



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA  
YAPISAL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Erkin ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA  
YAPISAL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Erkin ÖZDEMİR

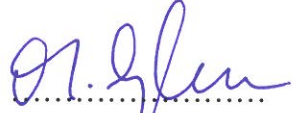

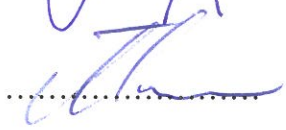
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR

Eskişehir, 2018

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Erkin ÖZDEMİR** tarafından hazırlanan **Örgüt Kültürünün Bir Yükseköğretim Kurumunda Yapısal Değişkenler Açısından İncelenmesi** başlıklı bu tez, 13/08/2018 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği* 'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği/~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Dr. Öğr. Üyesi Müyesser CEYLAN	
Danışman :	Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi İlknur ŞENTÜRK	

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**Örgüt Kültürünün Bir Yükseköğretim Kurumunda Yapısal Değişkenler Açısından İncelenmesi** başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

13/09/2018

Erkin ÖZDEMİR

## Teşekkür

Tez çalışmam boyunca değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR'e teşekkür ederim. Jüri üyelerine ve araştırma verilerini sağlayan tüm katılımcılara da teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu uzun ve zorlu süreçte beni her zaman destekleyen, büyük bir sabır ve anlayış gösteren sevgili eşim Sibel ÖZDEMİR'e, varlıklarıyla bana güç veren oğlum Utku ve kızım Yonca'ya teşekkür ederim.

Erkin ÖZDEMİR



## İçindekiler

Teşekkür .....	i
Özet .....	1
Abstract .....	2
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1. Giriş .....	3
1.1. Problem Durumu .....	3
1.2. Problem Cümlesi .....	8
1.3. Alt Problemler .....	8
1.4. Araştırmanın Amacı .....	9
1.5. Araştırmanın Önemi .....	9
1.6. Sınırlılıklar .....	10
1.7. Operasyonel Tanımlar .....	10
1.8. Kısaltmalar .....	11
İKİNCİ BÖLÜM .....	12
2. Kavramsal Çerçeve .....	12
2.1. Kültürün Tanımı .....	12
2.2. Kültürün Özellikleri .....	13
2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	14
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	16
2.5. Örgütsel Analiz .....	18
2.6. Örgütsel Yapı .....	19
2.7. Yapısal Açıdan Örgüt Kültürünün İncelenmesi .....	20
2.8. Kültürel Açıdan Örgütsel Analiz .....	21
2.9. Eğitim Örgütlerinde Kültürel Analiz .....	22
2.10. Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü .....	22
2.11. Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Etmenler .....	25
2.12. Yükseköğretimle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalarda Örgüt Kültürünün Yeri .....	26
2.13. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar .....	27
2.13.1 Yurtiçi çalışmalar .....	28
2.13.2. Yurtdışı çalışmalar .....	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	38

3. Yöntem .....	38
3.1. Araştırma Yöntemi .....	38
3.1.2. Araştırma deseni .....	39
3.2. Çalışma Grubu .....	40
3.2.1. Çalışılan yükseköğretim kurumu .....	41
3.3. Veri Toplama Araçları .....	41
3.3.1. Nitel veri toplama teknikleri .....	41
3.3.1.1 Gözlem .....	42
3.3.1.2. Görüşmeler .....	44
3.3.1.2.1. Görüşme soruları .....	46
3.3.1.3. Doküman incelemesi .....	47
3.3.1.4. Mecaz incelemesi .....	48
3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik .....	48
3.4.1. İnanılrlık (İç geçerlik) .....	48
3.4.2. Aktarılablrlık (Dış geçerlik) .....	49
3.4.3. Güvenlrlık .....	50
3.5. Verilerin Toplanması .....	51
3. 6. Verilerin Çözümlemesi .....	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	54
4. Bulgular .....	54
4.1. Eşgüdüme İlişkin Bulgular .....	54
4.1.1. Birimler arası eşgüdüm .....	54
4.1.2. Öğretim elemanları arası eşgüdüm .....	58
4.2. Standardizasyona İlişkin Bulgular .....	62
4.3. Uzmanlaşmaya İlişkin Bulgular .....	67
4.4. Hiyerarşik Yapıya İlişkin Bulgular .....	73
4.4.1. Hiyerarşik yapı .....	73
4.4.2. Birimler ve roller .....	76
4.4.3. Personelin ilişki ve faaliyetleri .....	80
4.5. Denetim Mekanizmalarına İlişkin Bulgular .....	82
4.6. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular .....	85
4.6.1. Çalışma atmosferi .....	85
4.6.2. Fiziksel ortam .....	87
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	90

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	90
5.1. Sonuç .....	90
5.1.1. Eşgüdüm .....	90
5.1.2. Standardizasyon .....	92
5.1.3.Uzmanlaşma.....	93
5.1.4.Hiyerarşik yapı.....	94
5.1.5.Denetim mekanizmaları .....	95
5.1.6. Çalışma ortamı .....	96
5.2. Tartışma .....	97
5.3. Öneriler.....	100
5.3.1. Uygulayıcılara öneriler .....	100
5.3.2. Araştırmacılara öneriler .....	101
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	120



## Özet

### Örgüt Kültürünün Bir Yükseköğretim Kurumunda Yapısal Değişkenler Açısından İncelenmesi

Erkin ÖZDEMİR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR

2018

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, örgütün yapısal unsurlarının bir Yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personelin örgüt kültürü algıları üzerindeki yansımalarının nasıl olduğunun belirlenmesidir.

**Yöntem:** Bu çalışmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemi temelinde olgubilim deseni kullanılmış olup; gözlem, yarı yapılandırılmış görüşme, mecaz ve doküman incelemesi olmak üzere dört farklı veri toplama tekniği kullanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Veriler İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir Devlet Üniversitesi'ne bağlı bir Yabancı Diller Yüksekokulu'nun bir bölümünde görev yapan akademik ve idari personelden toplanmış, elde edilen veriler betimsel bir yaklaşımla analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

**Bulgular:** İncelenen kurumda örgüt kültürü üzerinde etkili olan yapısal değişkenler, eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, denetim mekanizmaları ve çalışma ortamı olarak tespit edilmiştir. Çalışmada tespit edilmiş olan yapısal değişkenlerin örgütün kültürü üzerinde oldukça etkili olduğu bulunmuştur.

**Sonuç ve Öneriler:** Örgüt kültürünün, örgütün yapısal değişkenlerinden nasıl etkilendiğinin araştırıldığı bu çalışmada, eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, denetim mekanizmaları ve çalışma ortamı gibi yapısal unsurların incelenen örgütün kültürünü üzerinde belirgin yansımaları olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, yükseköğretim kurumlarının farklı özelliklerinin örgüt kültürüne yansımaları üzerine derinlemesine veriler sağlayacak nitel çalışmalar yapılması önerilebilir.

**Anahtar kelimeler:** Yapısal çerçeve, Örgüt kültürü, Yükseköğretim, Nitel araştırma, Olgubilim

## **Abstract**

### **Analysis of Organizational Culture Through Structural Variables at a Higher Education Institution**

Erkin ÖZDEMİR

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Higher Education Administration and Policy

Advisor: Assist. Prof. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

2018

**Purpose:** The purpose of this study is to reveal the reflections of structural variables on academic staff's perceptions of organizational culture at a higher education institution.

**Method:** In this research, phenomenology – a qualitative research design – was utilized, and four different data collection techniques were used: semi-structured interviews, observation, metaphor and document analysis. Data was collected at a Foreign Languages Department of a State University in Central Anatolia Region, Turkey. Only academic staff were involved in data provision process. Descriptive analysis approach was used to reach the findings.

**Results:** Coordination, standardization, specialization, hierarchy, control mechanisms, and working conditions were found as effective factors. These structural components were found to be very effective on organizational culture.

**Conclusion and Suggestions:** The extend that how organizational culture is affected by structural framework of the organization was the main concern of the research, and it was found that structural components like coordination, standardization, specialization, hierarchy, control mechanisms, and working conditions have prominent reflections on the organization's culture. Therefore, conducting qualitative studies on other frameworks of higher education organizations can be suggested.

**Keywords:** Structural framework, Organizational culture, Higher education, Qualitative research, Phenomenology

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde araştırmada ele alınan problem durumu açıklanmış, araştırmanın amacı ve önemi ele alınmıştır. Ayrıca sınırlılıklar belirlenmiş ve araştırmaya özgü tanımlara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan bazı kısaltmaların açılımlarına da bu bölümde yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Ortak bir amaç adına bir araya gelen bireylerin, birliklerini yürütebilmek ve işlevlerini yerine getirmek amacıyla kurdukları, ya da kurulmuş olarak buldukları izlenilen yolların bütününe kurum denir (Bilgiseven, 1986, s. 13). Kurum kavramı, kapsamına göre dar veya geniş olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir okul veya bir üniversite dar anlamda, fakat hepsinin birden değerlendirildiği eğitim kurumları ise geniş anlamda kurumları ifade etmektedir (Ozankaya, 1984, s. 139-140). Bir kurumun kendi özgün işleyişine uygun eşgüdüm ve geri bildirim mekanizmalarının olması, verimliliğinin yüksek seviyelerde seyretmesi ve belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi öncelikle sağlıklı bir yapıya sahip olmasını gerektirir. Değişen dünya düzeni, gelişen teknoloji ve toplum hayatına giren yenilikler, üretim ve hizmet sektöründe çalışan kurumların hem işleyiş şekillerini hem de yeni üretim ve hizmet alanlarının doğmasıyla birlikte etkinlik alanlarını değiştirmiş ve genişletmiştir. Kuşkusuz bu değişim süreci eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Eğitim, hem yüksek ve uzun vadeli bir yatırım aracı olarak hem de yarattığı bireysel faydalar ve dışsallıklar sayesinde toplumun kalkınmasına doğrudan etki eden bir faktör olarak insana yapılan bir yatırım olarak değerlendirilebilir (Gümüş ve Şişman, 2014, s. 16-17).

Türkiye’de yükseköğretim de dahil olmak üzere, tüm eğitim aşamalarının finansmanı devlet tarafından karşılanmaktadır. Bu açıdan, eğitim kurumlarının yapıları ve işleyişleri üzerinde önemle durulmalıdır. Eğitim alanındaki olası bir aksaklık, kendisini uzun vadede toplumun kalkınmışlık düzeyine yapacağı olumsuz etki olarak gösterecektir. Bu nedenle eğitim kurumlarının yapıları ve yapısal işleyişleri büyük önem taşımaktadır. Celep ve Tülübaş (2015, s. 1-2), yapısal anlamda değerlendirildiklerinde, üniversitelerin çeşitli yapıların iç içe girdiği, disiplin ve program çeşitliliğinin yüksek

olduğu örgütler olduklarını belirtmekte ve üniversiteleri yapıları açısından diğer örgütlerden ayıran en temel özelliğın akademik ve idari olmak üzere iki farklı yapılanmanın birlikte işlemedi olduğuuna dikkat çekmektedirler. Bolman ve Deal'ın (2013, s. 73) yaptığı sınıflandırmaya göre kurumların yapısal çerçeveleri şu altı varsayım temelinde şekillenmiştir:

- 1) Örgütlerin kuruluş amacı önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmektir.
- 2) Örgütler uzmanlaşma ve uygun bir işbölümü aracılığıyla verimlilik ve performansı artırır.
- 3) Farklı personel ve birimler arasındaki eşgüdüm, uygun kontrol mekanizmalarıyla sağlanır.
- 4) Örgütün başarısı kişisel gündemler ve dışsal baskıların olmadığı, rasyonelliğın önemli sayıldığı durumlarda ortaya çıkar.
- 5) Yapılar güncel koşullarla uyumlu olmalıdır.
- 6) Problemlerin çoğalması ve performansın düşmesi yapıyla ilgili eksikliklerden kaynaklanır, fakat bunlar analiz ve yeniden yapılandırma süreçleri sayesinde çözülebilir.

Mintzberg'e (2014, s. 2) göre bir örgütün yapısı, mevcut iş gücünün önce özgün görevlere atanması ve sonrasında tüm bunlar arasında eşgüdümün sağlandığı yolların toplamı olarak tanımlanır. Yükseköğretim kurumları özelinde örgüt yapısı söz konusu olduğunda ise, yapının merkezinde araştırma ve öğretim görevlerini yürüten akademisyenler vardır. Mintzberg (2010, s. 54-73), bu merkezi birime destek sağlayan idari yapılanmanın da hizmet ve destek birimi olduğuna değinir. Bu noktada idari personelin var olma sebebi akademik personelin görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu desteğın sağlanmasıdır. Akademik kadro merkezde oldukça geniş bir birim olmasına rağmen denetim ve destek birimleri oldukça dardır. Örneğın, bir yüksekokulda yönetim birimi müdürlüktür ve müdürlükte çalışan işğörenlerin sayısı öğretim elemanlarına göre çok azdır. Fakat bu üniversitelerde merkeziyetçi bir yapılanmanın varlığını akıllara getirmemelidir. Aksine, yükseköğretim kurumlarında esnek bir sitem dikkati çekmektedir (Celep ve Tülübaş, 2015, s. 1-11). Bu yapısal çeşitliliğın yanında bir de program çeşitliliği durumu söz konusudur ki bu, beraberinde akademik çeşitliliği ve farklı programlar sunulmasını zorunlu hale getirmektedir (Baldrige, Curtis, Ecker ve Riley, 2010, s. 202-216).

Korkut'a (2003, s. 23) göre, her geçen gün yeni programların açılmasıyla birlikte bölüm ve öğrenci sayısının artması, hem fiziksel olarak mekanlarda, hem de ders, ders dışı etkinlikler, ödevler, projeler, toplantılar, seminerler, konferanslar, vb. gibi pedagojik faaliyetlerle ilgili değişimleri de beraberinde getirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarının yapılarında görülen benzerlikler ve standart uygulamalar, yükseköğretim kurumlarında aynı standartlık içinde görülmemektedir. Bu durum bir olumsuzluğu çağırırsa da, aslında her yükseköğretim kurumunun ihtiyaç ve hedefleri bağlamında özgün olmasından kaynaklanan bir yapısal farklılık olduğu söylenebilir. Örneğin laboratuvar ortamında 15 öğrenciyle ders yapan mühendislik alanındaki bir öğretim elemanı ile 60 kişilik bir amfide ders veren bir hukuk profesörünün hem kullanacakları öğretim yöntemleri hem de ihtiyaç duyacakları fiziksel mekan ve ekipmanlar farklı olacaktır. Ya da yabancı dil eğitimi gibi nispeten daha standart ve önceden kestirilebilir öğrenme çıktılarının olduğu bir eğitim süreci ile her gün yeni bir bilginin ortaya çıktığı ve sürekli olarak değişip gelişen bir alan olan bilgisayar mühendisliği disiplinine ait bir eğitim süreci muhtemelen farklı pedagojik etkinliklere ve planlama süreçlerine tabi olacaktır.

Farklı disiplinlerin farklı ihtiyaçları söz konusu olduğundan ve her birim için farklı özellik ve donanımlara sahip akademik personel ve destek personeline ihtiyaç duyulduğundan, birimlerin yapılanmalarında belli farklılıklar da gözlenebilmektedir. Yükseköğretim kurumları için önemli olan yapısal bileşenlerin eşgüdümünün fakülteler veya yüksekokullar arasında değil, fakülte veya yüksekokul içinde, hatta çoğu zaman bir bölüm içinde sağlanmasıdır. Bölüm, amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün teşkil eden, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın anabilim ve anasanat dallarından oluşan; fakülte ve yüksekokulların eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama birimidir. Bölüm, anabilim dalı ve anasanat dalları, bilim ve sanat dallarından oluşur. Yani bir dalın belli disiplinlerini bir araya toplayan, eğitim ve öğretim yapan en küçük akademik birimdir (Yükseköğretim Kanunu, 2011, s. 5348).

Üniversitelerin farklı birim ve bölümlerinin özgün yapıları ve işleyişleri olsa da, tüm üniversitelerde aynı görevi yerine getirmek durumunda olan, ortak hedeflerin söz konusu olduğu ve büyük oranda benzer öğrenme çıktılarının müfredatlarını oluşturduğu yükseköğretim birimleri de vardır. Yabancı dil hazırlık eğitimi veren bu kurumlar, üniversitelerin yabancı dil öğretimi ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Hazırlık okulları temel olarak iki farklı yapıda eğitim etkinliklerini sürdürmektedirler. Üniversitelerin web siteleri araştırıldığında Türkiye'de bulunan toplam 112 Devlet

Üniversitesinin 85'inde bu yapı Yabancı Diller Yüksekokulu, 18 tanesinde Rektörlüğe Bağlı Yabancı Diller Bölümü, bir tanesinde Koordinatörlük olarak adlandırılmaktadır. Beş Üniversite yabancı dil eğitimini ayrıca vermemekte ve üç üniversitenin de ya web sitelerine erişilememekte ya da web sitelerinde bu konuyla ilgili veri bulunmamaktadır.

Genellikle çok sayıda ve farklı dil becerisi düzeylerinde bulunan bir öğrenci kitlesine aynı mevzuat çerçevesinde ve aynı koşullarda dil eğitimi vermek, bu kurumların yapısal çerçevelerinin çok iyi çizilmiş olmasını gerektirmektedir. 04.12.2008 tarihli 27074 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Yabancı Dille Öğretim Yapılmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmeliğin yedinci maddesinin altıncı bendine belirtildiği üzere, iki yarıyıldan ibaret olan yabancı dil hazırlık sınıfında görülen haftalık ders saat yükü 20'den ve bir yarıyıldan görülen ders saat yükü 260'tan az olamaz (Resmi Gazete, 2008). Bu durum öğrenci sayısının da fazla olmasıyla birlikte, hazırlık sınıflarında oldukça fazla bir ders yükünün ortaya çıkmasına, dolayısıyla bu kurumlarda çok sayıda öğretim elemanının görev yapması gerekliliğine yol açmaktadır. Çok sayıda öğrenci, çok sayıda öğretim elemanı ve çok sayıda dersin söz konusu olduğu bu birimlerde standart davranış kalıp ve pratiklerinin oluşması ve sağlam bir yapının olması, kurumun işleyişini ve başarı düzeyini etkilemektedir. Bu kurumların işleyişlerini daha iyi anlayabilmek için, örgüt kavramı hakkında da bilgi sahibi olmak gerekir.

Bursalıoğlu (2010, s. 15-19) örgütü, amaçları önceden kararlaştırılan, bu amaçları gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarına yön verip kullanan ve kontrol eden bir yapı olarak değerlendirir. Eğitim kurumlarının bir örgüt olarak öne çıkan özellikleri, insan üzerinde çalışıyor olmaları, her örgüt gibi kendilerine özgü bir kişiliğe sahip olmaları ve kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında geliyor olmalarıdır. Yabancı Diller Yüksekokulları da yukarıda bahsi geçen öğrenci ve öğretim elemanı sayılarındaki fazlalık, ders programlarındaki yoğunluk ve öğrencilerin lise eğitim hayatlarıyla lisans eğitimleri arasında bir geçiş birimi özelliğine sahip olmaları açısından diğer yükseköğretim örgütlerinden farklı ve özgün bir yapıya sahip örgütlerdir.

Bolman ve Deal'a (2013, s. 73-139) göre güçlü bir yapısal çerçevenin oluşabilmesi amaç, hedefler, işbölümü, eşgüdüm, güncel koşullara uyum, planlama, kontrol, geri bildirim ve yeniden yapılandırma mekanizmalarının iyi işlemesine dayalıdır. Bu çerçeve aynı zamanda kurum içindeki sosyal yapı ve bu yapının sonuçlarını anlamak için de önemlidir. Dolayısıyla yapısal çerçevenin o kurumun

kültürünü şekillendirdiği varsayımında da bulunulabilir. Okay (2013, s. 195), kurum kültürünün yapıtaşlarını uyumlu bir işbirliği, şeffaf iletişim, karar süreçlerindeki eşitlikçi yaklaşım ve kurum felsefesinin çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak ele almıştır. Eğinli ve Çakır'a (2011, s. 42) göre kurum kültürü, iç uyum ve dış çevreyle uyumun sağlanması için çalışanlar tarafından geliştirilen bir varsayımlar modelidir. Örgüt ve kültür karşılıklı olarak birbirlerine etki eden kavramlardır. Örgüt kültürü, kurumun uygulamaları ve hedefleri üzerinde oldukça belirleyicidir. Stoll (1998, s. 12), okul kültürünü incelediği çalışmasında, okulun yapısı ve kültürünün birbirine bağımlı olduğunu ileri sürmüş, her ikisinin de birbiri üzerinde etkileri olduğunu belirtmiştir.

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde (2018) birincil anlamıyla kültür "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü." olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü dendiğinde de aslında kültürün bu genel tanımına çok da uzak olmayan bir tanım söz konusudur. Çelik'e (2000, s. 46-49) göre örgütsel kültür örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır ve her toplumun nasıl kendine özgü bir kültürü varsa o toplumdaki her örgüt de kendine özgü bir kültüre sahiptir.

