-225.
- Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271.
- Chang, J., Benamraoui, A., & Rieple, A. (2014). Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship. *Innovations in education and teaching international*, 51(5), 459-471.
- Davis, L., & Etchart, N. (1999). *Profits for nonprofits*. Santiago, Chile: NESsT Learning Series.
- Dees, J. G., & Economy, P. (2001). Social entrepreneurship. *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dees, G. (1998). *The meaning of 'social entrepreneurship'*. Kauffman Foundation and Stanford University.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(1), 1-26.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California management review*, 44(3), 120-132.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Elmes, M. B., Jiusto, S., Whiteman, G., Hersh, R., & Guthey, G. T. (2012). Teaching social entrepreneurship and innovation from the perspective of place and place making. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 533-554.

- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European industrial training*, 30(9), 701-720.
- Finkelman, J., & Huntington, K. (2017). Impact Investing: History and Opportunity. Retrieved from: <https://www.athenacapital.com/wp-content/uploads/Impact-Investing-Historyand-Opportunity.pdf>
- Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375-393.
- Frank, R. H. (2004). *What price the moral high ground?: ethical dilemmas in competitive environments*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Boston: Harvard University Press.
- Frumkin, P. (2013). Between nonprofit management and social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(2), 372-376.
- Gicheru, E. (2016). The Role of the cooperative enterprise model in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs) in Least Developed Countries (LDCs).
- Gundlach, M. J., & Zivnuska, S. (2010). An Experiential Learning Approach to Teaching Social Entrepreneurship, Triple Bottom Line, and Sustainability: Modifying and Extending Practical Organizational Behavior Education (PROBE). *American Journal of Business Education*, 3(1), 19-28.
- Gunn, R., Durkin, C., Singh, G., & Brown, J. (2008). Social entrepreneurship in the social policy curriculum. *Social Enterprise Journal*, 4(1), 74-80.
- Guo, C., & Bielefeld, W. (2014). *Social entrepreneurship: An evidence-based approach to creating social value*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Harper, L. Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hay, M. (2008). Business schools: a new sense of purpose. *Journal of Management Development*, 27(4), 371-378.
- Hayday, M., & Varga, E. (2017). A recipe book for social finance <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f1b8099b-fd4c-11e5-b713-01aa75ed71a1/language-en>>
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60(3), 233-249.
- Jacobs, A. (2006). Helping people is difficult: Growth and performance in social enterprises working for international relief and development. *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, 247-270.
- Jacoby, B. (1996). *Service-Learning in Higher Education: Concepts and Practices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Janus, K. K. (2015). Bringing social entrepreneurship into the classroom. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from: [https://ssir.org/articles/entry/bringing\\_social\\_entrepreneurship\\_into\\_the\\_classroom](https://ssir.org/articles/entry/bringing_social_entrepreneurship_into_the_classroom) [Accessed 23 May 2018].
- Kenworthy-U'Ren, A. L. (2008). A decade of service-learning: A review of the field ten years after JOBE's seminal special issue. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 811-822.
- Kenworthy-U'Ren, A. L., & Peterson, T. O. (2005). Service-learning and management education: Introducing the "WE CARE" approach. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 272-277.
- Kickul, J. R., & Lyons, T. S. (2012). *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*. New York, NY: Routledge.

- Kim, M., & Leu, J. (2011). The field of social entrepreneurship education: From the second wave of growth to a third wave of innovation. *Social entrepreneurship education resource handbook*, 8-9.
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?. *Education + training*, 46(8/9), 510-519.
- Kolenko, T. A., Porter, G., Wheatley, W., & Colby, M. (1996). A critique of service learning projects in management education: Pedagogical foundations, barriers, and guidelines. *Journal of Business Ethics*, 15(1), 133-142.
- Kozlinska, I. (2011). Contemporary approaches to entrepreneurship education. *Journal of business management*, (4), pp. 205-220.
- Kramer, M. R. (2005). *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. Foundation Strategy Group. Retrieved From: <https://www.issuelab.org/resources/10220/10220.pdf>
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.
- Kusif. (2017). *Maximise Your Impact: Cases of Social Enterprises*. Retrieved From: <https://kusif.ku.edu.tr/sites/kusif.ku.edu.tr/files/SocialEntrepreneurCasebook.pdf>
- Aps, J., Carpenter, B., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., ... Uibu, M. (2017). *Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişim Vakaları*. Retrieved from <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/SosyalGirisimVakaKitapcigi.pdf>
- Lamb, C. H., Swinth, R. L., Vinton, K. L., & Lee, J. B. (1998). Integrating service learning into a business school curriculum. *Journal of Management Education*, 22(5), 637-654.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47-51.
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs)—A conceptual framework. *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*, 33-46. Emerald Publishing Limited.
- Litzky, B. E., Godshalk, V. M., & Walton-Bongers, C. (2010). Social entrepreneurship and community leadership: A service-learning model for management education. *Journal of Management Education*, 34(1), 142-162.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 28.
- McCarthy, A. M., & Tucker, M. L. (2002). Encouraging community service through service learning. *Journal of Management Education*, 26(6), 629-647.
- Middleton, K. L. (2005). The service-learning project as a supportive context for charismatic leadership emergence in nascent leaders. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 295-308.
- Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı. (2017). *Sosyal Finansman Rehberi*. Kusif Yayınları.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37(4), 616-640.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370.