Yurtdışında örgüt ve okul kültürüyle ilgili yapılmış olan çalışmalara (Angus, 1996; Brown, 2004; Cheong, 2000; Cunningham & Gresso, 1993; Hale, 2016; Hargreaves, 1995; Sarason, 1996; Stoll, 1998) bakıldığında örgüt kültürünü yapısal açıdan irdeleyen ve örgüt kültürü ile yapısal çerçevenin birbirleriyle olan ilişkilerine bakan araştırmaların olduğunu görmekteyiz. Türkiye'de örgüt kültürünü, özellikle de okul kültürünü inceleyen araştırmalar ise sembolik çerçeveye sınırlı kalmıştır. Bir yükseköğretim kurumunu yapısal çerçeve ve örgüt kültürü açısından inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır.

Türkiye'de yükseköğretim sistemi Darülfünun'un İstanbul Üniversitesi'ne dönüştürüldüğü 1933 yılından bu zamana dek geçen yaklaşık 85 yıllık süre zarfında çok kapsamlı değişimler ve gelişmeler yaşamış, son yıllarda vakıf üniversitelerinin de kurulmasıyla beraber oldukça büyük çapta bir yükseköğretim sistemi haline gelmiştir (Akyüz, 2015, s. 48-52). YÖK'ten elde edilen verilere göre 2016-2017 Eğitim – öğretim döneminde devlet ve vakıf üniversitelerinde ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarına kayıtlı öğrenci sayısı açık ve uzaktan öğretim programları da dahil

edildiğinde 7.198.987'dir. Bu rakam 7.202.198 olan Bulgaristan nüfusundan sadece birkaç bin az olmakla beraber Avrupa Birliğine üye 12 ülkenin ayrı ayrı nüfusundan ve birliğin en küçük altı üyesinin toplam nüfusundan fazla bir rakama tekabül etmektedir ([https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en)). Bu da Türkiye'deki yükseköğretimin ne denli geniş bir kapsama ulaştığının bir göstergesidir.

Bu araştırmanın gerçekleştirildiği İç Anadolu Bölgesi devlet üniversiteleri istatistiklerine bakıldığında ise 570.672 gibi bir öğrenci sayısı karşımıza çıkmaktadır ki bu da Avrupa'nın en küçük iki ülkesi olan Malta ve Lüksemburg'un ayrı ayrı nüfuslarından daha fazla sayıda öğrencinin bu bölgede öğrenim gördüğünü göstermektedir. Öğretim elemanı sayıları dikkate alındığında ise YÖK verilerine göre bölgede 33.464 akademisyen görev yapmaktadır. Bu rakam da bize Eskişehir merkez ilçeleri hariç tüm ilçe merkezlerinden (<http://www.eskisehir.gov.tr/sayilarla-eskisehir>) daha fazla nüfusa sahip bir topluluktan bahsettiğimiz verisini sağlamaktadır.

Üniversiteler kendilerine özgü yapılanmaları ve kültürleri olan yükseköğretim kurumlarıdır. Bu kurumların yapılarının daha iyi anlaşılması, sahip oldukları kültürün de daha iyi anlaşılmasında bir temel oluşturmaktadır. Bu açıdan üniversiteler bünyesinde etkinliklerini sürdüren birimlerin kültürlerinin anlaşılması önemli bir problem alanıdır. Yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürünü oluşturan yapısal değişkenlerinin anlaşılması, kurumun etkinliğinin iyileştirilmesi için gereklidir. Bu konu, bu yüzden önemli bir problem alanı olarak değerlendirilip ele alınmalı ve çözümlenmelidir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Yapısal unsurların bir yükseköğretim kurumunun kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?

## **1.3. Alt Problemler**

Bu problem cümlesine ilişkin belirlenen alt problemler şöyle sıralanmıştır:

1. Eşgüdümün örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?
2. Standardizasyonun örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?
3. Uzmanlaşmanın örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?
4. Hiyerarşik yapının örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?
5. Denetim mekanizmalarının örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?
6. Çalışma ortamının örgüt kültürü üzerindeki yansıması nasıldır?



#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, örgütün yapısal unsurları olan eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, denetim mekanizmaları ve çalışma ortamının bir Yabancı Diller Yüksekokulu'na bağlı Temel Yabancı Diller Bölümü'nde görev yapan akademik personelin örgüt kültürü algıları üzerindeki yansımalarının nasıl olduğunun belirlenmesidir.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Okulların etkili ve başarılı olmalarında kültürün başarıya etkisi açısından bakıldığında örgüt kültürünün önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2003), bir veri tabanında 2002- 2003 yıllarında öğrenci başarısıyla ilgili yaptıkları tarama araştırmasında, öğrenci başarısıyla ilgili 260 makaleyi incelemiş ve örgüt kültürünün başarıya etki eden bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır (Akt. Işık, 2010, s. 2-3). Kurum kültürü hem sorun çözme sürecinde hem de başarıya etki eden bir faktör olarak okullar için önemli bir yere sahiptir. Ancak şimdiye kadar okul kültürüyle ilgili yapılmış olan çalışmalar (Çayırdağ, 2006; Çelik, 2004; Göldağ, 2015; Işık, 2010; Kuyumcu, 2007; Önsal, 2012; Özkan, 2007; Özoğlu, 2015; Pulat, 2010; Seki, 2004; Süzer, 2010; Şimşek, 2003; Şirin, 2011; Şişman, 1993; Taner, 2008; Tezcan, 2007; Uzun, 2008; Vural, 2007; Yalazan, 2006) kültürü genellikle ilk ve ortaöğretim düzeyinde sembolik çerçeve açısından ele almış, yapısal çerçevenin kurum kültürü üzerindeki etkileri ve kültürün şekillenmesinde ne derece etkili olduğuna ilişkin bir araştırma özellikle yükseköğretim düzeyinde yapılmamıştır.

Yabancı dilde eğitim yapan bir bölüme yerleşmiş ve yeterli düzeyde yabancı dil bilmeyen veya isteğe bağlı olarak yabancı dil öğrenme hakkını kullanan her yeni üniversite öğrencisinin bir ila dört dönem arasında eğitim aldığı Yabancı Diller Yüksekokulları üniversitelerin önemli kurumları arasında yer almaktadırlar. Bu kurumlar, dil eğitimi vermenin yanında ilk defa üniversiteye gelmiş olan öğrencilerin üniversite yaşamlarına ilişkin ilk deneyimlerini kazandıkları ve üniversite kültürünü edindikleri kurumlar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, bu kurumların kültürlerinin anlaşılmasına çalışılması önemli bir araştırma konusudur.

Yabancı Diller Yüksekokulları'na bağlı olarak çalışan ve hazırlık eğitiminin verilmesinden sorumlu olan Temel Yabancı Diller Bölümleri, öğrencilerinin önceden belirlenmiş yeterli dil seviyesine ulaşıp ulaşmadıklarını, standart bir zorluk dercesine göre uyguladıkları yeterlik sınavlarıyla ölçüp belirlemektedirler. Öğrenciler bu aşamaya

gelinceye kadar da farklı dil seviyelerindeki öğrencilerine aynı mevzuat çerçevesinde standartlaşmış bir eğitim vermek durumundadırlar. Bu da öğretim elemanları ve yönetim kadrosu arasında iyi bir eşgüdümün var olmasıyla sağlanabilmektedir. Eğitim kalitesinin artırılması, bölüm içinde ders veren öğretim elemanlarının uzmanlaşma dereceleriyle doğru orantılıdır. Hiyerarşik yapının iyi işlemesi, çalışma ortamının uygunluğu ve gerekli denetim mekanizmalarının işlemesi bu örgütlerin başarı düzeyleri üzerinde etkilidir. Örgütün yapısal çerçevesini oluşturan bu unsurların, örgütün kültürüne nasıl yansıdığı öğrenilmesi, bu kurumların sorun çözme yeteneklerini artıracak ve başarılarına olumlu şekilde yansıtacaktır. Bu açıdan bakıldığında, yapısal değişkenlerin örgüt kültürüne olan etkisinin nasıl olduğunun öğrenilmesi oldukça önemli bir araştırma konusudur.

### 1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017 yılı Eylül ayı ile 2018 yılı Mayıs ayı arasında elde edilen veriler, çalışılan yükseköğretim kurumunun Temel Yabancı Diller Bölümü'nün yapısal çerçevesi ve bu bölümdeki akademik personelle sınırlıdır.

### 1.7. Operasyonel Tanımlar

**Koordinatör:** Temel Yabancı Diller Bölümü'ndeki her kur için bir veya iki kişi olarak görev yapan, söz konusu kurda derse giren öğretim elemanları ve kurla alakalı çalışan diğer birimler arasında eşgüdümü sağlamaya yönelik organizasyonu sağlayan birim çalışanı.

**Kur:** Hazırlık programı sırasıyla A, B, C ve D olmak üzere dört seviyeden oluşur. A kuru en üst, D kuru da en düşük seviye olan başlangıç seviyesini ifade etmektedir.

**Syllabus:** Her seviye için ayrı ayrı hazırlanan ve bir dönemde işlenecek konuları detaylı bir şekilde anlatan müfredat programı.

**Testing:** Birimi: Her seviyeye uygun ara sınav, final sınavı ve kısa sınavları hazırlayıp, uygulayan ve değerlendirme sürecini organize eden birim.

**Yükseköğretim Düzeyindeki Öğretim Elemanları:** Hazırlık eğitimi veren Yabancı Diller Yüksekokulu Temel Yabancı Diller Bölümü bünyesinde çalışan Doktor Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi Doktor ve Öğretim Görevlisi kadrosundaki akademik personel.

### **1.8. Kısaltmalar**

**CELTA:** Certificate in Teaching English to Speakers of Other Languages

(Yetişkinlere İngilizce eğitimi verecek öğretmenler için düzenlenen yeterlilik sertifikası)

**DELTA:** Diploma in Teaching English to Speakers of Other Languages

(Yetişkinlere İngilizce eğitimi verecek öğretmenler için düzenlenen yeterlilik diploması)

**K:** Katılımcı

**YDYO:** Yabancı Diller Yüksekokulu



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda araştırmanın temel dayanağına değinilmiştir. Bu kapsamda kültür, örgüt kültürü, örgütsel yapı ve yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürü kavramları açıklanmıştır. Ayrıca konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Kültürün Tanımı

Kültür, farklı disiplinler tarafından ele alınan ve farklı açılardan yaklaşıldığında farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Tanımlardaki bu farklılığı Güvenç, (1999, s. 95) sözcüğün çok anlamlı olmasına bağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, iletişim ağının genişleyip iletişimi oldukça kolay hale getirmesi gibi etkenler farklı toplumların etkileşimini de artırmış, dolayısıyla toplumlar arasında kültürel etkileşimin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle kültür ile ilgili sürekli olarak yenilenen ve çeşitlenen kavramlar ve tanımlamalar mevcuttur.

İlk kullanımı daha çok tarımsal faaliyetleri çağrıştıran Latince “cultura” kelimesi olan kültür kavramı, ilk kez Voltaire tarafından insan zihniyle alakalı bir terim olarak kullanılmıştır (Güvenç, 1985, s. 96). Voltaire kelimeyi insan zekasının oluşma ve gelişmesiyle bağlantılı olarak kullanmış, sözcük buradan Almanca’ya geçerek Alman Dili sözlüğünde “cultur” olarak yer almıştır. Daha sonra bu kavram farklı dillerde yerleşerek yaygın olarak kullanılan bir kelime olmuştur.

Şişman (2002, s. 1), sosyal bilimler alanında insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak kültürle ilgili tanımlardan bahsederken, kültürün bir toplumun önceki nesillerden miras olarak aldığı bir yaşama biçimi olduğuna değinmiştir. Aynı zamanda kültürün, problemlerin çözüm biçimi ve davranışları düzenleyen normatif bir sistem olduğu da ifade edilmiştir. Daha genel bir çerçeveden ise bir egemenlik ve meşruiyet aracı olarak da tanımlanmıştır.

Kavrama geniş bir açıdan bakıp genel bir tanımlama yapmak gerekirse kültür, insanların dünyaya bakış açılarını, diğer insanları ve olayları algılama şekillerini belirleyen, topluluğun üyelerince paylaşılan ve kuşaklar arasında aktarılan, tutum, davranış, inanç ve yaşam tarzlarını anlamayı sağlayan bir olgudur (Deal ve Kennedy, 1982, s. 38). Kültür kavramı bir de kapsam bakımından farklı sınıflandırmalara tabidir.

Bu ayrımlar genel ve alt kültür kavramlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Üst kültür olarak da tanımlanan genel kültür, genellikle ulus düzeyinde değerlendirilmekte olup Alman kültürü, Fransız kültürü veya Türk kültürü gibi ifadelerle somutlaştırılabilir. Bu üst kültürleri oluşturan topluluk veya kurumların kendilerine özgü kültürel yapıları ve özellikleri bulunur. Bu özgün özellikleri barındıran alt kültürler, üst kültürün baskın olan kültürel değerlerini taşımakla birlikte kendilerine özgü yaşam biçimi ve değerleri ile farklılaşmaktadırlar (Erdoğan, 1994, s. 122).

Farklı etkinlik alanlarında çalışan araştırmacıların kültür kavramını kendilerine göre tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Disiplin, kapsam ve işlevden bağımsız olarak, kavramın temel özelliklerine de gönderme yapan bir kültür tanımı yapmak oldukça zordur. Fakat bu çerçevede kültür, üzerinde etkili olduğu grubun hayata bakış açılarını ve davranışlarını etkileyen, grubun tüm üyeleri tarafından paylaşılan, kuşaklar arasında aktarılan ve değişime açık olan bir kimlik göstergesi olarak tanımlanabilir.

## **2.2. Kültürün Özellikleri**

Battal'a (2007, s. 52) göre, bir kültüre ait özellikler içinde bulunduğu sosyolojik ve ekonomik şartlara bağlı olarak değişkenlik gösterir. Aynı zamanda, ortak bir kültürü paylaşan kişiler kendi içlerinde homojen bir yapıya kavuşarak diğer gruplardan farklılaşırlar. Dolayısıyla bu yapının parçalarından herhangi birindeki değişim, bir bütün olarak kültürü de etkiler (Köselecioğlu, 2012, s. 8). Dolayısıyla kültürün karmaşık bir yapısı olduğu ve çözümlenmesinin pek de kolay olmadığı söylenebilir. Erdoğan'a (1994, s. 134-136) göre kültürün anlaşılabilmesi ve ne olup ne olmadığı tespit edilebilmesi için kültürün özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Öğrenilebilir, sürekli, değişken ve toplumsal olması, kültürün özellikleri olarak ifade edilebilir.

Bu özelliklerden yola çıkarak kültürün en temel işlevinin toplumun üyelerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılayarak bu yönde bir tatmin sağlaması olduğunu söyleyebiliriz. Eski kuşaklardan aktarılan kültürel ilkeler, uygulamalar ve kurumlar bireysel ve toplumsal bazda mevcut ihtiyaçları karşılamalıdır ki devamlılığı olsun. Çünkü bir davranış başarıya ulaşıp pekişmediği sürece sönecek ve sonraki kuşaklara aktarımı söz konusu olamayacaktır. Bu noktadan hareketle de kültürün devam eden ve tarihi olan bir olgu olduğunu düşündüğümüzde, onun bireyler ve toplumun ihtiyaçlarını karşıladığı sonucuna ulaşılabılır.

### 2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, bir çok değişken ve etmeden etkilenen, aynı zamanda muhtelif değişkenleri ve davranış kalıplarını da doğrudan etkileyen bir inceleme alanıdır. Özellikle 1980'li yıllarda yönetim bilimi ve davranış bilimi gibi alanlar örgüt kültürü üzerinde sıklıkla durmuş, sonrasında örgüt kültürü tüm örgütlerin işleyiş ve verimlilik analizlerinde dikkatle çalışılan bir alan haline gelmiştir. Yani örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültür düzeyi olarak nitelenebilir. Robbins'e (1987, s. 357) göre kültür bir örgütün özünü oluşturur ve söz konusu örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını ve kurumun özgün bir yapıya dönüşmesini sağlayan sekiz alt boyutu vardır. Bunlar:

1. Bireysel inisiyatif : Personelin sorumluluk ve özgürlüklerinin derecesi.
2. Yönelim: Personele verilen hedefler ve bu doğrultudaki performans beklentisinin derecesi,
3. Risk toleransı: Girişimcilik, risk alma ve yeniliğin ne kadar teşvik edildiğinin derecesi,
4. Bütünleşme: Birimlerin sergilediği koordinasyon derecesi,
5. Yönetimle ilişki: Örgüt yöneticilerinin personeline sunduğu yardım, destek ve açık iletişimin derecesi,
6. Kontrol: Personel davranışlarını doğrudan yönetip denetleme derecesi,
7. Kimlik: Personelin kurumlarını bir bütün olarak algılama tanımlama dereceleri,
8. Fikir ayrılığı toleransı: Personel arasında eleştirel bakış açısı ve fikir ayrılıklarının desteklenme derecesi.

Örgüt kültürünün anlaşılması, örgütler için ilerleme, değişme, geleceğe dönük kurumsal stratejiler oluşturabilme ve yöneticilerin dinamik bir kültürü kurumlarına yerleştirebilmeleri için oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilen örgütsel davranış da diğer davranışlarla yakından ilgilidir. Gordon (1993, s. 5) örgütsel davranışın kültür, stres, kişilik, güdülenme, takım oluşturma, karar verme , iletişim, liderlik, iktidar, çatışma, iş tasarımı, iş süreçlerinin düzenlemesi, yenilenme, algı, öğrenme ve personel geliştirme gibi diğer davranışlarla ilişkisi olduğundan bahsederek aslında örgütsel davranışın ne kadar geniş bir davranış yelpazesini etkilediğini belirtmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt kültürü hem örgütsel davranış hem de örgütsel yapı için oldukça önemli bir faktördür ve örgüt kültürüne gerekli ehemmiyeti vermeyen veya göz ardı eden kurumların başarılı olma ihtimalleri yoktur.

Örgüt kültürü aslında bir örgütü diğer örgütlerden daha farklı bir kurum haline getiren ve örgütün tüm mensupları tarafından paylaşılan bir anlamlar bütünlüğünü ifade etmektedir (Çelik, 2000, s. 4). Paylaşılan bu anlamlar, bütüncül bir sistem içinde söz konusu örgüt için kıymetli ve geçerli olan temel özellikler dizisidir. Bu anlamlar, örgüt üyelerinin kendi aralarında ve diğer örgütler ve o örgütlerin üyeleriyle ilişkilerinde geliştirdikleri davranış kalıplarını ifade eder (Robbins, 1987, s. 299). Bu davranış kalıplarının çözümlenmesi farklı açılardan ele alındığında farklı yaklaşımların kullanılmasını gerekli kılar, çünkü kültürün tanımı bile farklı açılardan bakıldığında farklı şekillerde yapılmaktadır. Özoğlu (2015, s. 24) kültürü düşünsel ve sosyo kültürel olmak üzere iki temel açıdan irdeleyen Allaire ve Firsirotu'nun (1984) Keesing'den (1974) esinlenerek ürettikleri modele dayanarak, kültür kavramının tanımının ele alındığı bakış açısına göre farklılık gösterdiğini öne sürmüştür. Buradan hareketle örgüt kültürünün çözümlenmesi için öncelikle hangi kültür tanımından yola çıkılacağına karar vermek ve hangi yaklaşımla kültürün çözümlenebileceğini saptamak oldukça önemlidir.

Carlson (1991, s. 52) örgütsel davranışın çözümlenmesi için dört farklı yaklaşımı belirlediği bir model geliştirmiştir. Buna göre örgütsel davranışın analizi yapısal, politik, sembolik ve insan kaynakları yaklaşımlarıyla yapılabilir. Bu çözümlenme yaklaşımları aslında Bolman ve Deal'ın 1984 yılında geliştirdikleri yönetim kuramında bahsedilen örgüt boyutlarıyla tam bir benzerlik göstermektedir. Buna göre, örgütleri tek bir bakış açısına dayanarak anlamaya çalışmak sakıncalıdır ve örgütler dört temel çerçevede açıklanmalıdır. Bu çerçeveler politik, sembolik, insan kaynakları ve yapısal boyutları kapsamaktadır (Bolman ve Deal, 2013, s. 71).

Chaffee ve Thierney (1998), yükseköğretim kurumlarının özellikleri ve kültürün tanımını göz önünde bulundurarak yükseköğretim kurumlarında kültür analizinin yapılmasında bir temel oluşturabilecek bir çerçevenin tanımını yapmışlardır (Akt. Celep ve Tülübaş, 2015, s. 176.). Zaman, mekan ve iletişim temaları ile değerler, çevre, ve yapı boyutlarını kapsayan bu modeldeki temel tanımlar şu şekildedir: **Yapı**, örgütteki faaliyetlerin hayata geçirilme şeklini belirleyen her türlü düzenleme ve her personelin ayrı ayrı biçimsel rollerini belirleyen boyuttur. **Değerler**, örgüt mensubu bireyler ve gruplar tarafından benimsenen ortak duygu ve düşüncelerdir. **Çevre**, örgüte yönelik istemler, kısıtlamalar ve örgütün çevresinde gelişen ve örgüt üyelerini etkileyen etmenleri ifade eder. Bunların dışında **zaman** teması örgütün geçmişini, **mekan** örgütün fiziksel ortamını ve **iletişim** de örgüt personelinin dünyayı algılama biçimlerini ifade etmektedir.

Allaire ve Firsirotu (1984, s. 214) da örgüt kültürünün iki farklı açıdan değerlendirilebileceğini öne süren kavramsal bir çerçeve çizmiştir. Buna göre örgüt kültürü “kültürel” veya “sosyoyapısal” bir sistemdir. Örgüt kültürünü kültürel bir sistem olarak ele alan yaklaşım; mitler, değerler ve ideolojiyi temel alarak örgüt kültürüne sembolik açıdan bir bakışı benimsemiştir. Bu yaklaşım Carlson’ın (1991, s. 17) sembolik yaklaşımıyla büyük oranda aynı temel üzerine oturmaktadır. Örgüt kültürüne sosyoyapısal açıdan yaklaşan çerçeve ise yapılar, stratejiler, politikalar ve süreçlerin iç içe geçtiği, her birinin diğerlerinden etkilendiği ve birlikte işlediği bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistem formal amaçlar, hedefler ve stratejiler, istihdam, eğitim, yetiştirme, otorite, güç, yapı ve kontrol mekanizmaları, yönetim tarzı ve süreçleri gibi daha yapısal bir temele oturmaktadır. Sosyoyapısal sistem aslında hem Carlson’ın (1991) hem de Chaffee ve Thierney’in (1998) çizdikleri örgütsel analiz modellerinin odaklandığı boyutları kapsamaktadır.

Tüm bu yaklaşımlar dikkate alındığında örgüt kültürünün analizine ilişkin iki temel yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki sembolik yaklaşım, diğeri de yapısal yaklaşımdır. Bu çalışma örgüt kültürünün temelde yapısal unsurlar tarafından şekillendirildiği varsayımıyla örgüt kültürünü yapısal açıdan incelemeyi hedeflemektedir.

#### **2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Kültür kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü kavramının da özellikleri ele alınırken farklı disiplinler ve bakış açılarına göre çeşitli özelliklerden bahsetmek mümkündür. Örgüt kültürünün en öne çıkan özelliği o örgütte işlerin yapılış biçimini net olarak ortaya koymasıdır. Robbins (1987) örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi temel özelliği şu şekilde açıklamaktadırlar:

- *Yenilik ve risk alma:* Çalışanların yenilikçi olma ve risk almaya teşvik edilme derecesi,
- *Detaya dikkat etme:* Çalışanların detaya önem vermeleriyle ilgili beklenti düzeyi,
- *Sonuç odaklılık:* Yönetimin sonuca giden yoldan ziyade sonucun kendisine odaklanması,
- *İnsan odaklılık:* Yönetim kadrosunun verdiği kararlarda, örgütsel sonuçların insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesi,



- *Takım odaklılık*: İş aktivitelerinin bireyden ziyade takıma odaklanma derecesi,
- *Saldırganlık*: Çalışanların uyumlu olma yerine rekabet içinde olma düzeyleri,
- *Durağanlık*: Örgütsel aktivitelerin büyüme yerine durağanlığı vurgulama dereceleri (Akt. Sop, 2016, s. 5-6).

Schein'a (1985) göre örgütün değer verdiği ana özellikler, o örgütün kültürünü oluşturan anlamlar sisteminin bileşenleridir. Buna göre örgüt kültürünün temelini oluşturan özellikler kişisel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans ve ödül, çatışma toleransı ve risk hoşgörüsüdür. Bu özellikler her örgütte farklı seviyelerde örgüt kültürünü şekillendirmektedir (Akt. Taşdan, 2014, s. 36).

Fakat nispeten geniş bir çerçeveden kapsayıcı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, Gümüş (2011, s. 33), Kılıç (2006, s. 119), Özkalp ve Kırel (2001, s. 577), gibi çeşitli araştırmacılar, örgüt kültürünün özelliklerini benzer şekilde ana hatlarıyla şu şekilde sıralamaktadır:

- *Örgütsel bir kimlik sağlar*: Örgüt mensupları artık bireysel işgörenler olmanın ötesinde bir zincirin halkasını anımsatacak şekilde ve bağlılıkta örgütün bir parçası haline gelirler.
- *Birlikteliği kolaylaştırır*: Örgütler yazılı kurallar haricinde, çalışanları bir arada tutan, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştıran ve birlik atmosferini sağlayan bir niteliğe sahiptir.
- *Öğrenilir*: Örgüt çalışanları ve örgüte yeni katılanlar örgütün işleyişiyle ilgili biçimsel yapıları öğrenirken bir yandan da örgüt kültürünün farkına varıp bu olguyu öğrenirler.
- *Yazılı değildir*: Örgüt kültürü bir kural veya yönerge gibi biçimsel bir özellik taşımadığından yazılı değildir. Davranışlar, tutumlar ve değerler aracılığıyla aktarılır ve öğrenilir.
- *Değişebilir*: Aynen kültür kavramı gibi zaman ve bağlam değiştikçe örgüt kültürü de değişebilir.
- *Örgütün bütününe yöneliktir*: Aynı örgüt içinde farklı alt kültürlerin görülme ihtimali olsa da örgüt kültürünün kapsamı örgütün tamamıdır.
- *Ödül sistemine katkıda bulunur*: Yerleşmiş bir örgüt kültürü olan kurumlarda ödül sistemi daha iyi işlemekte ve dolayısıyla örgütün nihai amacına ulaşması için uygun bir altyapı hazırlanmaktadır.

- *Yol göstericidir:* Aynen kültür kavramında olduğu gibi pratik anlamda fayda sağlayan davranışlar kalıplaşmış aktarılmakta olduğundan, örgüt kültürünün de bir parçası olan bu pratikler çoğu zaman yol gösterici bir niteliğe sahiptir.

Bu özelliklerin hem genel anlamda eğitim kurumlarında hem de yükseköğretim kurumları özelinde de geçerli olduğu düşünülebilir. Fakat her kurumun özgün yapısından kaynaklı olarak bu özelliklerin etkili olma seviyeleri farklılaşabilmektedir. Örneğin örgüt kültürünün değişebilir olma özelliğinin karşılığının yeni kurumlar ve köklü kurumlar ele alındığında farklı seviyelerde olabileceği söylenebilir.

## 2.5. Örgütsel Analiz

Yıldırım, (2014, s. 19) temel ilgi alanı örgütlerin farklı yapılanma şekilleri ve farklı şartlar altında nasıl sonuçlar elde ettiğini belirleyerek en verimli örgütsel tasarımı elde etmek olan örgütsel analiz sürecinin, örgütlerin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Neuhauser ve Anderson, (1974, s. 83-84) örgütsel analiz teorisinin şu üç temel özelliğinden bahsederler:

1. Temel olarak ilgilendiği konu biçimsel anlamda örgütün kendisidir.
2. Analiz birimleri örgütün kendisi ya da örgütsel bölümler olabilir.
3. Örgütlerin belirli boyutlar açısından değerlendirilip karşılaştırılmasına dayalıdır.

Özetle örgütsel analiz, yapısal açıdan örgütlerin incelenerek yapısal boyutlar arasındaki ilişkilerin biçiminin ve gücünün belirlenmesi amacını taşımaktadır. Daft'a (1989, s. 17) göre örgütlerin analizinde yapısal ve bağlamsal olmak üzere iki temel boyut vardır. Yapısal boyut örgütlerin karşılaştırılmasında bir temel oluşturabilecek içsel özelliklerini ifade eder. Carlson'ın (1991, s. 57) örgüt kültürünün çözümlenmesine ilişkin şekillendirdiği yapısal çerçeveye genel anlamda benzer özellikler taşıyan Daft'ın (1989, s. 18) öne sürdüğü dokuz yapısal değişken şunlardır: biçimselleşme, uzmanlaşma, standardizasyon, yetki standardizasyonu, yetki sıradüzeni, merkezleşme, karmaşıklık, meslekleşme ve iş gören yapısı.

Büyüklik, çevre ve teknoloji de örgütsel boyutun bağlamsal değişkenlerini oluşturmaktadır. Bunlar her örgütün kendi bağlamını oluşturmasında etkili olan değişkenlerdir. Örgütler incelenirken ele alınan özellikler aslında bahsi geçen bu değişkenlerdir. Örgüt yapılarıyla ilgili önemli çalışmaları olan Pugh, Hickson, Hinings, ve Turner (1968, s. 69) ile Robbins'ın (1987, s. 28) bahsettiği değişkenler de daha az detaylı olmakla beraber Daft'ın (1989, s. 18) belirttiği değişkenlerle paralellik göstermektedir.

Aslında örgütsel yapı ve boyutlar ile ilgili alanyazın incelendiğinde farklı araştırmacıların benzer fakat birbiriyle aynı olmayan tanımlamaları yaptığı görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırmacıların farklı etkinlik alanlarındaki örgütleri incelerken münferit bir açıdan analiz yapmalarının doğuracağı kısıtlılıktan kaynaklanmaktadır. Yıldırım, (2014, s. 20-21) bu kısıtlılığı, 20 farklı araştırmacının farklı kurumlarda örgütsel analiz çalışması yaparken odaklandıkları temel örgütsel değişkenleri inceleyip her araştırmacının ortak boyutlardan hangilerini kullandığını tespit ederek açıklamıştır. Bahsi geçen çalışmalarda, çevre, hedef, teknoloji, karar yapısı, ödül sistemi ve eşgüdüm türü olmak üzere altı ortak boyut açısından inceleme yapılmış, ve her araştırmacının ihtiyacına göre bu değişkenlerden bazılarını ya da tamamını ele aldığı görülmüştür. Netice olarak örgütsel boyutların, dolayısıyla örgüt kültürünün, incelenmesi için izlenecek standart bir yol bulunmamaktadır. Her araştırmacı inceleyeceği veya karşılaştırma yapacağı kurumları ele alırken söz konusu kurumun yapısı, özellikleri ve içinde bulunduğu bağlamı dikkate alarak kendi belirleyeceği değişkenler ve unsurlar üzerinden araştırmasını yürütmelidir. Örneğin bu çalışmanın konusunu oluşturan yükseköğretim düzeyindeki bir örgüt incelemesi ile bir sağlık örgütünü incelerken odaklanılan değişkenlerin birbiri ile aynı olması beklenemez.

## 2.6. Örgütsel Yapı

Koçel, (1993, s. 16) örgütsel yapının örgütün amacına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi için çalışan etkinliklerinin eşgüdümünü sağlayan bir araç olduğunu belirtmektedir. Örgütsel yapı denince akla birey veya grup etkinliklerinin düzenlenmesi gelir. Örgütsel yapı ile ilgili tanımlamalar temelde Kast ve Rosenzweig'in (1979, s. 198) belirttiği şu öğeleri kapsamaktadır:

- İlişki ve görevler kalıbı.
- Örgütsel etkinliklerin ve görevlerin personel veya birimlere yüklenmesi.
- Farklı personel veya birimlere yüklenen görevlerin eşgüdümlemesi.
- Örgüt içindeki yetki, statü ve hiyerarşi ile ilgili tanımlamalar.
- Personelin ilişki ve faaliyetlerini yönlendiren biçimsel politika, prosedürler ve denetimler.

Bu öğeler göz önünde bulundurulduğunda örgüt yapısının örgütün verimliliği için ne denli önemli olduğu anlaşılabilir. Örgütsel yapı Mintzberg'e (2010, s. 65) göre işbölümü ve koordinasyon mekanizmalarını etkilediği için örgütün nasıl işlediğini de

etkilemektedir. Yapı aynı zamanda, gelenek ve kurulmuş olan düzenin beraberinde getirdiği alışkanlıklarla birlikte örgüt içindeki güç ilişkilerini de belirlemektedir. Yapısal konular aslında örgütlerin tasarımıyla ilgili özelliklerini kapsar. Mintzberg, örgütlerin tasarım parametrelerini (özelliklerini) iş uzmanlaşması, davranışların formalleşmesi, eğitim ve doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol, ilişki düzenlemeleri, dikey ve yatay ademi merkeziyetçilik (yerinden yöneticilik) olmak üzere dokuz farklı başlıkta sınıflandırmaktadır.

## **2.7. Yapısal Açıdan Örgüt Kültürünün İncelenmesi**

Örgütlerin analizine ilişkin izlenen süreçler ve örgütsel yapı ile alanyazın incelendiğinde bir örgütün yapısal değişkenlerinin incelenmesiyle ilgili birbirine çok benzeyen yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örgütlerin yapısal değişkenleriyle ilgili olarak farklı araştırmacılar tam olarak birbiriyle örtüşmeyen ancak büyük oranda benzerlikler gösteren yapısal değişkenlere vurgu yapmışlardır. Yine alanyazın örgütlerin yapısal açıdan incelenmesinin standart bir yol izleyerek yapılmasının olanaksızlığına ve her örgütün kendi bağlamı içinde öne çıkan değişkenleri temel alınarak incelenmesi gerektiğine işaret etmiştir.

Bu çalışma Bolman ve Deal'ın (2013, s. 69-121) dörtlü çerçeve kuramının bileşenlerinden bir tanesi olan yapısal çerçeveyi araştırmanın dayandığı kuram olarak ele almakta ve araştırmanın yapıldığı örgütün kültürünü bu yapısal değişkenler aracılığıyla incelemeye çalışmaktadır. Dörtlü çerçeve kuramının politik boyutu, örgütleri güç, çelişkiler, daha çok iktisadi bakış açısıyla değerlendirilen örgütün kıt kaynakları, koalisyonlar, müzakereler, pazarlıklar ve gücün sembolleri açısından ele almaktadır. İnsan ilişkileri boyutunda öne çıkan özellikler ise insan ihtiyaçları, motivasyon, çalışanların tatmini, iletişim, katılım, eğitim, gelişme, güvenlik, ödül ve teşviklerdir. Sembolik yaklaşım ise nispeten daha soyut olan anlamlar, değerler, kahramanlar, ayinler, törenler, kültür ve mizah gibi açılardan örgütleri tanımlamaya çalışır.

Yapısal yaklaşım için ise roller, hiyerarşi, otorite, uzmanlaşma, eşgüdüm, denetim ve standardizasyon öne çıkan yapısal bileşenlerdir. İşte bu bileşenler bu çalışmanın omurgasını oluşturmaktadır. Yapısal çerçeve örgütlerin bu bileşenlerine odaklanarak verimliliği artırmak adına çalışanların ne şekilde örgütlenip rollerin neye göre dağıtıldığına ve birimlerin nasıl yapılandırıldığına odaklanmaktadır. Kuşkusuz bu bileşenlerin örgüt kültürü üzerine de yansımaları vardır.

## 2.8. Kültürel Açıdan Örgütsel Analiz

Şişman (1995, s. 80), örgüt kavramı açıklanırken farklı yaklaşımlar ve yazarlar tarafından muhtelif mecazların kullanıldığından bahsederek, aslında bu mecazların var olma sebebinin karmaşık bir kavram olan örgütü basite indirgemek suretiyle daha iyi anlayabilmek olduğunu belirtmiştir. Ancak bu mecazlar çok yönlü niteliklere sahip olan bir örgütü açıklayabilmek için asla yeterli değildir. Morgan'a (1986, s. 74) göre, örgütlerin betimlenmesinde farklı kuramlar ve yazarlar kendi bakış açılarına göre farklı ifadeler kullanmaktadırlar. Ancak özellikle 1980'lerden sonra bu kadar çeşitli ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerin anlaşılabilmesi için kültürel yaklaşım diye adlandırabileceğimiz bir paradigma gelişmiştir; Bates (1984) de her örgütün kendi gerçekliğini yarattığı savıyla, her örgütün örgütsel yapısı ve uygulamaları bağlamında kendine özgü bir kültürünün olduğunu öne sürerek her örgütün aslında özgün bir kültürel sistem olduğunu savunmuşlardır (Akt. Şişman, 1995, s. 81).

Örgütlerin çözümlenmesinde şimdiye kadar mekanik – organik, nesnel – öznel, yapısalcı – postyapısalcı, modern – postmodern, biyolojik – sosyolojik gibi çeşitli temellere dayalı bir dizi farklı yaklaşım benimsenmiştir. Her birinde örgütün farklı bir özelliğinin vurgulandığı bu yaklaşımların çoğunda kültür kavramı yer almaktadır (Şişman, 1995, s. 83). Örgütsel kültürlerin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak araştırmacıların örgütsel kültürü farklı bakış açılarıyla ele aldıkları ve buna uygun sınıflamalar yaptığı da bilinmektedir (Köksal, 2007, s. 51).

Her örgüt temelde bir kültüre sahiptir ve kültür, örgütü oluşturan tüm unsur ve değişkenleri kapsayan bütüncül bir çerçevedir. Kültürel açıdan örgütlerin ele alınması, örgütlerin analizi sürecinde sosyal sistem, süreç ve dinamikler üzerine yoğunlaşım bunların altında yatan anlamların ortaya çıkarılmaya çalışılmasıdır. Kültür, örgütsel bir değişken olarak ele alındığında, sıklıkla onun verimlilik, performans, bütünleşme gibi diğer örgütsel değişkenler ve yapı, amaç gibi alt sistemlerle ilişkisi üzerine odaklanılmaktadır (Şişman, 1995, s. 86-87). Aslında örgüt kültürü, kurumun çalışma şeklinden, ücretlendirme, yöneticilerin çalışanlarına olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003, s. 32). Kısacası, bir örgütün kültürel açıdan çözümlenmesi, aslında onun yapısal çerçevesinin ortaya çıkarılması yoluyla bu çerçevenin performans, verimlilik, eşgüdüm, bütünleşme, koordinasyon gibi her örgütte farklı şekillerde ortaya çıkabilecek değişkenlerinin irdelenmesi sürecidir. Her örgütün kendine özgü dinamikleri, işleyiş şekli, kültürü, amaçları, yapılanması ve yönetilme tarzı olduğu için bu çalışmada örgütün en fazla öne çıkan yapısal bileşenleri

olan eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, denetim mekanizmaları ve çalışma koşulları üzerine yoğunlaşmıştır.

## **2.9. Eğitim Örgütlerinde Kültürel Analiz**

Eğitim örgütleri esnek yapılı, insanlar aracılığıyla yine insanlar için hizmet üreten, hizmeti üretenin de hizmetten faydalananın da insan olduğu ve yapısal açıdan mal üreten şirketlerden farklı olan örgütlerdir (Şişman, 1994, s. 29-31). Esnek yapılı örgütler, çalışanların işlerini yaparken daha özerk davranabildikleri ve hoşgörünün daha ön planda olduğu kurumlar olarak değerlendirildiği için, bu yapıdaki örgütlerin çözümlenmesinde Sergiovanni ve Corbally (1984, s. 164) kültürel yaklaşımın daha öne çıktığını belirtmektedir.

Kültür kavramı eğitimin hem temel çerçevesini hem de sermayesini oluşturduğu gibi, kültür oluşturma veya aktarma süreci de okul etkinlik ve programlarının temel amaçlarındandır. Yani okullar hem içinde buldukları kültürü öğrencilere aktarma, hem de bu kültürü şekillendirme gayesini güden örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında, Şişman (1995, s. 90), okulu bütünüyle kültürel bir örgüt olarak nitelemekte, her okulun özgün özellikleri bulunması sebebiyle de örgütsel analizin okullarda kültürel bakış açısıyla yapılması gerektiğini savunmaktadır.

## **2.10. Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun (1981, s. 5348) 3. maddesinin d bendine göre üniversiteler; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumlarıdır. Fakat küresel düzeyde değerlendirildiğinde üniversiteler içinde buldukları kültür, sosyal ve ekonomik yapı gibi muhtelif değişkenlerden etkilendikleri için "üniversite" kavramı farklı ülkelerde farklı anlamları barındırmaktadır. Üniversitelerden beklentilerin farklılaştığı durumlar üniversitelerin yapılarının da farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Meray'a (1971, s. 13-14) göre muhtelif üniversite kavramlarının başlıca özellikleri şunlardır: Üniversite bir araştırmacılar topluluğudur, üniversite bir yetişme ortamıdır, üniversite bir ilerleme merkezidir, üniversite entelektüel bir kalıptır, üniversite bir üretim faktörüdür.

Çoğunlukla bu kavramların tamamını barındıran üniversiteler, farklı rollere sahip binlerce kişi arasında sayısız karşılıklı davranışın yer aldığı, temelde öğrenci,

öğretim elemanı ve idari personelden oluşan ve bu kişilerin üniversite için çalışırken aynı zamanda kendilerine özgü hedeflerin de peşinde koştukları oldukça karmaşık örgütlerdir (Hicks, 1979, s. 33). Eğitim-öğretim müfredatları, yönetim kadrosu, öğretim elemanları, öğrenciler, idari personel, fiziksel bileşenler (binalar, araç-gereçler, vs.) ve çevre üniversitenin eğitiminin temel faktörlerini oluşturmaktadır (Güven, 1996, s. 51-52).