- Müftügil Yalçın, A. S. & Güner, D. (2015). *Sosyal Etki Ölçümlemesi: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı*. KUSIF Yayınları
- Nicholls, A. (Ed.). (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.
- Nicholls, A., Paton, R., & Emerson, J. (Eds.). (2015). *Social finance*. Oxford University Press.
- Oster, S. M., Massarsky, C. W., & Beinhacker, S. L. (Eds.). (2004). *Generating and sustaining nonprofit earned income: A guide to successful enterprise strategies*. Jossey-Bass.
- Pache, A. C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510.
- Papamarcos, S. D. (2005). Giving traction to management theory: Today's service-learning. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 325-335.
- Pbs Foundation. (2010). *The New Recruits*.
- Pearce, J., & Kay, A. (2003). *Social enterprise in anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16(1), 27-65.
- Ramani, S. V., SadreGhazi, S., & Gupta, S. (2017). Catalysing innovation for social impact: The role of social enterprises in the Indian sanitation sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 216-227.
- Reis, T. K., & Clohesy, S. J. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(32), 109-144.
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347-360. Roots of Impact
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208-224.
- Rynes, S. L., Trank, C. Q., Lawson, A. M., & Ilies, R. (2003). Behavioral coursework in business education: Growing evidence of a legitimacy crisis. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 269-283.
- Schaffer, R. A. (2004). Learning management in a crisis: A service learning response to September 11, 2001. *Journal of Management Education*, 28(6), 727-742.
- Sherman, S. (2011). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. *Stanford Social Innovation Review*, Retrieved From: [https://ssir.org/articles/entry/teaching\\_the\\_key\\_skills\\_of\\_successful\\_social\\_entrepreneurs](https://ssir.org/articles/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs) [Accessed 23 May 2018].
- Sinha, P. K., Pathak, B., & Thomas, S. (2014). Teaching social entrepreneurship: Development through the juxtaposition of heart and head. *Indian Journal of Economics and Business*, 13(3).
- Skoll.org. (2011, 6 October). "Mirror, Mirror on the Wall, What's the Impact of This All?" [video file]. <https://www.youtube.com/watch?v=a8iHiT9Te1l&feature=youtu.be>
- Smith, I. H., & Woodworth, W. P. (2012). Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 390-407.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.

- Somers, A. (2011). Can social entrepreneurship ever be taught? *The Guardian*. Retrieved From: <https://www.theguardian.com/socialenterprise-network/2011/jul/11/socialentrepreneurship-ever-taught> [Accessed 23 May 2018].
- Steiner, S. D., & Watson, M. A. (2006). The service learning component in business education: The values linkage void. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 422-434.
- Svejnova, S. (2005). 'The path with the heart': Creating the authentic career. *Journal of Management Studies*, 42(5), 947-974.
- Thomas, H., Starkey, K., & Tempest, S. (2008). A clear sense of purpose? The evolving role of the business school. *Journal of Management Development*, 379-390.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), 412-431.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-271.
- Trelstad, B. (2016). Impact Investing: A brief history. *Capitalism & Society*, 11(2).
- Vega, G. (2007). Teaching business ethics through service learning metaprojects. *Journal of Management education*, 31(5), 647-678.
- Wakefield, J. C. (1993). Is altruism part of human nature? Toward a theoretical foundation for the helping professions. *Social Service Review*, 67(3), 406-458.
- Wanyama, F. O. (2016). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals A contribution to the post-2015 development debate*. Geneva: International Labour Organization.
- Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved From: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_pitfalls\\_of\\_profits](https://ssir.org/articles/entry/the_pitfalls_of_profits).
- Wessel, S., & Godshalk, V. M. (2004). Why Teach Social Entrepreneurship: Enhance Learning and University-Community Relations through Service-Learning Outreach. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 9(1), 25-38.
- Wiley, K. K., & Berry, F. S. (2015). Teaching social entrepreneurship in public affairs programs: A review of social entrepreneurship courses in the top 30 US public administration and affairs programs. *Journal of Public Affairs Education*, 21(3), 381-400.
- Wilson, A. (2016). Why Universities Shouldn't Teach Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved From: [https://ssir.org/articles/entry/why\\_universities\\_shouldnt\\_teach\\_social\\_entrepreneurship](https://ssir.org/articles/entry/why_universities_shouldnt_teach_social_entrepreneurship) [Accessed 23 May 2018].
- Wittmer, D. P. (2004). Business and community: Integrating service learning in graduate business education. *Journal of Business Ethics*, 51(4), 359-371.
- Worsham, E. L. (2012). Reflections and insights on teaching social entrepreneurship: An interview with Greg Dees. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 442-452.
- Young, D. R., & Grinsfelder, M. C. (2011). Social entrepreneurship and the financing of third sector organizations. *Journal of Public Affairs Education*, 17(4), 543-567.
- Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 56-73.
- Yunus, M. (2009). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.

- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zietsma, C., & Tuck, R. (2012). First, do no harm: Evaluating resources for teaching social entrepreneurship. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 512-517.



KOÇ ÜNİVERSİTESİ

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Koç Üniversitesi, Rumeli Feneri Yolu  
34450 Sarıyer, İstanbul, TÜRKİYE

T +90 212 338 00 00

[www.kusif.ku.edu.tr](http://www.kusif.ku.edu.tr)