Yükseköğretim düzeyinde örgüt kültürü, hem üniversitelerin içinde hem de dışında gelişen olayların ve devam eden etkinliklerin yorumlanabilmesi için bir algı çerçevesi oluşturur. Bu çerçeveyi üniversite personelinin davranışlarını düzenleyen normlar, değerler, pratikler ve inançlar oluşturmaktadır. Berberoğlu, Besler, ve Tonus, (1988, s. 40-41) üniversitelerin sahip olması gereken sekiz örgüt kültürü unsurunu şöyle sıralamaktadır:

1. Bilimsel çalışma ortamı,
2. Bilimsel rekabet,
3. Çok yönlü iletişim kanalları,
4. Ekip çalışması,
5. Koordinasyon,
6. Yönetim ile işbirliği,
7. Esneklik,
8. Öğrencilerle karşılıklı ilişkiler ve iletişim.

Üniversiteler özerk kurumlar oldukları için, personel istihdamı konusunda diğer devlet kurumlarına göre daha belirleyici bir role sahiptirler. Yani bir üniversite istihdam edeceği personelin niteliklerini belirleme konusunda söz sahibidir. Son yıllarda idari personel alımları KPSS sonuçlarına göre merkezi bir anlayışla yapılıyor olsa da, akademik personel için üniversiteler hala istedikleri niteliklere sahip akademik personeli almak için istedikleri kapsam ve özellikleri haiz ilanlar yayımlayabilmekte ve YÖK tarafından uygun görülen sayıda kadro için alım yapabilmektedir. İdari personel alımına ilişkin T.C Devlet Personel Daire Başkanlığı'nın resmi web sayfasında yer alan örnek bir ilan şöyledir:

*“Üniversitemizde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinin (B) fıkrasına göre, Sözleşmeli Personel olarak istihdam edilmek üzere, 06/06/1978 tarih ve 7/15754 sayılı Kararnameye ekli 28/06/2007 tarih ve 26566 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esaslar' da yer alan ek 2'inci maddesinin (b)*

*fıkrasına göre, 2016 KPSS (B) grubu puan sırası esas alınmak suretiyle, aşağıda belirtilen pozisyona sözleşmeli personel istihdam edilecektir.”*  
[http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb\\_web/menu/yeni\\_PDF.aspx?5234c2d3-eda7-4f39-8080-2237755dfd70](http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb_web/menu/yeni_PDF.aspx?5234c2d3-eda7-4f39-8080-2237755dfd70).

T.C Devlet Personel Daire Başkanlığı'nın resmi web sayfasında akademik personel alımı için yayınlanan örnek bir ilan ise şöyledir:

*“Üniversitemizin aşağıda belirtilen kadrolarına 2547 sayılı Kanun, Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği ve Üniversitemiz Senatosunca belirlenerek Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından onaylanan Üniversitemiz Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvuru, Atama İlkeleri ve Uygulama Esasları uyarınca öğretim üyeleri alınacaktır.”*  
[http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb\\_web/menu/yeni\\_PDF.mosc67568-flop7-4g79-6060-90408470nljin60](http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb_web/menu/yeni_PDF.mosc67568-flop7-4g79-6060-90408470nljin60)).

Akademik personel alımı için verilmiş bu ilanın akabinde her kadro için ayrı ayrı belirtilmiş, adaylarda aranan özelliklerin belirtildiği bir tablo eklenmiştir. Örneğin Elektrik Elektronik Mühendisliği bölümü için alınacak o dönem Yrd. Doç. Dr. olarak anılan, şu anki karşılığı Dr. Öğr. Üyesi olan bir kadro için yapılan açıklama şöyledir:

*“Elektrik-Elektronik Mühendisliği alanında doktora yapmış olmak. Sinyal işleme ve Haberleşme konularında ulusal/uluslararası projelerde çalışmış olmak ve yurtdışında doktora sonrası çalışmalarda bulunmuş olmak.”*  
[http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb\\_web/menu/yeni\\_PDF.aspx?fd9a0ee0-9ce3-4c87-8d40-149d33d49a42](http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb_web/menu/yeni_PDF.aspx?fd9a0ee0-9ce3-4c87-8d40-149d33d49a42)).

Bu ilanlardan da anlaşılacağı üzere, üniversiteler yeni personel alımlarını çoğunlukla kurum dışından, objektif değerlendirme ölçütlerine bağlı olarak yapmaktadırlar. Göreve yeni başlayan personelin üniversiteye özgü davranış kalıbı, değer ve kuralları, yani üniversite kültürünü öğrenmesi ve buna uygun davranışlar sergilemeye başlaması sosyalleşme süreci içinde gerçekleşir. Bu, hem işe yeni başlayan personel hem de üniversite açısından hayli gereklidir, zira uyum her iki taraf açısından da oldukça önemlidir. İdari personel için de geçerli olan bu sosyalleşme sürecine genellikle kurallar, sorumluluklar, ast-üst ilişkileri, hak ve ödevler gibi konuları kapsayan biçimsel bir eğitim programı da dahil edilmektedir (Güven, 1996, s. 53).

Üniversitelerde çalışanlar dikkate alındığında iki farklı alana odaklanmış iki farklı yapıda olan bir çalışan profili karşımıza çıkmaktadır. Bir yanda akademik çalışmalar ve öğretim sürecine odaklanmış olan akademik personel, bir yanda da daha



çok merkezi otorite tarafından yönlendirilen ve bürokratik işlere odaklanmış olan idari personel. Aslında bu iki farklı çalışan grubu çoğu zaman kendi alt kültürlerini oluşturmaktadır. Bu sebeple bu iki çalışan grubunu bütünleştirecek bir yönetimin olması güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek adına çok önemlidir (Arslan ve Doyuran, 2003, s. 2). Burada yönetimin üzerine düşen görev, birimler içinde ve birimler arasında etkili ve işleyen iletişim ve işbirliği kanallarını tesis edip örgütsel kültür boyutlarından hangilerinin zayıf olduğunu belirlemek ve bunları güçlendirmeye çalışmaktır. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığının güçlü bir beşeri sermaye ve etkili insan ilişkileri sayesinde söz konusu olabileceği unutulmamalıdır (İra, 2004, s. 17). Bu bağlamda, bir yükseköğretim kurumunun başarısı sadece nitelikli akademik kadroya sahip olmasıyla sağlanamamakta, idari personelin niteliği de başarıya etki eden önemli bir faktör olarak işin içine girmektedir.

## **2.11. Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Etmenler**

Her üniversite kendine özgü, münferit bir örgüt kültürüne sahiptir. Bu örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan belli başlı iç ve dış çevre etmenleri vardır. Güven (1996, s. 55-61), bu iç çevre etmenlerini şöyle sınıflandırmıştır: Faaliyet konusu ve üretim tipi, eğitim-öğretim, topluma hizmet, araştırma gibi işlevlerden hangilerinin, nasıl, kimler tarafından hangi plan dahilinde yapılacağını belirtmektedir. Bütün bunlar yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünü oluşumuna etki eden başlıca faktörler arasındadır. Bunun dışında, yöneticiler ve yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı örgüt kültürü üzerinde son derece etkili bir faktördür. Üniversitenin temel işlevlerinden olan eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma alanlarında çalışan akademik personelin tutum ve davranışları da üniversitede örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan önemli faktörlerden biridir. Öğretim elemanları öğrencilerle birebir iletişim içinde olduklarından, örgüt kültürünün öğrencilere benimsetilmesi noktasında da çok önemli bir yere sahiptirler. Üniversitenin temel amaçları olan eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi idari personel, akademik kadro ve öğrenciler arasındaki etkili iletişim ve uyumlu çalışma sayesinde mümkün olabilmektedir. İdari personelin tutumları ve akademik personel ve öğrencilerle geliştirdikleri iletişim ve davranış kalıpları örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. Muhtelif kültürel, ekonomik ve eğitsel çevrelerden gelen öğrenciler hem üniversite tarafından şekillendirilmek istenen hem de istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönetime baskı yaparak üniversiteyi

şekillendiren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bütün bunların dışında, kültürel geleneklerin henüz yerleşmediği yeni kurulmuş üniversitelerde, üniversite yönetimi örgüt kültürü oluşumunda büyük bir etkiye sahiptir. Kuruluşu eskilere dayanan bir üniversitede ise gelenekler ve geçmişten gelen değerler ve davranış kalıpları örgüt kültürü üzerinde etki sahibidir.

Üniversitelerde örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan dış çevre etmenlerinin başında devlet politikaları gelmektedir. Bu politikalar, üniversite yönetimini ekonomik, teknolojik ve faaliyet bakımından etkiler. Devletlerin uyguladığı ekonomik politikalar, üniversitelerin bütçelerini, dolayısıyla teknolojik altyapı yatırım ve iyileştirmelerini etkilediği gibi üniversitenin faaliyetleri açısından da kısıtlamalara sebep olabilmektedir. Bunun dışında üniversiteler Yükseköğretim Kanunu kapsamında faaliyetlerde bulunduğu için, devlet yükseköğretim politikası oluşturulması ve değiştirilmesi noktasında söz sahibidir ve üniversitelerin faaliyetlerini direkt olarak etkiler. Bunun dışında, yaşamboyu öğrenme, kitle eğitimi, topluma hizmet gibi kavramlar artık üniversitelerin gündemlerinde sıklıkla ele alınan konular haline gelmiştir. Toplumun üniversitelerden beklentisi, toplumun yapısı ve değerleri de üniversitelerin yönetimine ve etkinliklerine etki eden faktörlerdendir. Ayrıca, çok sayıda üniversitenin var olması, doğal olarak bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Rekabet ortamı sürekli olarak iyileşme ve nitelik artışını gerektirmekte, bu durum üniversitelerin yönetimine ve faaliyetlerine yansımakta, dolayısıyla da örgüt kültürlerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Son olarak, üniversiteler ulusal ve uluslararası işbirliği içinde sürekli olarak araştırma, geliştirme ve eğitim faaliyetlerinde bulunan kurumlardır. Özellikle son yıllarda uluslararası değişim programları, kongreler, konferanslar, seminerler gibi çeşitli etkinlikler üniversitelerin uluslararasılaşması kavramını öne çıkarmıştır. Bütün bu etkinlikler hem üniversite yönetimi, hem öğretim elemanları hem de öğrencilerin çalışmaları üzerinde etkili olup örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olurlar.

## **2.12. Yükseköğretimle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalarda Örgüt Kültürünün Yeri**

Kuşkusuz üniversiteler hem temel amaçlarından birisi araştırma yapmak olan bir kurum türü olduklarından, hem de araştırılmaya açık çok fazla konuyu barındıran karmaşık yapıları olduklarından araştırma denince ilk akla gelen örgütlerdendir. Günümüzde üniversiteler sayısız araştırma yürütmenin yanında çok sayıda araştırmanın da konusu olarak araştırma sürecine çift taraflı dahil olmaktadır. Üniversiteler ile ilgili yapılmış olan araştırmalara bakıldığında işletme, eğitim öğretim, kamu yönetimi,

sosyoloji, maliye, siyasal bilimler gibi muhtelif konularda araştırmaların yapılmış olduğunu görmekteyiz. Bazı durumlarda da araştırma konusunun birden fazla disiplini ilgilendirdiği disiplinlerarası araştırmaların varlığı dikkat çekmektedir.

2017 yılı içinde tamamlanmış olan ve YÖK tez merkezinden erişilebilen 25 tez çalışmasına baktığımızda bunların 11 tanesinin doktora düzeyinde 14 tanesinin de yüksek lisans düzeyinde yapılmış olan çalışmalar olduğunu görmekteyiz. Konu dağılımları olarak bütün bu tezlerin 16 tanesinin eğitim ve ogretim alanında olduğu göze çarpılmaktadır. Bu 16 tezlerin de 5 tanesi sadece eğitim ve ogretimle alakalı değil, aynı zamanda işletme veya kamu yönetimi gibi diğer alanları da ilgilendirmektedir. Buradan araştırmacıların artık olayları tek bir bakış açısından ziyade farklı disiplinlerin gözlükleriyle bakarak ele almaya başladığını anlayabiliriz. Diğer bir tespit ise 2017 yılında örgüt kulturunun yuksekokretim düzeyinde hiç incelenmemiş olmasıdır. Bilindiği uzere, örgüt kulturunun değişime giderek daha açık hale gelmesi örgütlerin kültürlerinin farklılaşma olasılığını artırmaktadır. Kendi kulturu hakkında daha fazla bilgi sahibi olan örgütlerin problem ozme ve olası sorunlarla baş etme kabiliyetinin de fazla olduğu bilinmektedir.

### **2.13. Yuksekokretimde Örgüt Kulturu Uzere Yapılmış Olan alışmalar**

Yuksekokretimin yönetimi bir bilim dalı olarak, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak uzere birok ulkede kabul görmekte ve yuksekokretim kurumlarının işleyişini iyileştirmek ve yuksekokretim kurumlarında yönetici olarak çalışacak eleman yetiştirmek uzere özellikle gelişmiş ulkeler tarafından desteklenmektedir. Türkiye’de ise Yuksekokretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı altında Yuksekokretimin Yönetimi Bolumu ilk kez 2012-2013 ogretim yılında Eskişehir Osmangazi Universitesi Eğitim Bilimleri Enstitusu bünyesinde Lisansüstü düzeyinde bir program olarak kurulmuş ve aynı sene ögrenci kabul etmeye başlamıştır (<https://ects.ogu.edu.tr/Yukseklisans/Program/59> ). Daha sonra Baheşehir Universitesi aynı adla anılan bir yuksekok lisans programı açmış, daha sonra da Yuksekokretimin Yönetimi ve Liderliği adında İngilizce eğitim veren bir yuksekok lisans programı daha açmıştır. Fakat bu programlara ögrenci kabulünde bir süreklilik sağlanamamıştır (<https://bau.edu.tr/icerik/9120-yuksekokretim-yonetimi-program-tanimi>). Dolaysısıyla Türkiye’de yuksekokretim kurumları ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle ya Eğitim Yönetimi ya da işletme bilim dallarında çalışan araştırmacılar tarafından yurutulmuştur. Bu bilim dallarında çalışan araştırmacılar da yuksekokretim kurumlarına çoğunlukla ya

eğitim programı ve planlaması açısından ya da finansal açıdan yaklaşmış ve bu yönde araştırmalar ortaya koymuşlardır. Bu durum gözönünde bulundurulduğunda, Türkiye’de yükseköğretim dzeyindergt kltrzerine yapılmış araştırmaların pek de fazla olmadığını kestirmek hiç de zor değildir.

### **2.13.1 Yurtiçi alışmalar**

YÖK tez merkezinde yer alan yükseköğretim dzeyindergt kltrnnceleyen yüksek lisans ve doktora tezleri on yıl geriye dönük olarak incelendiğinde 15 adet çalışma bulunmuştur. Bu çalışmaların en eskisi 2007 yılında, en yenisi de 2016 yılında yapılmış araştırmalardır. Bu araştırmalar ve konuyla ilgili yayınlanmış başlıca makaleler kapsam ve konuları bakımından şu şekilde listelenebilir:

Değerli (2010), “rgt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma” başlıklı tezindeniversitelerde akademisyenlerinrgt kültürü algıları ile iş tatmini arasındaki etkileşimi incelemiştir. Nicel yöntemlerle Marmara Bölgesi’nde yer alan devlet ve vakıfniversitelerinden katılımcıların cevaplarının Cameron ve Quinn’in (2006) geliştirdiği “rgt kültürü değerlendirmeleği” gözönünde bulundurularak incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre, devletniversitelerinde hiyerarşikrgt kültürü tipinin, vakıfniversitelerinde ise klanrgt kültürü tipinin algılandığı saptanmıştır. En az algılananrgt tipi ise her iki trniversitede de pazar kültürü tipi olarak ortaya çıkmıştır.

Fidan (2011), yeni kurulanniversitelerde alışanlarınrgt kültürü algılarını incelediği yüksek lisans tezi alışmasındargt kltrnreşitli değerşenler açısından akademik ve idari personele uyguladığı anketlerlelmeye çalışılmıştır. Çalışmada ele alınan değerşenler yönetim, maddi kltrğeleri,örgüte bağlılık, çalışma ortamı, değerşikliklere uyum, işbirliği - iletişim vedl sistemidir. Güven (1996) tarafından geliştirilenrgt Kltrleği’nin uygulandığı çalışmada veriler bir istatistik programıyla incelenmiş ve bulgulara ulaşılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın yapıldığıniversitedeki personelinrgt kültürü algılarının, belirlenmiş olan değerşenlerden sadece yaş, kadro ve eğitim durumu açılarından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumda çalışma süresi değerşeninde yönetim vergte bağlılık boyutlarında kısmi farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların hiçbirinde cinsiyet değerşenine göre algı farklılığı tespit edilmemiştir.

Gültekin (2013), yükseköğretim düzeyinde yapılan araştırmalarda genellikle arka planda kalan, ancakzelliklergt kültürünün oluşmasında ve devamlılığı

açısından oldukça önemli olan idari personelle çalışmış ve örgüt kültürünün yapısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı ve 321 katılımcının veri sağladığı çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel yapı, insani ilişkiler, iletişim ve destekleyici iklim açısından olumlu olduğu bulunmuştur. Alandaki idari personelle yapılmış çalışmaların eksik olmasından kaynaklı olarak bu çalışma büyük bir boşluğu doldurmuştur.

Güneş (2011), yüksek lisans tezi çalışmasında örgüt kültürünün üniversite öğrencileri tarafından nasıl algılandığını araştırmıştır. Örgüt kültürünün öğrenci algıları açısından incelendiği araştırmada veri toplama aracı olarak benzer tezlerde ve bilimsel araştırmalarda kullanılan anketlerden alınan sorular ve araştırmaya ilişkin özgün sorular da ankete dahil edilmiştir. Üniversite öğrencilerinin, aslında üniversitelerin var olma sebeplerinin başında geldiği düşünüldüğünde çalışma oldukça değerlidir. 319 öğrenci ile yürütülen araştırmanın sonucunda yüksek güvenilirlik seviyesinde elde edilen bulgularda, örgüt kültürü alt boyutlarına göre, öğrencilerin olumlu, orta düzeyde ya da olumsuz algılamalar içinde oldukları biçiminde yorumlamalar yapılmıştır. Bu alt boyutlar açıklık, güven, iletişim, üst yönetimin desteği, ödül sistemi, temel değerler ve normlar, semboller, işbirliği, bağlılık ve güç mesafesi olarak belirlenmiştir.

Işık (2014), kültürel yozlaşmaya dikkat çekerek, bunun önüne geçilebilmesi için kurumların örgüt kültürü seviyelerinin belirlenmesi gerektiğine dikkat çekmiş ve köklü bir kurum olan Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde sağlık çalışanlarıyla nicel yöntemlere başvurarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Toplamda 314 sağlık çalışanına ulaşılan çalışmada kullanılan anketin geliştirilme süreci ile ilgili bilgi verilmemiştir. Çalışma temel olarak örgüt kültürünün fonksiyonlarını, unsurlarını ve boyutlarını tespit etmeye çalışmıştır. Yüzeysel olarak ele alınan sonuçlarda, araştırmanın yapıldığı kurumda örgüt kültürü boyutlarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

İra ve Şahin (2011) "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması" başlıklı makalelerinde örgüt kültürü ve örgütsel etkililik üzerine yapılmış çalışmaların artmasıyla birlikte böyle bir çalışma yapmayı uygun bulduklarını dile getirmişlerdir. İki üniversitenin Eğitim Fakülteleriyle sınırlı olan ve 350 kişilik bir evrene sahip olan araştırmada 103 kişilik bir örneklem kullanılmıştır. Netice olarak örgüt kültürü ölçeğinin eğitim fakültelerinde örgüt kültürünü güç, başarı ve destek kültürü gibi farklı boyutlarda belirlemede başarılı olduğu ve dolayısıyla söz konusu olan yükseköğretim örgütlerinde örgüt kültürü analizi sürecinde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Kaplan (2007), “Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında (BESYO) rgt Kültürü” başlıklı yüksek lisans tezinde nicel bir yaklaşımla Şişman’ın (1994) geliŐtirdiđi rgt Kültürü anketini uygulayarak beş eski, dört yeni niversite bünyesinde bulunan BESYO’larda örgüt kültürünü, örgüt kültürünün temel sayıltıları ve örgütsel uygulamalar açısından karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Toplamda dokuz BESYO bünyesinde çalışan 152 akademik personel araştırmanın örneklemini oluŐtırmaktadır. Netice olarak eski ve yeni niversiteler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıŐtır. Özetle, rgt kültürünün yeni ve köklü kurumlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı üzerine yrtlen bu çalışmada, böyle bir farkın olmadığı görülmüştür.

Karadeniz (2010), “rgt Kültürünün rgtsel Bağlılık ve örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi” başlıklı tez çalışmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde alıŐan idari personelin örgüt kültürünü nicel yöntemlerle incelemiştir. Araştırmanın neticesinde bürokratik kültürün daha çok benimsendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun dışında cinsiyet ve eğitim deđiŐkenlerine göre örgütsel bağlılık dereceleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamıŐtır.

Keskin (2015), rgt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği yüksek lisans tez çalışmasında, aslında bu iki deđiŐkenin önemine vurgu yapmıştır. Çalışma son dönemlerde sayıları hızla artmakta olan vakıf niversiteleri gerçeğini göz ardı etmeyerek, çalışma alanını İstanbul’da yer alan bir vakıf niversitesi olarak belirlemiŐ ve söz konusu değerlendirmeyi genç bir niversite bağlamında yapmıştır. 104 akademik personelin örneklemini oluşturduğu araştırmada kullanılan anket ile ilgili açıklama Őyledir: “Söz konusu anket daha önce ‘Gülnihal Bozoğlu’ tarafından ‘rgt Kültürü ve rgtsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma’ adlı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır.” çalışmanın kendi içinde geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı dile getirilmiştir. Netice olarak ele alınan birçok faktörün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir.

Köksal (2007), “Yükseköğretimde rgt Kültürü ve Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinde örgüt kültürünü nicel araştırma yöntemlerine başvurarak incelemiş ve örgüt kültürünün öğrenciler tarafından nasıl algılandığını araştırmıştır. Tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 385 ğrenci ile yrtlen çalışmada, Erdem ve İŞbaşı (2001) tarafından geliştirilen “rgt Kültürü ve ğrenci Alt Kültürü Anketi” kullanılmıştır. Farklı fakültelerin ğrencilerinin katıldığı, karşılaştırmalı olarak örgüt kültürünün alt boyutlarını inceleyen bu çalışmada örgüt kültürü sembolik, yapısal, insan

kaynakları gibi tek bir açıdan değil, genel anlamda tüm kültürel alt boyutlar açısından incelenmiştir. Sonuç olarak, öğrencilerin güç mesafesi ve iletişim boyutlarında olumlu, örgütsel yapı, etkinlik ve semboller boyutunda ise olumsuz algılara sahip oldukları, diğer boyutlarda ise ortak bir algının olmadığı görülmüştür.

Oran (2016), altı farklı yükseköğretim kurumundan nicel yöntemlerle elde edilip değerlendirildiği verileri yorumladığı yüksek lisans tez çalışmasında, örgüt kültürünü benimseme düzeyini eğitim seviyesi ve statü açısından incelemiştir. İlişkisel desenle yürütülen çalışmada, Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan üniversitelerde görev yapan 390 akademik, idari ve geçici personelden, örgüt kültürü ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile örgüt kültürü arasında da anlamlı ilişkiler tespit eden araştırmacı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramlarının literatürde sıklıkla araştırıldığına fakat yükseköğretim kurumlarında bu konuların ele alınmadığına dikkat çekmiştir.

Sop (2016), köklü bir devlet üniversitesinde 132 idari personelle nicel yöntemlerle yürüttüğü yüksek lisans tez çalışmasında anket tekniğini kullanmıştır. Örgütsel kültür ölçeği ve motivasyon ölçeğini içeren anket formu, İpek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Sonuç olarak, örgüt kültürünün bağımlı değişken olan motivasyon ile olumlu yönde fakat minimal düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Şahal (2005), Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri" başlıklı yüksek lisans tezinde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu iki değişkeni demografik veriler ışığında nicel yöntemleri kullanarak yorumlayan çalışma, 2004-2005 eğitim yılında Akdeniz Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren üç enstitüde doktora yapan 110 araştırma görevlisiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Smith ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen, özgün adı "The Job Descriptive Index" olan, Türkçe'ye Ergin (1997) tarafından "İş Betimlemesi Ölçeği" olarak çevrilen bir ölçektir. Bir istatistik programı ve çeşitli analizler kullanılarak değerlendirilen veriler ışığında, örgüt kültürü ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin örgüt kültürüne ilişkin algıların derinleşmesine bağlı olarak arttığı saptanmıştır.

Şanal (2009), Beden eğitimi ve Spor Yüksekokullarında "Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezinde öğrenen örgüt olma, öğrenen okul kültürü, öğrenme engelleri gibi konulara parmak

basmış ve nicel yöntemlerle bu konularda veri toplayıp belli değişkenleri karşılaştırmalı olarak irdelemiştir. Araştırma 2007-2008 akademik yılında tesadüfi yöntemle belirlenen ve farklı üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren 40 farklı BESYO'da çalışan 330 akademik personelle yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak ise Töremen (1999) tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, cinsiyet bağlamında örgütsel roller ve öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşlerde anlamlı fark bulunmazken, örgütsel engellere ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem esas alınarak yapılan analizlerde ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yaş bağlamında yapılan testlere göre erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamış, fakat kadın katılımcıların görüşleri farklılaşmıştır.

Taşdan (2014), örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine olan etkisini araştırdığı yüksek lisans tezinde, nicel yöntemler kullanmıştır. Metod olarak anket yönteminden yararlandığını söyleyen araştırmacı, araştırmasını çeşitli kadrolardaki 269 akademisyenle yürütmüştür. Bulgu olarak da, örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine etkisi vardır hipotezi kanıtlanmıştır. Bunun dışında örgüt kültürü kavramının alt ölçekleriyle ilgili çeşitli konulara ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Tezcan (2014), bir üniversitenin farklı birimlerinde görev yapan akademik ve idari personelle yürüttüğü çalışmasında, örgüt kültürü çerçevesinde ast-üst ilişkilerinin niteliğini ortaya koymaya çalışmıştır. Toplamda 200 idari ve akademik personelin katıldığı ve bir anketin uygulandığı araştırmanın deseniyle ilgili net bir bilgi tez içinde yer almamaktadır. Fakat hem istatistikî verilerin hem de açık uçlu sorulara verilen cevapların yer aldığı tezin nicel yöntem kullanılarak yürütüldüğü ifade edilmektedir. Sonuç olarak, bürokratik bir örgüt kültürüne dayanan ast-üst ilişkilerinin daha baskın olarak gözlemlendiğini tespit etmiştir.

Uslu (2010), öğretim elemanlarına göre örgüt kültürünü sembolik açıdan irdelediği yüksek lisans tez çalışmasında nicel yöntemleri kullanmıştır. Betimsel tarama yöntemi kullanılarak yürütülen çalışmaya, rastlantısal örneklem yöntemiyle seçilmiş 408 öğretim elemanı katılmıştır. Çalışmada, Güven (1996) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Altı alt boyutta örgüt kültürünün sembolik açıdan irdelendiği yüksek lisans tezinde, akademisyenlerin algılarının bu alt boyutlara göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve söz konusu boyutlardan bazılarında, önceki lisansüstü çalışmalarla da benzerlik içinde belli farklılaşmaların olduğu tespit edilmiştir.



Yıldırım (2013), nicel yöntemler kullanarak belli bir akademik birimde görev yapan öğretim elemanlarının algılarını inceleyerek, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin kullanıldığı yüksek lisans tez çalışması aynı zamanda örgüt kültürü tipleri üzerine de tespitlerde bulunmuştur. 422 katılımcıdan oluşan örneklem grubundan elde edilen verilere göre çalışmaya katılan akademik personelin orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algılarının olduğu ve cinsiyet ve idari görev açılarından anlamlı farkların olmadığı, fakat akademik kadroya göre anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, tamamının nicel yöntemlerle yürütüldüğü görülmektedir. Yine bütün bu çalışmalar örgüt kültürü kavramını ele alırken konuya sembolik çerçeve açısından yaklaşmış ve örgüt kültürünü törenler, mitler, semboller, kahramanlar, kullanılan dil, seremoniler ve değerler gibi soyut açılardan ele almıştır. Bu durum da örgüt kültürünün yükseköğretim düzeyinde farklı bakış açılarından değerlendirilmediğini, özellikle sembolik öğelerin öne çıktığını, yapısal açıdan herhangi bir değerlendirme yapılmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir yığılma da yöntem açısından karşımıza çıkmaktadır. Nicel yöntemler büyük resmi görmek için veriler özetler; nitel yöntemlerse olayların ve durumların anahtar yönlerini detaylı bir şekilde araştıran yöntemlerdir (Ragin, 1992, s. 92). Bu açıdan baktığımızda örgüt kültürünü yükseköğretim düzeyinde nitel yöntemlerle inceleyen hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Oysa örgüt kültürü kavramını derinlemesine inceleyebilmek ve anketlerde yer almayan boyutları keşfedebilmek için nitel yöntemlerin kullanılmasına ihtiyaç vardır. İşte bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi de alandaki bu eksiği kapatma yönünde bir adım atmaktır. Bu alanda yapılmış olan yurtdışı çalışmaların çoğunun nitel yöntemleri, özellikle de kültür analizi desenini kullandığını göz önünde bulundurursak, Türkiye özelinde yükseköğretim ve örgüt kültürü konularında böyle bir eksiklik olduğu sonucuna varmak zor olmayacaktır.

### **2.13.2. Yurtdışı çalışmalar**

Örgüt kültürü uluslararası düzeyde de araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Dünya üzerinde yükseköğretim düzeyinde yapılmış olan örgüt kültürü araştırmalarına bir veri tabanı üzerinden bakıldığında karşımıza binlerce araştırma çıkmaktadır. Bu araştırmalardan örgüt kültürünün yapısal özellikleriyle ilgili olup öne çıkan araştırmalar ve değindikleri konular şu şekildedir:

Awbrey, (2005, s. 1-21) “Örgütsel Değişim Olarak Genel Eğitim Reformu: Kültürel ve Yapısal Değişimin Entegrasyonunun Önemi” (General Education Reform as Organizational Change: The Importance of Integrating Cultural and Structural Change) başlıklı makalesinde Amerika Birleşik Devletleri’ndeki eğitim reformunun daha sürdürülebilir olmasının kültürel ve yapısal yaklaşımların değişime entegre edilebilmesiyle mümkün olabileceğini savunmuştur. Ayrıca eğitim reformunun en önemli risklerinin yükseköğretim kurumlarını ilgilendirdiği belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim örgütleri için örgüt kültürü ve yapısal değişkenlerin eğitim reformu için önemi vurgulanmıştır.

Kezar ve Eckel (2000, s. 4-42), “Yükseköğretimde Örgüt Kültürünün Değişim Stratejileri üzerindeki etkisi: Evrensel Prensipler mi yoksa Kültüre Duyarlı Kavramlar mı?” (The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts? ) başlıklı çalışmalarında üniversite ve yüksekokulların değişim sürecinde örgüt kültürünün etkilerini araştırmışlardır. Kültür analizi deseniyle altı farklı yükseköğretim kurumundaki örgüt kültürünü kapsamlı bir şekilde irdeleyen araştırma, değişim sürecinde kültürün tanımlayıcı bir unsur olmanın ötesinde gelişme ile doğrudan bağlantılı bir kavram olduğu gerçeğinden yola çıkarak, yükseköğretim düzeyinde kültür ile değişim arasında iki farklı bağlantıya vurgu yapıldığından bahsetmektedir: İlk yaklaşımda kurumların değişimi teşvik eden bir kültürleri olduğundan bahsedilmekte, diğer yaklaşımda ise kültüre etki eden vizyon, misyon gibi bileşenlerin değişim sonucunda farklılaştığına vurgu yapılmaktadır. Bu noktada araştırmacılar kültürün değişim süreç ve stratejilerini ne şekilde etkilediğini irdeleyen, yani kültürün değişime maruz kalan bir yapı mı yoksa değişimi başlatan bir yapı mı olduğuna parmak basan üçüncü bir yaklaşımı benimsemişlerdir. Örgüt kültür ve değişim stratejileri incelendiğinde ortaya yönetsel destek, işbirlikçi liderlik, güçlü bir hedef belirleme, personelin gelişimi ve davranışların gözlemlenebilirliği olmak üzere beş farklı, özünde yapısal çerçeveye alakalı olan strateji çıkmıştır. Çalışmada yükseköğretimdeki örgütsel kültürün, sağlıklı değişim ve dönüşümlerin yaşanabilmesi için özellikle yapısal perspektiften bakılarak mutlaka göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır.

Hale (2016), “Akademik Kültür ve Yapının Akademik Yeniden Yapılandırılması Sürecindeki Yeri” (Situating Academic Culture and Structure Within the Policy Process of Academic Reorganization) başlıklı doktora tez çalışmasında akademik kültür ve yapının söz konusu olan yeniden yapılandırma sürecinde ne denli

etkili olduğunu araştırmıştır. Yeniden yapılandırmadan kasıt, Amerika Birleşik Devletlerindeki üniversitelerin geleneksel akademik bölümleşme yapılarından sıyrılıp yeni bölümlerin kurulması sürecidir. Daha çok doküman analizi ve görüşmelere dayalı olan çalışmanın bulgularına göre mevcut akademik yapılanmanın aslında yenilenme önündeki en büyük engel olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal stratejiyi gerçekleştirmek için başvurulmuş yeniden yapılandırma sürecinin önündeki engel aslında bir çok akademisyene göre mevcut yapıdan ziyade var olan örgüt kültürü olarak ifade edilmiştir. Buradan da aslında akademik kültür ve akademik yapının ne denli derin etkilerinin olduğu sonucuna varılabilir.

Hart, (2013) “Ar-Ge Özellikleri ve Örgütsel Yapı: Üniversite-Sanayi Araştırma Merkezleri Üzerine Durum Çalışmaları” (R&D Characteristics and Organizational Structure: Case Studies of University-Industry Research Centers) başlıklı doktora tezinde giderek artan üniversite özel sektör işbirliklerinde örgütsel yapının bu çalışma şeklini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Yedi farklı işbirliğinin yapısal özelliklerini yedi farklı durum çalışması yaparak irdeleyen araştırmacının bulgularına göre, söz konusu işbirliklerinin başarılı olmasının altında sağlam bir yapıya sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Shaw, Chapman ve Romyantseva (2013, s. 989-1003), Bologna Sürecine Adaptasyon Sürecinde Örgütsel Kültür: Ukrayna’daki Bir Üniversitede Akademik Personel Üzerine Bir Çalışma (Organizational Culture in the Adoption of the Bologna Process: a Study of Academic Staff at a Ukrainian University) başlıklı makalelerinde örgütsel kültürü daha çok yapısal çerçeve kapsamında ele almışlardır. Bologna süreci Avrupa’da yükseköğretim ve akademik konular bağlamında bir eşgüdüm oluşturabilmek adına bir dizi standart geliştirip, bu standartların paylaşılıp hayata geçirilmesi yoluyla tam uyumlu yükseköğretim programları oluşturabilmek adına geliştirilmiş bir programdır. Çalışma, yükseköğretime küreselleşmenin getirdiği yeni çözümlere her yükseköğretim kurumunun aynı şekilde uyum sağlayabilme ihtimalinin çok düşük olduğundan bahsederek, yapılması gereken yeniliklere ve eşgüdümün sağlanamamasının tehlikeli bir durum olduğuna dikkat çekmektedir. Bu makalede yükseköğretim düzeyindeki söz konusu araştırma problemiyle alakalı olan ve örgüt kültürüyle ilgili temalar merkezileşme ve karar verme süreçleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu temalar da örgüt kültürünün yapısal çerçevesiyle alakalı olup örgütsel işleyiş ve eşgüdüm açısından oldukça önemli konuların başında gelmektedirler.

Tierney, (1988) “Kültürün Boyutları: Eğitim Kurumlarının Analizi” (Dimensions of Culture: Analyzing Educational Institutions) başlıklı nispeten eski sayılabilecek ancak oldukça kapsamlı ve alandaki öncü eserlerden biri olarak değerlendirilen çalışmasında, yükseköğretimde kültürel farkındalığın örgüt amaçlarını gerçekleştirme, örgütlerin çözümlenmesi ve karşılaştırılması süreçlerinde oldukça faydalı olduğundan bahsetmektedir. Örgüt kültürünü ele alan iki ana yaklaşımdan bahseden yazar, bunlardan ilki olan fonksiyonel görüşün örgüt kültürünü ontolojik bir varlık formunda örgütün bir ürünü olarak değerlendirdiğinden bahseder. Burada araştırmacılar, yasa ve yönetmelikleri, gözlemlenebilir davranışları ve örgütsel yapıyı araştırırlar. Diğer yaklaşım olan yorumsayıcı paradigmada ise yapısal, çevresel ve değerler bağlamında bir değerlendirme yapılır. Tierney (1988, s. 15), yükseköğretim kurumlarında var olan örgüt kültürünün yapısal boyutunu, kültürün önemli bir boyutu olarak ortaya koymuş ve örgütün işleyişiyle ilgili herşeyi bu boyut altında değerlendirmiştir. Örgütsel yapının, bir organizasyon şeması veya rol ve ilişkilerin tanımlanmasından çok daha fazla anlamlar taşıdığını belirten yazar, karar verme süreçleri, işlerin yapılış şekli gibi önemli bileşenlerin örgüt kültürünün yapısal boyutu altında değerlendirildiğini söyler.

Vidotto (2014), “Çok İştirakçiyle Öğretim Yapan Bölge Üniversitesi Ortaklıklarında Lider ve Örgüt Kültürü Etkisi” (The Influences of Leaders and Organizational Cultures in Sustained Multi-Agency Community College Partnerships) başlıklı doktora tez çalışmasında farklı kültürlere sahip kurumların birlikte çalışabilmelerinin, birbirlerinin kültürlerini anlamaları yoluyla olabileceğini belirtmiştir. Schein’in (2004, s. 397) da bahsettiği Columbia ve Challenger facialarına değinerek ortakların birlikte çalışmayı öğrenebilmelerinin önemine değinen yazar, örgüt kültürünün bu işbirliği sürecinde çok önemli bir faktör olarak ortakların eşgüdüm ve koordinasyon mekanizmalarına etki ettiğini belirtmiştir. Bu denli önemli olan bir faktörün eğitim kurumlarında da göz ardı edilmemesi gerekliliğinden yola çıkarak çalışmasını başlatan yazar, nitel paradigmadan beslenen durum çalışması desenini kullanarak ortak kurumların personelleriyle yaptığı görüşmeler ve gözlemler neticesinde, başarılı ortaklıkların oluşabilmesinde lider ve örgüt kültürünün önemli olduğu, örgüt kültürünün özellikle eş güdüm, koordinasyon gibi yapısal unsurların anlaşılması yoluyla öğrenilebileceğini savunmuştur.

Yonezawa (2017, s. 375-390), Japon üniversitelerindeki uluslararasılaşma yönetimini kurumsal yapı ve kültür açısından incelediği makalesinde nitel

yöntemlerden durum çalışmasını kullanmıştır. Araştırma sorusu olarak Japon üniversitelerinde kurumsal yapı ve kültürün, eğitimin uluslararasılaşmasını nasıl etkilediğini sorgulamış ve şu bulgulara ulaşmıştır:

- Kıdemli, yani eski kuşak liderlerin ve uluslararası birimlerin rolleri bu süreçte öne çıkmaktadır,
- Kurumsal uluslararasılaşma için yapısal ve kültürel boyutları ilişkilendirmek için daha fazla çaba harcanmalıdır.

Çalışma, üniversitelerin yapısını yönetim şekli boyutundan merkeziyetçi veya ademimerkeziyetçi olmaları açısından, üniversite kültürünü de yine yapısal çerçeveye uygun bir şekilde uzmanlaşma ve işbölümü kriterlerini göz önünde bulundurarak ele almıştır.

Yurtdışında yükseköğretim düzeyinde örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılmış araştırmalara bakıldığında, yapısal değişkenlerin önemli bir araştırma alanı olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca nitel desenlerin örgüt kültürü araştırmalarında tercih edildikleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, Türkiye’de örgüt kültürünün yükseköğretim düzeyinde yapısal açıdan ve nitel yöntemler kullanılarak şimdiye dek incelenmediği ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle bu araştırma bir anlamda bu açığı kapatmak için de yapılmış bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu kısımda araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırma deseni ve verilerin toplanmasında takip edilmiş olan adımlara yer verilmiştir. Ayrıca verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntem ve araçlara da değinilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Yıldırım ve Şimşek'in (2016, s. 37-40) belirttiği üzere, nitel araştırma desenleri hem teorik dayanak olarak, hem de yöntem açısından beslendikleri sosyoloji, antropoloji, psikoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlerin amaçlarına paralel bir şekilde, insan davranışlarını bulunduğu ortam içinde ve çok yönlü olarak anlamaya çalışmaktadırlar ve burada temel amaç bir kuram oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Creswell'e (2016, s. 42-45) göre amaç ve yöntemleri konusunda nitel desenlerle ilgili olarak araştırma kitapları genellikle benzer ifadeler kullansa ve benzer yöntemlerden bahsetse de, nitel araştırma için net ve yerleşik bir tanım genellikle yapılamamaktadır. Fakat nitel araştırmaların yapılandırmacılıktan ziyade yorumlayıcı bir geleneğe sahip olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, bir yükseköğretim kurumundaki yapısal değişkenlerin örgüt kültürü üzerindeki yansımalarının nasıl olduğu ayrıntılı bir şekilde çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu çözümlenmenin detaylı bir şekilde yapılabilmesi için kurum içinde kapsamlı gözlemler yapmak, kurum çalışanlarının görüşlerine başvurmak ve kurumun yapısal değişkenleriyle ilgili olabilecek dokümanların incelenmesi gerekmektedir. Bu sebeple bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. LeCompte, Preissle ve Tesch'in (1993) belirttiklerine göre, nitel araştırma doğal ortamda yakın etkileşim içinde, çoklu yöntemler kullanan, veri toplama aracının araştırmacının kendisi olduğu, tümevarım ve tümdengelim arasında gidip gelen karmaşık muhakeme süreçlerini içeren, katılımcıların bakış açıları, yorumları ve çoklu öznel görüşlerine odaklanan, bütüncül ve karmaşık bir resim sunan bir araştırma türüdür (Akt. Creswell, 2016, s. 46). Günümüzde birçok araştırmacının sıklıkla faydalandığı en kapsamlı nitel araştırma tanımı Denzin ve Lincoln (1998) tarafından yapılmıştır. Buna göre nitel araştırma, araştırmacıların araştırılacak konuları doğal ortamında

inceledikleri, araştırılan insanların getirmiş oldukları anlamlar açısından olguyu anlamlaştırma ve yorumlama çabasıdır (Akt. Ekiz, 2015, s. 31).

### 3.1.2. Araştırma deseni

Yıldırım ve Şimşek'e (2016, s. 69) göre olgubilim, farkında olduğumuz, bize tamamen yabancı olmayan, fakat anlamını tam olarak kavrayamadığımız olguları araştırmayı hedefleyen bir desendir. Bu çalışmada örgütün yapısal değişkenlerinin örgüt kültürüne yansımalarının nasıl olduğu araştırılmaktadır. Yapısal değişkenlerin neler olduğu bilinmektedir ancak bu değişkenler hakkında detaylı bir anlayışa sahip olmak için derinlemesine bir araştırma yürütmek gerekmektedir. Bu sebeple bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Ersoy ve Saban (2016, s. 54) olgubilime bir temel oluşturan fenomenolojik görüşe göre gözlemcinin gözlenen şeyin bir parçası olduğunu ve araştırmacının fenomene ilişkin farklı görüşleri elde etmek için çoklu yöntemler kullandığını belirtmektedirler. Bu çalışmada da araştırmacı, araştırmanın yürütüldüğü kurumun bir üyesidir ve gözlem, görüşme, doküman ve mecaz analizi olmak üzere dört farklı veri toplama tekniği kullanılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 71) gözlemin olgubilim araştırmalarında genellikle görüşmelere temel oluşturma amacıyla kullanıldığını ve başlıca veri toplama tekniğinin görüşme olduğuna değinmektedirler. Bu çalışmada da örgütün yapısal değişkenlerinin örgüt kültürüne yansımalarıyla ilgili gözlemler yapılmış ve bu gözlemler temel alınarak görüşmeler şekillendirilmiştir. Bu çalışmada yer alan 18 katılımcıyla yapılan görüşmeler toplamda 1260 dakika sürmüştür, bu da görüşme başına ortalama 70 dakika gibi bir süreye denk gelmektedir. Smith vd., (2009) yarı-yapılandırılmış görüşmelerin 45 dakika ile 90 dakika arasında sürmesini önermiştir (Akt. Ersoy ve Saban, 2016, s. 84).

Ersoy ve Saban'a (2016, s. 59-64) göre olgubilim araştırmaları betimleyici olgubilim ve yorumlamacı olgubilim olmak üzere iki türde ele alınmaktadır. Bu araştırmada yorumlamacı olgubilim kullanılmıştır. Yorumlamacı olgubilim, kavramları ve onların niteliklerini tanımlamanın ötesinde bireylerin deneyimleri içinde gömülmüş anlamlarla da ilgilenmektedir. Yorumlamacı olgubilimin amacı deneyimlerde ve anlatılarda gizlenen anlamlara ulaşmaktır. Bu süreçte teori araştırmaya rehberlik etmeli ve araştırmacı da önbilgi ve deneyimlerini yorumlama aşamasında kullanmalıdır. Bu çalışmada incelenen olgu Bolman ve Deal'ın (2013, s. 69-121) Dörtlü Çerçeve Kuramı'nın bir bileşeni olan Yapısal Çerçeve'dir. Söz konusu yapısal çerçeve

araştırmaya rehberlik eden bir teori olarak ele alınmıştır. Ayrıca araştırmacının araştırmaya konu olan kurumun bir üyesi olması, verilerin yorumlanmasında önemli bir katkı sağlamıştır çünkü önbilgiler ve öndeneimler yorumlamacı olgubilim için değerli bir rehberdir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubu 2017-2018 yılında İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesine bağlı hazırlık eğitimi veren bir Yabancı Diller Yüksekokulu'nun Temel Yabancı Diller bölümünde görev yapan yükseköğretim düzeyindeki öğretim elemanlarıdır. Creswell (2016, s. 216), amaçlı örneklem ifadesini nitel araştırmacıların olay veya durumu anlayabilmek için en zengin veriyi sağlayabilecek kişileri seçmesi olarak tanımlamaktadır. Akgün, Büyüköztürk, Çakmak, Demirel ve Karadeniz (2016, s. 43), amaçlı örneklemin belli ölçütleri karşılayan ve belli özelliklere sahip kişilerle çalışılmak istenildiğinde tercih edildiğine değinmişlerdir. Bu örneklem türünün kullanılması sayesinde, örgüt kültürünün yapısal açıdan çözümlenmesi için en faydalı veriyi sağlayabilecek kişiler konunun derinlemesine anlaşılabilmesine azami oranda katkıda bulunmuşlardır. Uygun görüşmecilerin belirlenmesinde kurum içinde yapılan gözlemler, farklı işlerle uğraşan personelin görüşlerinin alınması ve farklı uzmanlık alanlarındaki kişilerle de görüşülmesine dikkat edilmiştir. Çalışmada amaçlı örneklem yöntemine başvurulmuş seçilmiş 18 akademik personel ile görüşülmüştür. Çalışma grubunun belirlenmesinde, kurum içinde faaliyet gösteren birimlerde çalışmak, birim lideri olmak, farklı birimlerde görev yapmış olmak, yönetici konumunda çalışıyor olmak, kurum içinde yeterli kıdeme sahip olmak, kurum dışı deneyimi olmak gibi ölçütler göz önünde bulundurulmuş ve mümkün olduğunca farklı özelliklere sahip kişilerle görüşme yapılmaya çalışılmıştır. Çalışma grubunun kurum içinde en az tecrübeye sahip üyesi dört yıl, en tecrübeli üyesi ise kurumun yaşı kadar, yani 20 yıllık bir tecrübeye sahiptir. Kurumda görev yapan akademik personelin çoğunluğunun kadın olduğu göz önüne alındığında, görüşme yapılan akademik personelin çoğunluğunun kadın olmasına dikkat edilmiştir. Buradan hareketle, 18 katılımcının on tanesi kadın, sekiz tanesi erkektir. Katılımcılar ile ilgili detaylı bilgiler EK 5'te sunulan tabloda mevcuttur. Bu kişilerin, söz konusu örgütün yapısal çerçevesini ve işleyişini iyi bilen çalışanlar olmalarına özen gösterilmiştir.



### **3.2.1. Çalışılan yükseköğretim kurumu**

Bu çalışma İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesine bağlı yabancı dilde hazırlık eğitimi veren bir birimde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu birim 200'ün üstünde öğretim elemanına sahip, her yıl ortalama 2500 öğrenciye hizmet veren, 120 derslik, 13 bilgisayar laboratuvarı, üç televizyon izleme odası, bir kütüphane, bireysel çalışma odaları, okuma ve konferans salonları olan, fiziksel imkanları oldukça gelişmiş, öğrenci odaklı eğitim vermeyi kendine ilke edinmiş bir okuldur. Bir müdür, biri idari diğeri akademik konulardan sorumlu olan iki müdür yardımcısı, Temel Yabancı Diller ve Modern Diller adlarıyla anılan iki bölüm ve bu bölümlerin başkanları, kendi uzmanlık alanında çalışan ve her birinin bir lideri olan dokuz birim ve eğitim verilen dört farklı seviyenin koordinatörlerinden oluşan bir akademik kadroya sahip olan kurumda İngilizce dışında Almanca, Fransızca, Rusça, İspanyolca, İtalyanca ve Çince dersleri de verilmektedir. Bu kurumun hazırlık eğitimi veren bölümü Temel Yabancı Diller Bölümü'dür, dolayısıyla bu çalışma bu bölümde gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Cresswell (2016, s. 205), nitel veri toplama süreciyle ilgili birbiriyle bağlantılı beş sürecin işlediğinden bahsetmiştir. Bu süreçlerin ilki, araştırma sorusuna en iyi cevapları bulmayı sağlayacak ortam ve katılımcıları tespit ederek en uygun örnekleme stratejisini belirlemektir. Bunu ilgili kurum veya kişilerle çalışma yapabilmek için gerekli izinlerin alınması ve sonrasında ne tür bilginin araştırma konusunu en iyi aydınlayacağına karar verilmesi süreçleri takip eder. Bu süreçlerden sonra da geriye veri toplamak ve kaydetmek için görüşme sorularının hazırlanması ve son olarak da etik ilkelere dikkat ederek veri toplama sürecinin hayata geçirilmesi gelir. Bu çalışmada da kurumda araştırma yapabilmek için gerekli izinler (EK 3) alınmış, araştırma sorusuna en iyi cevapları sağlayabilecek örneklem grubu seçilmiş ve veri toplama aşamasına geçilmiştir.

#### **3.3.1. Nitel veri toplama teknikleri**

Algı ve olayların kendi doğal ortamlarında bütüncül ve gerçekçi bir bakış açısıyla incelendiği nitel araştırma desenlerinde temel olarak gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır. Nitel araştırmanın temel amacı bir kuram oluşturmaya dayandığından ve sosyal olguların sürekli değişen bir yapıda olmasına bağlı olarak, nitel araştırmacının veri toplama sürecinde esnek olması

gerekir. Bu süreç, verilerin elde edilip yeni sonuçların ortaya çıkması, dolayısıyla araştırmanın başlangıcında bilinmeyen bilgilere ulaşılabilmesinin söz konusu olması sebebiyle görüşme sorularının değişip dönüşmesine ve gözlemlerde odaklanılan konuların farklılaşmasına açık bir süreçtir.

### **3.3.1.1 Gözlem**

Nitel araştırma sürecinin en temel veri toplama tekniklerinden biri gözlemdir. Gözlem, katılımcı ve katılımcı olmayan gözlem olarak iki farklı şekilde yapılabilir. (Ekiz, 2015, s. 56-57). Katılımcı gözlem yaparken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Araştırmacının, kendi varlığının gözlemlediği grup üzerinde ne tür etkiler yarattığı konusunda bir farkındalık geliştirmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 68). Bu araştırma yürütülürken yapılan gözlem türü katılımcı gözlemdir. Araştırmacının gözlem yaptığı grubun zaten bir üyesi olması nedeniyle gözlem yaparken sıradışı bir durum yaratmadığı ve grubun içinde bulunması doğal olduğu için gözlemci etkisi gibi bir durum söz konusu olmamıştır.

Vagle'ye (2014) göre gözlem, fenomenin ilişkiler ve bağlantılar arasındaki dolaşımı üzerine bilgi edinebilmek için gerekli olan bir veri toplama tekniğidir (Akt. Ersoy ve Saban, 2016, s. 88). Bu çalışmada da yapısal değişkenlerin uygulamalar, ilişkiler ve roller üzerindeki yansımaları hakkında bilgi elde etmek için gözlem tekniği kullanılmıştır. Aynı zamanda gözlemler görüşme sürecinin şekillenmesi ve fenomenle ilgili önbilgi sağlama açısından da önemli bir veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır.

Gözlemler beş farklı mekanda ve farklı etkinlikler esnasında yapılmış olup, yapısal çerçeveye ilişkin önemli verilere ulaşılmasını sağlamıştır. Gözlem yapılan mekanlar konuk öğretim elemanı odası, sınav merkezi, toplantı salonu ve konferans salonudur. Bunun dışında görüşmeler esnasında da gözlemler yapılmıştır. Gözlem yapılan mekanlardaki etkinlikler ise şöyledir:

- Konuk Öğretim Elemanı Odası – Ders Arası
- Sınav Merkezi – Arasınav, Final Sınavı, Yeterlik Sınavı, Erasmus+ Yabancı Dil Sınavı
- Toplantı Salonu – Kur Toplantısı
- Konferans Salonu – Genel Toplantı
- Çok Amaçlı Salon, Derslikler ve Fuaye Alanı – 2. Kurum İçi Dil Çalışmaları Konferansı

Özellikle ders aralarında, toplantıların öncesi ve sonrasında yoğun olarak ziyaret edilen Konuk Öğretim Elemanı Odası 05.02.2018 – 24.03.2018 tarihleri arasında 16 kez, farklı gün ve saat aralıklarında gözlemlenmiştir. Bu gözlemlerin 12 tanesi ders arasında, iki tanesi toplantı öncesi ve son iki tanesi de toplantı sonrasında gerçekleşmiştir. Gözlem esnasında yapısal değişkenlere ışık tutabilecek konuşmalar, davranışlar, ifadelerle ilgili notlar alınmış ve gözlemin hemen arkasından bu notlar detaylandırılarak yazıya dökülmüştür. Bunun dışındaki zamanlarda mekanda bir yoğunluk yaşanmadığı gözlenmiştir.

Sınav Merkezi Aralık 2017 ve Nisan 2018 ayları arasında yapılan bir ara sınav, bir final sınavı, bir yeterlik sınavı ve bir Erasmus+ Yabancı Dil Sınavı olmak üzere toplam dört sınav organizasyonu esnasında gözlemlenmiştir. Bu sınavlar, çoktan seçmeli soruların yer aldığı kitapçık sınavı, yazma sınavı ve konuşma sınavı olmak üzere toplam üç oturumda yapılmaktadır. Dolayısıyla dört sınav organizasyonunda toplam 12 oturumda sınavlar uygulanmış ve her oturumda ayrı ayrı gözlemler yapılmıştır. Gözlemler esnasında sınav sorumluları, gözetmenler, yedek gözetmenler ve yöneticilerin davranışları, iletişim şekilleri, yaptıkları işler ve bu işlerin zamanlaması gibi konularda notlar alınmış ve bu notlar sınav organizasyonunun sonrasında yazıya dökülmüştür.

Toplantı salonu 7, 14, 21, 28 Şubat; 7, 14, 21, 28 Mart ve 4, 11, 18, 24 Nisan 2018 tarihlerinde yapılan 12 farklı kur toplantısında gözlenmiştir. Kur toplantıları aksi belirtilmedikçe her Çarşamba saat 14:00'de başlamakta ve süreleri değişiklik gösterebilmektedir. Gözlem yapılan toplantılarda odaklanılan temel konu toplantıların içeriği ve bu içerikle ilgili toplantıyı yönetenlerin ve katılımcıların söyledikleri olmuştur. Toplantıların konusu ve söylenenler not edilmiş ve toplantı sonrası detaylandırılarak yazıya dökülmüştür.

Konferans salonu 2017-2018 Eğitim Dönemi açılış ve yıl sonu genel toplantısında iki defa gözlenmiştir. Okul müdürünün yönettiği ve Temel Yabancı Diller Bölümü'nün tüm akademik personelinin katıldığı bu toplantılar yaklaşık birer saat sürmüştür. Toplantı içeriği, konuşulan konular, katılımcıların verdiği tepkiler, katılımcıların yüz ifadeleri gibi çeşitli alanlarda gözlemlerin yapıldığı bu toplantılar özellikle bölümde faaliyet gösteren birimlerin çalışma alanları ve yaptıkları işler gibi konularda aydınlatıcı veriler sağlamıştır.

09.05.2018 tarihinde yapılan 2. Kurum İçi Dil Çalışmaları Konferansı kurumun çeşitli mekanlarında gerçekleşmiştir. Açılış konuşması sonrasında poster sunumları ve paralel sunumların yer aldığı etkinlik fuaye alanında yapılan bir kokteyl etkinliğiyle son bulmuştur. Bu etkinlik esnasında farklı mekanlarda gözlem yapma imkanına erişilmiştir.

### **3.3.1.2. Görüşmeler**

Sosyal bilimler kişilerin tutumları, bakış açıları, davranışları gibi konular üzerine yoğunlaştığından tek tip bir veri toplama aracı ile bu verileri derinlemesine elde etmek zordur. Bu sebeple sosyal bilimlerde ve özellikle nitel araştırma desenlerinde veri toplamada çeşitlemeye gitmek konunun daha derinlemesine ve çok boyutlu olarak araştırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu araştırmada kullanılmış olan veri toplama araçlarından bir tanesi de görüşmedir. Merriam (2013, s. 86) görüşmelerin gözlemlenemeyen duygular veya davranışların öğrenilebilmesi için önemli olduğunu söylemiştir. Bailey'e (1982) göre esneklik, sözel olmayan davranışların incelenbilmesini sağlaması, cevap oranının yüksek olması, ortamın kontrol edilebilmesi ve veri kaynağının teyit edilebilmesi görüşme yönteminin güçlü yönlerini oluşturmaktadır (Akt. Adıgüzel, 2016, s. 16).

Görüşmeler yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üçe ayrılır. Adıgüzel'e (2016, s. 16-17) göre, içerik açısından değerlendirildiğinde, yapılandırılmış görüşmelerde standart ifadelerle belli bir sraya konmuş sorular kullanılmaktayken, yarı-yapılandırılmış görüşmelerde görüşülen grup üyelerinin verdikleri cevapları derinleştirebilmek için anahtar sorular kullanılabilir. Bu durum da yarı-yapılandırılmış görüşmeleri daha detaylı veri toplama araçları olarak öne çıkarmaktadır. Bu çalışmada yapılmış olan 18 yarı-yapılandırılmış görüşmede katılımcılara aynı görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş, fakat katılımcıların verdiği cevaplara göre bazı katılımcılara ilave sorular sorulmuş ya da açıklayıcı ifadelerle soruyu anlamaları sağlanmıştır. Bazı durumlarda ise katılımcı soru sorulmadan o konuyla ilgili bilgi verdiği için bazı sorular sözel olarak dile getirilmemiştir.

Bozna (2017, s. 52), yarı yapılandırılmış görüşmelerin bilgilendirme, yazılı izin formunun okunup imzalanması ve görüşmenin amacına yönelik soruların sorulması olmak üzere üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da aynı sıra izlenmiştir. Önce araştırmanın amacıyla ilgili kısa bir bilgilendirme sözel olarak yapılmış, sonrasında da iki nüsha olarak düzenlenmiş olan katılımcı onam formunu

imzalatılmış, bir nüsha katılımcıda kalmış, diğer nüshayı da araştırmacı almıştır. Sonrasında da bilgisayardaki bir ses kayıt programıyla ses kaydı alınarak görüşme aşamasına geçilmiştir.

Görüşmeler, hazırlık aşaması, uygulama ve analiz süreçlerinde çok fazla dikkat ve sistematik planlama gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Ayrıca görüşme mekanının belirlenip görüşmeye uygun hale getirilmesi, katılımcıların belirlenmesi, randevuların ayarlanması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi, görüşmelerin yazıya dökülmesi ve analizlerinin gerçekleştirilmesi gibi birçok konuda planlama gerektiren görüşmeler tüm bu zorluklara rağmen, anket veya ölçek gibi veri toplama araçlarına göre araştırmacıya daha fazla esneklik sağlayan ve bu esneklik sayesinde yapılan değişiklik ve düzenlemeler sayesinde daha derinlemesine ve detaylı veriler elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bu çalışmada görüşmelerin yapılacağı mekan ve zaman konusunda katılımcıların talepleri dikkate alınmış olup, kendilerini rahat hissedecekleri zaman ve mekanlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ersoy ve Saban (2016, s. 84) bir olgubilim görüşmesinde rahat ve güven verici bir ortamın oluşması için sohbetin genellikle sosyal bir konuda fikir alışverişi ile başladığını belirtmişlerdir. Bu araştırma kapsamındaki görüşmelere de genellikle “*Hocam nasıl gidiyor dersler? Birimdeki /okuldaki işler yoğun mu?*” gibi sohbet havasındaki sorularla yaratılan diyaloglarla başlanmıştır. Fraenkel ve Wallen’a (2005, s. 456) göre, kurumdaki bazı kişiler kurumun işleyişi, tarihi ve kültürü hakkında daha fazla veri sağlayabilirler. Bu çalışmada da, kilit aktörler adı verilen bu tipteki katılımcıların görüşmelere dahil edilmesine çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurum için kilit aktörler denen katılımcılar, araştırmacı önbilgisi ve yapılan gözlemler aracılığıyla belirlenmiştir. Çalışılan kurumun yapısal çerçevesinin işleyişini sağlayan birimlerde çalışanlar, birim liderleri, yönetici konumunda çalışan personel, kurumun kurulduğu günden bu yana kurumda görev yapan personel, farklı birimlerde ve farklı kurumlarda görev yapmış çalışanlar bu kurumun kilit aktörlerini oluşturmaktadır.

Adıgüzel (2016, s. 19-29), yarı yapılandırılmış bireysel görüşmelerin hazırlık adımlarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Görüşme sorularının hazırlanması,
2. Görüşme soruları uzman değerlendirme formunun hazırlanması,
3. Bireysel görüşme rehberinin hazırlanması,
4. Katılımcı onam formunun hazırlanması,
5. Katılımcı sayısının belirlenmesi,

6. Görüşme talep formunun hazırlanması ve görüşme ortamının planlanması,
7. Görüşme kayıt araç gereçlerinin hazırlanması,
8. Pilot görüşmeler yapılması.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler için hazırlık aşaması görüşme süreci ve verilerin analizi sürecine katkı sağladığından, bu aşama titizlikle ele alınmalıdır. Bu araştırmada da, bu sürecin izlenmesine özen gösterilmiştir.

#### *3.3.1.2.1. Görüşme soruları*

Ekiz (2015, s. 62), görüşme tekniğinin katılımcıların neyi neden düşündüklerini, duygu ve tutumlarını ve davranışlarına etki eden etkenleri ortaya çıkarmayı amaçladığını söylemiştir. Adıgüzel (2016, s. 19-20) de, görüşme sorularının araştırmanın amacıyla bağlantılı kuramsal bir temele dayandırılmasının önemine dikkat çekerek, bunun hem soru hazırlama sürecini hem de görüşmelerin analizini kolaylaştıracağını belirtmiştir. Bu süreçte konu ile ilgili yapılmış olan tüm araştırmalar incelenmeli ve tema alanları belirlenmelidir. Her tema için söz konusu temayı aydınlatacak olan alt temalar belirlenip her alt tema için anahtar sorular yazılmalıdır. Tüm bu süreçte soruların kısa, açık, bir amaca yönelik, yinelenmeyen, yönlendirme yapmayan, görüşme süresine uygun olmasına ve “nasıl, niçin” gibi yanıt geliştirici soru kökleri kullanılmasına dikkat edilmelidir. Merriam, (2013, s. 97) özellikle içe kapanık, utangaç katılımcıların hoşlandığı, cevabı “evet” veya “hayır” şeklinde geçirilebilecek soruların görüşmelerde kullanılmasının sakıncasından bahsetmiştir. Bu çalışmanın görüşme soruları hazırlanırken bu konular dikkate alınmıştır. Cevabı “evet” veya “hayır” olabilecek soruların ardından konuyu daha derinlemesine irdelemeye yönlendiren “neden” ve “nasıl” gibi sorular sorulmuştur.

Bu çalışmanın görüşme sorularının belirlenmesi sürecinde Türkiye’de yapılmış öne çıkan örgüt kültürü araştırmalarında kullanılmış olan nitel ve nicel araştırmalar (Erdem ve İşbaşı, 2001; Güneş, 2011; Güven, 1996; Öcal ve Ağca, 2010; Özoğlu, 2015; Şahal, 2005; Şanal, 2009; Şişman, 1994; Töremen, 1999) incelenmiş ve bu araştırmalarda kullanılmış olan ölçek, anket ve görüşme soruları ışığında örgüt kültürünün yapısal bileşenleriyle ilgi olan maddeleri üzerinde çalışılmıştır. Ayrıca kurum içinde yapılan gözlemler de görüşme sorularının belirlenmesinde etkili olmuştur. Bu çalışma neticesinde ortaya çıkan ve örgüt kültürünün yapısal çerçevesiyle alakalı olan temaları irdeleyen sorular, bir uzman değerlendirme formu ile Eğitim Bilimleri alanında Doktor unvanını taşıyan ve çok sayıda nitel çalışması bulunan ve aynı

zamanda yüksek lisans ve doktora düzeyinde nitel araştırma dersleri veren bir uzmanla paylaşılmıştır. Uzmanın gelen dönütler neticesinde tekrar şekillendirilen görüşme sorularının istenildiği şekilde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi için üç adet pilot görüşme yapılmış; bu pilot görüşmeler sonrasında çalışmadığı düşünülen sorular çıkarılıp yerlerine yenileri eklenmiş, bazı sorular görüşme formundan tamamen çıkarılmış bazı sorular da daha anlaşılır olabilecek şekilde yeniden düzenlenmiştir. Son halini alan sorular Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Onam Formu'nu (Ek 4) imzalayan 18 katılımcıya sorularak araştırma için veri elde edilmiştir.

### **3.3.1.3. Doküman incelemesi**

Creswell (2016, s. 223) nitel araştırma sürecinin değerli veri toplama araçlarından biri olarak dokümanlara işaret etmiş ve dokümanları resmi ve kişisel olmak üzere iki farklı başlık altında sınıflandırmıştır. Günlükler, mektuplar, kişisel notlar gibi belgeler kişisel, gazete haberleri, toplantı notları, internet üzerinde herkesin erişimine açık olan belgeler, ve arşivleri de resmi doküman sınıflandırmasına girmektedir. Hazırlanma sürecinde genellikle oldukça fazla özen ve emek harcanarak hazırlanmış olmaları bu belgeleri kıymetli birer analiz malzemesi haline getirmektedir.

Ekiz (2015, s. 70), doküman incelemesini, resmi ya da özel kayıt veya kaynakların toplanıp sistematik bir şekilde incelenmesi olarak açıklamaktadır. Bu tekniğe ihtiyaç duyulmasının altında yatan iki nedenden bahseden yazar, bu nedenleri veri toplamada çeşitliliğe gitmek ve başka veri çeşidinin söz konusu olmaması olarak sıralamaktadır. Bu çalışmada doküman incelemesi yapılmasının altında yatan nedenlerden ilki incelenen dokümanların kurumun yapısal çerçevesi hakkında değerli veriler sağlıyor olmasıdır. İkinci neden ise verilerde çeşitliliğin sağlanmasıyla çalışmanın geçerlik ve güvenilirlik seviyesinin yükseltilmesidir.

Bu çalışmada analiz edilen kurumun yapısal bileşenleri ve yapısal özellikleriyle ilgili veri sağlayabilecek nitelikte olan belgeler incelenmiş, gözlem notları ve görüşme verileriyle birlikte analiz edilmiştir. Bu belgeler kurumun en önemli kılavuzu olarak değerlendirilen ve okul yönetiminin öğretim elemanlarıyla işbirliği içinde hazırladığı “Öğretim Elemanı El Kitabı”, okulun kurumsal web sitesi, hem öğretim elemanları hem de öğrenciler için haber, duyuru ve faydalı kaynakların bulunduğu blog sayfası, ve kurumun sahip olduğu sertifikalar (akreditasyon, mekanda erişim, vb.) olarak özetlenebilir.

### **3.3.1.4. Mecaz incelemesi**

Berg ve Lune (2015, s. 274), analitik bir veri toplama stratejisi olarak mecazları, bir nesnenin veya durumun farklı yönlerini, diğer nesnelere veya durumlarla karşılaştırarak ortaya koyan benzetmeler olarak açıklamaktadır. Buna örnek olarak da, bürokrasi için Max Weber'in kullanmış olduğu "demir kafes" mecazından bahsetmektedir. Mecazların kültür analizinde kullanılması, farklı bakış açıları geliştirmek, toplanan ve yorumlanmaya çalışılan veriler üzerinde düşünmek ve farklı kavramsal bakış açıları geliştirmek için oldukça önemlidir. Bu çalışmada da, son görüşme sorusu olarak katılımcılardan çalıştıkları kurumu bir mecazla anlatmalarını istenmiş, 13 katılımcıdan bu soruya cevap alınmıştır. Bazı katılımcılar, cevaplarını vermek için biraz süre istemiş, ve yaptıkları benzetmeyi daha sonra bildirmişler, beş katılımcı ise böyle bir benzetmeyi yapamadıklarını dile getirmişlerdir.

### **3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik**

Bu kavramlar farklı paradigmalardan beslenen araştırma türlerinde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Nicel araştırmalarda iç geçerlik, dış geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik kavramları kullanılmaktayken, nitel araştırmalarda iç geçerlik yerine inanılabilirlik, dış geçerlik yerine aktarılabilirlik, güvenilirlik ve nesnellik yerine ise güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları kullanılmaktadır (Merriam, 2013, s. 201). Bunların sağlanması nitel araştırmalar için büyük önem arz etmektedir.

#### **3.4.1. İnanılabilirlik (İç geçerlik)**

Ekiz'e (2015, s. 39) göre en yaygın iç geçerlik artırma yöntemi üçgenleme tekniğidir. Üçgenleme dendiğinde nitel bir araştırma için en az üç farklı veri türünün birlikte kullanılması düşünülmektedir. Fielding ve Fielding'e (1986, s. 31) göre üçgenleme, araştırmanın sağlıklı olabilmesi için önemli bir unsur olan veri sağlamlasının yapılmasını mümkün kılmaktadır, çünkü üçgenleme farklı veri türlerinin basit bir birleşimi değil, aslında bu farklı veri türlerinin geçerlik tehditlerine karşı koymak ilişkilendirilme çabasıdır. Merriam (2013, s. 205 – 210), veri çeşitlemesi, katılımcı teyidi, verilerin uygun zamanda uygun katılımcılardan toplanması, araştırmacının duruşunun belirtilmesi, ve uzman incelemesi olmak üzere toplam beş iç geçerlik kriterinden bahseder. Creswell (2007, s. 207) ise, bunlara uzun süreli etkileşim ve gözlem, detaylı betimleme ve karşıt durum analizi faktörlerini de eklemiştir. Karşıt durum analizi mevcut varsayımın karşısında yer alan varsayımla ilgili kanıtların



aranması anlamına gelmektedir. Bunun dışında, yeterli katılımın sağlanması veri toplama sürecinde iç geçerliğin sağlanabilmesi için önemli bir husustur. Yeterli sayıda ve uygun katılımcıların seçilmesi, veri toplama sürecinin yeterli bir zamana dağılması ve katılımcılarla gerektiğinde birden fazla görüşme yapılması, elde edilen verilerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığının teyidi için bulguların katılımcılarla paylaşılması da yine iç geçerliğin sağlanabilmesinin muhtelif bileşenleridir.

Bu araştırmada doküman ve mecaz incelemesi, gözlem ve görüşme olmak üzere dört farklı veri türü kullanılmış ve sağladıkları tüm verilerin birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini teyit eder nitelikte oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışma sürecinde tüm bu inanılabilirlik konuları dikkate alınmış, katılımcı seçimi ve sayısı verilerde doyum noktasına ulaşılması esasına göre belirlenmiş ve bazı durumlarda bazı katılımcılarla mükerrer görüşmeler yapılmıştır. Yazıya dökülen görüşme kayıtları bir kişi tarafından tekrar dinlenerek yazılı metnin ses kaydıyla aynı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Kontrol edilen metinler katılımcılarla paylaşılmış ve söyledikleri ile metinde yazılanların tutarlı olduğunu teyit etmeleri istenmiştir. Katılımcılardan teyit alındıktan sonra veri çözümleme süreci başlamıştır. Veri çözümleme süreci sürekli olarak uzman kontrolü eşliğinde sürdürülmüş, bu süreçte detaylı betimlemeler ve karşıt durum analizi gibi hususlar da dikkate alınmıştır.

### **3.4.2. Aktarılabilirlik (Dış geçerlik)**

Merriam (2013, s. 214-219) nitel araştırmalar için aktarılabilirliğin, sonuçların ne kadar genellenebilir olduğuyula alakalı olduğunu belirtmiş, bunun da daha çok okuyucuya bırakılması gerektiğini ifade etmiştir. Okuyucunun da bulgulardan detaylı bir şekilde bilgi alabilmesi konu hakkında derinlemesine bilgi edinmiş olmasını gerektirir. Bulguların derinlemesine ve detaylı veriler sağlaması da görüşmeler, dokümanlar ve gözlem notlarından alıntılar yapılarak bulguların kanıtlanması ve dolayısıyla daha detaylı bir şekilde ifade edilmesini gerektirir. Lodico, Spaulding ve Voegtle (2006, s. 275) dış geçerliğin daha iyi sağlanabilmesi için ortamın, araştırmaya katılan kurum veya kişilerin ya da bunlarla ilgili fiziksel veya işlevsel betimlemelerin yorum katılmaksızın, en doğal haliyle yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Bu amaçla araştırmanın bulguları yazılırken her bulguyu destekleyen ifadeler alıntılar şeklinde yazılmıştır. Dokümanlardan ve katılımcı ifadelerinden kanıtlar sunularak bulgular açıklanmış, betimlemeler yansız ve doğal bir şekilde yapılmaya çalışılmıştır. Gözlem notları da yansız ve detaylı bir şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

Bu açılardan değerlendirildiğinde, araştırmanın aktarılabirlik seviyesi artırılmaya çalışılmıştır.

### 3.4.3. Güvenilirlik

Ekiz (2015, s. 38-40), nicel araştırmalar için geçerli olan, gerçeği yansıtıp yansıtma ya da sonucun gerçeği ne derece yansıttığı sorusuyla alakalı olan ve farklı zaman ve kişilerle uygulanma durumunda benzer sonuçlara ulaşılmasıyla elde edilebilen güvenilirlik dayanaklarının, nitel araştırmalar için söz konusu olmadığından bahsederek, bu durumu farklı boyutlardan ele almış ve şöyle açıklamıştır: İnsan doğasının karmaşık ve değişken olması, insanın davranış ve düşüncelerinde değişiklikler olması sonucunu da beraberinde getirir. Bu sebeple aynı kişilerle farklı zamanlarda yürütölen aynı çalışma, farklı sonuçlara ulaşabilir. Bu duruma rağmen, nitel araştırmalarda üçgenleme, araştırma alanında uzun süre geğerme, veriler ve analizlerin araştırılan kişilerin kontrolüne sunulması ve veriler , analizler ve yorumların başka araştırmacıya sunularak farklı görüşlere başvurulması gibi yöntemler kullanılarak araştırmadan elde edilen sonucun daha güvenilir olması için adımlar atılabilir.

Akgün vd. (2016, s. 71), nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için davranıştaki tutarlılığa bakmak yerine toplanan verinin doğruluğuna bakmak gerektiğini belirtmiştir. Bunun için detaylı alan kayıtları, ses ve görüntü kayıtlarının alınması, fotoğrafların çekilmesi, katılımcılardan alıntılar yapılması ve bu alıntılara ilaveler yapılmadan verilmesi ve görüşme notlarının katılımcılara teyit için verilmesi gibi uygulamalar yapılmalıdır. Bu uygulamalar nitel bir araştırma için güvenilirlik sorularını en aza indirecektir.

Bu çalışmada da gözlem, görüşme, doküman ve mecaz analizi olmak üzere dört farklı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları oluşturulduktan sonra bir Eğitim Bilimleri alanında Doktor unvanına sahip bir uzman eşliğinde üç adet pilot görüşme yapılmış ve görüşme sorularına nihai hali verilmiştir. Görüşmeler sonrasında yazıya dökölen görüşme kayıtları bir kez daha kontrol edildikten sonra katılımcılarla paylaşılmış ve doğruluğunu teyit etmeleri istenmiştir. Doğruluğu teyit edilen görüşme metinleri çözümlenmiş, bu çözümlenmeler yine bir uzman tarafından incelenerek araştırmacı ve uzman arasında bir tutarlılık olması sağlanmıştır. Bulgular kısmında, görüşmelerden elde edilen ve veri sağlayan ifadeler alıntılar şeklinde olduğu gibi aktarılmıştır. Bu aşamada sadece görüşme metinlerinde yer alan bazı isimler değiştirilmiş ya da unvan veya görev adı gibi katılımcının veya bahsi geğer kişinin

kimliğini ifşa etmeyecek ifadeler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacının, incelenen kurumun bir üyesi olması, kurumda uzun süreden beri çalışıyor olması, alanda geçirilen zaman açısından da güvenilirliği artıran bir etmendir.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Bu çalışmanın verileri İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir Üniversite'ye bağlı bir Yabancı Diller Yüksekokulu'nda yapılan gözlemler, görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler yarı-yapılandırılmış görüşmeler şeklinde gerçekleşmiştir. Aynı zamanda araştırma konusuyla ilgili olabilecek dokümanlar da incelenerek bu belgelerden de veri elde edilmiştir.

Veri toplama araçlarından ilki olan gözlem, söz konusu yüksekokulun yapısal çerçevesi hakkında veriler sağlayabilecek organizasyonlarında ve mekanlarında zamana yayılmış bir şekilde uzun sürelerde yapılmıştır. Bu organizasyonlardan ilki okulun ve eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişi, yapılanlar ve planlanan faaliyetler hakkında bilgi aktarımının yapıldığı genel toplantılardır. 2017-2018 eğitim yılının güz döneminin sonunda ve aynı eğitim yılının bahar döneminin sonunda yüksekokul müdürünün liderliğinde yapılmış olan ve tüm akademik personelin katıldığı toplam iki toplantıda gözlem yapılmış ve notlar alınmıştır. Ayrıca özellikle eğitim öğretim faaliyetlerinin planlama ve koordinasyonu için her Çarşamba öğleden sonra koordinatörler ve ölçme değerlendirme birimlerince yapılan ve kurum içinde "Çarşamba Toplantıları" olarak anılan toplam 12 toplantıda da gözlem yapılmış ve notlar alınmıştır. Toplantılar dışında, ders aralarında öğretim elemanlarının dinlenmek için sıklıkla tercih ettikleri ve bir anlamda öğretmenler odası niteliği taşıyan konuk odası da gözlem için seçilen mekanlardan birisi olmuştur. Farklı gün ve saatlerde toplam 16 arada 15'er dakika süreyle gözlem yapılan bu mekanda genellikle eğitim faaliyetleri ve eşgüdüm ile ilgili verilere ulaşılmıştır. Bunun dışında bir ara sınav, bir Erasmus+ yabancı dil sınavı, bir final sınavı ve bir de yeterlik sınavı olmak üzere toplam dört sınav organizasyonunda sınav merkezinde ve sınav esnasında tüm binada gözlemler yapılmıştır.

Diğer bir veri toplama aracı olan görüşmeler ise önceden belirlenmiş olan ve kurumun farklı birimlerinde çalışan, aynı zamanda tecrübe, farklı kurum deneyimi, birim liderliği gibi farklı özellikleri haiz akademik ve idari personeli ile yarı-yapılandırılmış gözlem formu kullanılarak yapılmıştır. Toplamda 18 katılımcı ile yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış, daha sonra bu kayıtlar dinlenerek yazılı hale getirilmiş ve sonrasında veriler çözümlenerek çalışmanın bulgularına ulaşılmıştır.

Görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri ve kendi tercih ettikleri mekanlarda yapılmış, ve bu mekanlar genellikle katılımcıların veya görüşmecinin ofisi olmuştur. Üç katılımcıyla kendi tercihleri doğrultusunda kurum dışındaki mekanlarda görüşülmüştür.

Doküman incelemesi için kurumun yapısal çerçevesi hakkında çok önemli veriler sağlayan Yabancı Diller Yüksekokulu Yabancı Dil Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği en temel hukuki ve yasal belge olarak incelenmiştir. Bunun dışında kurumun resmi web sitesinden de erişilebilen öğretim elemanı el kitabı incelenmiştir. Öğretim Elemanı El Kitabı faaliyetler ve prosedürler bakımından bir rehber niteliği taşımaktadır. Bunlar dışında okulun resmi web sitesi, blog sayfası, sahip olduğu akreditasyon sertifikası ve YÖK tarafından engelli vatandaşların kolay erişimi için belli kriterleri sağlayan kurumlara verilen “Mekanda Erişim” sertifikası gibi dokümanlar incelenmiştir.

### **3. 6. Verilerin Çözümlemesi**

Bu çalışmada toplanan veriler bütüncül bir yaklaşımla, betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016, s. 239-240) betimsel analiz yaklaşımında elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığını belirtmişlerdir. Buna göre veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre de düzenlenebilir, görüşme ve gözlem sürecinde kullanılan sorular dikkate alınarak da sunulabilir. Bu çalışmada veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenmiştir. Betimsel analizde amaç, bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda doğrudan alıntılara yer verilir ve veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur. Bunlardan ilki araştırma sorularından yola çıkarak veri analizini için bir çerçevenin oluşturulmasıdır. Bunu, uygun verilerin seçilip anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi ve verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi aşaması takip eder. Bu aşamada sonuçlar yazılırken kullanılacak doğrudan alıntılar da seçilir. Üçüncü aşama bulguların tanımlanması aşamasıdır. Bu aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Son aşama ise bulguların yorumlanması aşamasıdır. Tanımlanan bulgular açıklanıp bu aşamada anlamlandırılır ve ilişkilendirilirler. Farklı olgular arasında karşılaştırmalar da bu aşamada yapılır.

Bu çalışmada betimsel analiz için oluşturulan ereve örgütün yapısal değişkenleri olan eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, uzmanlaşma ve çalışma ortamıdır. Bu altı değişken temel alınarak toplanan veriler düzenlenmiş ve mantıklı bir bütün oluşturacak şekilde derlenmiştir. Bu veriler bulgular kısmında tanımlanmıştır. Bu aşamada kurumda yapılan gözlemler bulguların yorumlanması için bir temel oluşturmuş, gözlemlerden elde edilen bulgular başlıca veri toplama aracı olan görüşmeler ile doküman ve mecaz analizleriyle desteklenmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Bu bölümde bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, gözlem, görüşme, doküman ve mecaz analizlerinden elde edilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın alt problemlerine göre sıralanmıştır.

#### 4.1. Eşgüdüm İlişkin Bulgular

İncelenen dokümanlar, yapılan gözlemler ve görüşmelerden elde edilen veriler, kurumun en fazla öne çıkan yapısal özelliğinin eşgüdüm olduğunu ortaya koymuştur. YDYO Temel Yabancı Diller bünyesinde faaliyet gösteren farklı birimler ve 192 öğretim elemanı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eşgüdümün iki farklı açıdan incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunlar birimler arası eşgüdüm ve öğretim elemanları arası eşgüdümdür.

##### 4.1.1. Birimler arası eşgüdüm

Birim toplantıları ve genel toplantılarda yapılan gözlemler birimlerin birbirleriyle eşgüdüm içerisinde çalışarak bir bütün oluşturduğunu ortaya koymuştur. Kur toplantılarında yapılan gözlemlere göre, her toplantıda öğrencilerle ilgili çalışan birimlerden bir temsilci bulunmakta ve eğitim süreci bir işbirliği içinde sürdürülmektedir. 11 Nisan 2018 tarihinde yapılan bir kur toplantısına ilişkin gözlem notundan yapılan bir alıntı şu şekildedir:

*“Koordinatör tarafından başlatılan toplantı, müfredat programında nereye kadar gelindiğiyle ilgili konuşmaların ardından Materyal Birimi'nin ilgili kurda görev yapan temsilcisinin yaptığı bir açıklamayla devam etmiştir. Öğretim elemanlarının o hafta laboratuvar dersinde yapılacak etkinliğin şekliyle ilgili sorular sorması üzerine, kurum Teknoloji Birimi temsilcisi söz almış ve gerekli açıklamaları yapmıştır. Toplantı, Sınav Birimi'nde görev yapan bir çalışanın kısa sınavlarla ilgili yaptığı bir duyuruyla sona ermiştir.”*

Bir kur toplantısında dört birim çalışanın hazır bulunarak kendi birimleriyle ilgili soruları cevaplamaları ve yapılan her açıklamanın eş zamanlı ve birlikte hareket ederek kotarılabilir konularla ilgili olması eş güdümün kurum için ne kadar önemli olduğu konusunda temel bir veri sağlamıştır. Birimlerin tek başlarına bir öğretme

sürecini gerçekleştirmedikleri, fakat her biri kendi uzmanlık alanlarında çalışarak birbirlerini tamamlamak suretiyle dil öğretimi sürecine katkıda buldukları görülmüştür. Bu katkının da aralarında sağladıkları eşgüdüm sayesinde hayata geçebildiği ve planlı bir şekilde uygulamaya döküldüğü anlaşılmıştır.

Yasal anlamda YDYO'da bir müdür, iki müdür yardımcısı ve bir bölüm başkanı yönetim katmanını oluşturmaktadır. Müdür yardımcılarında birisi akademik diğeri ise idari konulardan sorumludurlar. Eğitim öğretimin sürdürülmesi ve eğitimle ilgili konular aynı zamanda bölüm başkanı tarafından koordine edilmektedir. Bir de kurumun teşkilat şemasında da yerini almış ve okuldaki işleyişin temel unsurları olarak değerlendirilebilecek toplam 9 adet birim vardır. Bunlar, Materyal Geliştirme Birimi, Yeterlik Sınav Birimi, Program Geliştirme Birimi, Teknoloji Birimi, Öğrenci kulüpleri Birimi, Proje Geliştirme Birimi, Mesleki Gelişim Birimi, Sınav Birimi ve Koordinatörlerdir. Her biri bir lider ve farklı sayılarda birim çalışanından oluşan bu birimler, eğitim öğretim ve öğrencilerle alakalı birimler ve öğretim elemanlarıyla alakalı birimler olarak iki başlık altında incelenebilir. Bu birimler ya bir müdür yardımcısına ya da bölüm başkanına bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Birimlerin hangi idareciye bağlı olarak çalışmakta oldukları ile ilgili gerekçelendirmeyi ve birbirleriyle olan eşgüdümü nasıl sağladıklarını bir yönetici şu şekilde ifade etmiştir:

*“Birimleri ilk oluşturduğumuzda bunlara Bölüm Başkanı bakıyordu .Yani materyale örneğin bölüm başkanı bakıyordu ama programa müdür yardımcısı bakıyordu. Kopukluk oluyordu arada. Program, materyal, sınav birimi falan filan derken öğrenciden sorumlu olan ,eğitim öğretimden sorumlu olan kimse, o kişi de toplansın bütün bunlar dendi. Dolayısıyla hani program geliştirme ve materyal dahil. Aynı şekilde teknolojiyi entegre etmeye çalışıyoruz, o da bunun içinde .Yeterlilik sınavı kurumsal olarak yaptığımız bir sınav, çıkış sınavımız. O da eğitim öğretimden sorumlu olan müdür yardımcısının sorumluluğunda olsun dendi. Bir de işte eğitim öğretim ve öğrenci deyince öğrenci birimi de dahil oldu buna. Dolayısıyla bunlar hep iç içe olduğu için bir kişide toplandı. Ama tabi ben kişisel olarak karar vermiyorum burada kişisel kararlar olmuyor. Birimi oluşturan arkadaşlar var onlar bir araya geliyorlar konuşuyorlar. Fikir soruyorlar, fikir beyan ediyoruz. Bazen beğeniyorlar bazen beğenmiyorlar, yani sonuç olarak ekip kararı çıkıyor ortaya.” (K14)*

Eşgüdümün bu kurumdaki önemi aslında birbirinden haberdar olarak çalışmak zorunda olan çok fazla birime sahip olmasının altında yatmaktadır. Bu zorunluluk şu

şekilde açıklanabilir: Program Geliştirme Birimi müfredat programını belirleyen bir birim olarak ortaya temel alınacak bir plan koymaktadır. Bu plana uygun eğitim öğretim malzemeleri hazırlayan Materyal Geliştirme Birimi ve yine bu plandaki öğrenme çıktılarını kendisine temel alan Sınav Birimi çok sıkı bir eşgüdüm içinde çalışmak durumundadırlar. Ayrıca derslerin işleyişinden ve sorunsuz akışından sorumlu olan koordinatörler de bu üç birimle sürekli iletişim içinde olmak durumundadırlar. Yapılan görüşmelerde birimlerin en etkili iletişim ve koordinasyon biçimini, zaman içinde kendilerine göre yorumlayarak farklı iletişim şekil ve kanallarını kullandıkları görülmüştür. Bu eşgüdümün nasıl sağlandığını bir koordinatör şu şekilde açıklamıştır:

*“Biz dikey ve yatay yapılanma gibi bir kavrama sahibiz. Göreve başladığım ilk yıl daha çok dikey bir yapılanma varken, bunun artık çok pratik olmadığını yatay yapılanmayla da iletişime geçmeye başladığımızı söyleyebilirim. Örneğin birimler kendi aralarında ilk yıl daha izole çalışıyordu. Atıyorum ölçme değerlendirme kendi içinde tabandan yukarı doğru haberleşip, birim lideri aracılığıyla bölüm başkanı üzerinden bizimle haberleşiyordu. Uzun sürüyordu bu çok pratik değildi. Biz yaptık; tamam birimler ayrı ayrı çalışıyor ama kur bazında da bir yapılanma var. Her kurun her birim içindeki temsilcileri de aynı zamanda kendi aralarında haberleşiyor. Örneğin X kurunun teknoloji, testing, koordinatör, materyal ve curriculum temsilcileri sürekli bir iletişim içinde.”*

(K5)

Aynı şekilde eşgüdüm içinde çalışması gereken temel birimlerden biri olan Materyal Biriminin bir temsilcisi kurumdaki eşgüdüm uygulamalarıyla ilgili olarak şöyle konuşmuştur:

*“Başka türlü olamaz ki zaten. İşler öyle yürüyor: Program geliştirme birimi haritayı ortaya koyuyor, o güzergahta kullanılacak malzemeleri biz hazırlıyoruz, koordinatörler zaten eşgüdümü sağlamak için varlar, testing de bu güzergaha uygun ölçme araçlarını hazırlıyor. Zaten olayın tamamı eşgüdüm.”* (K17)

Planlama, uygulama ve ölçme aşamalarının sağlıklı işleyebilmesi için bu konulardan sorumlu birimlerin eşgüdüm içinde çalışmalarının önemine değinen bu katılımcı, bunun sağlayıcısı olarak koordinatörlere işaret etmektedir. Her birimin kendi içinde farklı pratikleri olabilmesine karşın ortaya çıkardıkları ürünü kullanmada birbirlerine karşı sorumlu olduklarını, ortak amaçlardan sapmamak adına eşgüdüm mekanizmalarını iyi işletmeleri gerektiğine değinildiği görülmektedir. Eşgüdüm temel bir yapısal bileşen olarak ele alınmaktadır.



Her birim için farklı eşgüdüm ihtiyaçları da doğabilmektedir. Örneğin Dönem İçi Sınav Birimi ve Yeterlik Sınav Birimi arasında diğer birimler için geçerli olmayan bir eşgüdüm gerekliliği söz konusudur. Bir birim çalışanı tarafında şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Biz öğrenciler arasında adaletsizlik olmaması adına her türlü uygulamayı standart şekillerde yapmaya uğraşan bir kurumuz, bu sebeple öğrencileri ilgilendiren her konuda koordineli çalışmamız gerekiyor. Bunun dışında aslında herşeyin temelinde bizim müfredat programımız olduğu için onu merkeze koyarak birimler de birbiriyle eşgüdüm içinde çalışmalı ki birbirimizle çelişen veya kendini tekrar eden uygulamalar yapmayalım. Mesela A seviyesinin final sınavında sorulmuş bir sorunun benzerini biz bir hafta sonra yapılan yeterlik sınavında sormamak için çaba gösteriyoruz. Örneğin konuşma sınavı sorularını mükerrer soru veya çok benzeyen soru olmaması açısından karşılaştırıyoruz, bu da bir koordinasyon meselesi bence.” (K18)*

Eşgüdümün çok önemli olduğunu vurgulayanlar sadece eşgüdümün iyi işlediğini düşünenler veya uygulayanlarla sınırlı değildir. Önceden Program Geliştirme Birimi'nde çalışmış halihazırda bir birimde görevi olmayan bir öğretim elemanı eşgüdümün önemine değinerek şu eleştirilerde bulunmuştur:

*“Çalışılıyor aslında, çok çalışılıyor, Her birim kendi içinde çok özverili çalışıyor. Curriculum ayrı testing ayrı, diğerleri ayrı... ama bi yerde bir şey var, birleşemiyor. Aslında örneğin soruları hocalar da görüyor, proofreading diye bişey var ama bazen son dakika değişiklikleri olabiliyor, böyle olunca o proofreading te boşa gitmiş oluyor , emek kaybı oluyor, orda da bir iletişimsizlik var. Küçük de olsa tartışmalar yaşanabiliyor ve bu hepimizin motivasyonunu düşürüyor. Bir değişiklik olacaksa bundan herkesin haberdar olması ve herkesin içine sinmiş olması gerekiyor. Farklılıklar bir de sanki öğrenme çıktılarını farklı yorumlamaktan kaynaklanıyor. Belki de önce oturup hep birlikte okumaları yapmamız gerekiyor. Orda kopukluklar var biz onu kendi içimizde toparlayamıyoruz. Aslında herkesin amacı aynı, iyi İngilizce öğretmek ama keşke daha iyi iletişim kurabilsek de çok daha iyi bir kurum kültürü olsa.” (K6)*

Bu katılımcının söyledikleri ışığında, eşgüdümün kendiliğinden işlemediği, üzerine hassasiyetle düşünmezse eşgüdümün aksayabileceği sonucuna ulaşılabilir. En ufak bir iletişimsizlik eşgüdüm mekanizmalarının işleyişi üzerinde olumsuz etkiler yapmakta ve bu da emek kaybına ve personel üzerinde olumsuz duyguların oluşmasına

sebeptir. Bunun giderilmesi için önce ortak bir paydada buluşmanın önemine dikkat çekilmiştir.

Eşgüdüm yönetim tarafından da üzerinde hassasiyetle durulan temel bir yapısal bileşen olarak kendisini göstermektedir. Benzer hedef kitlesi olan her birimin bir müdür yardımcısına veya bölüm başkanına bağlı olması, düzenli toplantılar yapılması ve yöneticilerin de bu toplantılara katılmaya gösterdikleri özen eşgüdümün yönetim için titizlikle ele alınan bir konu olduğunu göstermektedir. Bir yönetici bu hassasiyeti ve süreci şöyle açıklamıştır:

*“Çok kolay olmuyor bu koordinasyonu sağlamak. Bir, düzenli toplantılarımız oluyor Çarşamba toplantıları dediğimiz. O toplantıları zaten herkesin birbirinden haberdar olması için yapıyoruz. Bunu dışında birimler kendi aralarında toplanıyor. Ben elimden geldiğince toplantılara katılmaya çalışıyorum. Hani bu open-door policy var demiştin ya, o open-door policy ile birlikte herhalde birazcık daha burada insani ve arkadaşça ilişki olduğu için, yasal süreçlerden çok iletişim kanalları açık olduğu için şu ana kadar yaşadığımız büyük sorunlar olmadı. Ufak tefek sorunlar tabii ki oluyor her zaman, onlar da kolaylıkla çözülüyor.” (K13)*

Birim çalışanları, derse giren öğretim elemanları ve okul yönetiminde görev yapan her kademedeki çalışanın birleştiği nokta eşgüdümün kurum için olmazsa olmaz bir unsur olduğudur. Fakültelerdeki bölümlerden farklı olarak, YDYO bütün ekibiyle tek bir amaç için, yabancı dil öğretmek için, çaba sarf etmekte ve bu ortak amaç için eşgüdüm kilit bir kavram olarak okulun işleyişi üzerinde oldukça önemli hale gelmiştir. Özellikle birimler, birbirleriyle eşgüdüm içinde çalıştıkları sürece ortak amaca hizmet edebilmektedirler.

#### **4.1.2. Öğretim elemanları arası eşgüdüm**

Çalışmanın verilerinin toplandığı 2017-2018 bahar döneminde sadece İngilizce dilinde eğitim verilen 4 farklı seviyede 81 sınıf olduğu, 35 sınıfla C kurunun ise en fazla öğretim elemanı ve öğrencinin bulunduğu kur olduğu tespit edilmiştir. Aynı öğrenme çıktılarına aynı zamanda ulaşmış olmanın temel bir zorunluluk olduğu kurumda, eşgüdümü sağlamak oldukça önemli bir öncelik olarak öne çıkmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurumdaki ders programları incelendiğinde bir sınıfa üç farklı hocaların ders vermekte olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, örnek olarak C kurunda 105 öğretim elemanının birbirleriyle eşgüdüm içinde çalışması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunu

sağlamak hem aynı sınıfları paylaşan üç hocaların kendi içinde, hem de farklı sınıflara giren hocaların birbirleriyle eşgüdüm içinde çalışmalarını gerektirmektedir. Aynı zamanda bu seviyenin müfredat programını yapan müfredat birimi, kısa sınav, ara sınav ve final sınavlarını hazırlayan ölçme değerlendirme birimi, derslerde kullanılacak ilave ders malzemelerini hazırlayan materyal birimi ve de kurum genel anlamda işleyiş ve koordinasyonundan sorumlu olan koordinatörleri de birbirleriyle eşgüdüm içerisinde çalışmak durumundadır. Aslında bütün bu birimler arası eşgüdüm süreçlerine hakim olan koordinatörler işleyişle alakalı olarak olması gerekeni ders hocalarına aktaran eşgüdüm sağlayıcılar olarak nitelendirilebilir. Zaten eşgüdüm ifadesinin İngilizce karşılığı “coordination” yani Türkçe’ye de geçmiş olan koordinasyon kelimesidir. Öğretim elemanları öğretim elemanları arası eşgüdüm ve koordinatörlerle alakalı olarak şunları söylemişlerdir:

*“Özellikle syllabus’ı takip ederken koordinasyon ihtiyacı doğuyor, testing ekibi nerden soracağını bilmek zorunda, curriculum ekibi nasıl gidiyor, içerik iyi mi bilmek ister, koordinatörler de öğretmenlerden dönüt alıp yorum yapıyor ve materyal ekibi de ona göre materyal hazırlıyor. Toplantılar bir kurum kültürü oluşturuyor, birbirimizden ve yapılanlardan haberdar oluyoruz. Ayrıca herkesin bireysel hareket etmesini engelliyor. Bence kesinlikle olması gerekiyor düzenli toplantılar.” (K3)*

*“Öğretim elemanlarıyla da Çarşamba toplantıları ve acil bir durum olursa e-mail ve telefon yoluyla haberleşiyoruz.” (K5)*

*“Biz Arda ve Berke’yi biliyoruz ya koordinatör olarak, ilk onlarla muhatap oluyoruz, her konuda önce onlarla muhatap oluyoruz. Onlar bizim aracılarımız gibi, böyle olunca da diğer kişilerle direkt iletişim kurmaya gerek duymuyoruz.” (K10)*

Aynı seviyede fakat farklı sınıflara ders veren hocaların aynı müfredat programını, aynı kitabı, aynı ek materyalleri kullandıkları ve aynı öğrenme çıktıklarına ulaşmaya çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda eşgüdümün önemi bir kez daha ortaya çıkıyor. Bu noktada koordinatörleri eşgüdümü sağlamak için çalışan kontrolörler olarak değerlendirmek yanlış olmaz. Çarşamba toplantıları olarak anılan haftalık kur toplantıları da bu eşgüdümün sağlanması adına uyarı, bilgilendirme ve görüş alışverişinin yapıldığı toplantılar olarak eşgüdümün sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar. Özetle birim bazında koordinatörler ve etkinlik bazında da Çarşamba toplantıları en temel eşgüdüm mekanizmalarıdır.

Sadece toplantılar tek başına yeterli bir eşgüdüm sağlama aracı olarak yetersiz kalmaktadır. Aynı seviyede derse giren farklı hocalar olduğu kadar aynı sınıfı paylaşan da üç farklı hoca bulunmaktadır. Bu üç hoca arasında da bir eşgüdüm sağlanması standardın sağlanması adına oldukça önemlidir. Hem daha etkili ders işlemek hem de öğrencide olumsuz bir imaj yaratmamak için derse giren hocaların da sürekli iletişim içinde olmaları gerektiği görüşme yapılan öğretim elemanlarının önemli bir kısmı tarafından dile getirilmiştir:

*“Whatsapp grubumuz var, her üç kişi de diğerinin ne yaptığını görüyor. Gerekirse bir araya da gelebiliyoruz.” (K1)*

*“Kendi içimizde bi whatsapp grubumuz var ya da mailleşiyoruz.” (K3)*

*“Diğer hocalarla whatsapp grubu ve toplantılarla koordinasyon sağlıyoruz, dersi hazırlamak açısından bu önemli, ama öğrencilerle ilgili problemlerde toplantılar var. Orda konuşuluyor.” (K4)*

*“Zaten ofiste beraber çalışıyoruz çoğu zaman, onun dışında whatsaptan veya maille koordine oluyoruz. Diğer hocalarla da Yine whatsapp grubumuz var, partnerlerle ordan yazışıyoruz nerde kaldığımızı.” (K9)*

*“Her hoca birbirini haberdar etmek zorunda değil ama hani böyle bir şey tavsiye edilebilir, çünkü benzer bir aktiviteyi ben yaparım ya da ben sınıfa gittiğimde bileyim ki öğrenciye sormayayım. Güzel bir imaj değil. işte Erkin nerede kalmıştınız diye öğrenciye sorduğumda bu öğretmenlerin hiç birbirinden haberi yok mu, nasıl bir işleyiş var arka planda diye düşünür öğrenci. Ben onu istemem kişisel olarak. Ekstra aktivitesini filan bileyim de tekrara düşmeyeyim ya da üstüne bir şey koyayım. Geri dönüp onunla ilgili bir tekrar aktivitesi yaptırabilirim. Yazılı olarak bir kural olmasa da biz bunu koordinatörler aracılığıyla herkes birbirini takip edeceği için, sonuçta bir materyal var, ondan istediğimiz gibi biz faydalanabiliriz. Sonuçta üç aşağı beş yukarı biz neredeyiz ne yapıyoruz birbirimizi takip ediyoruz , öğrencilere karşı ayrı 3 kişiyiz ama birlikte çalışıyoruz koordineliyiz imajını da vermek isterim.”(K12)*

*“Her dönem birlikte çalıştığımız hocalar değişiyor. Bu yüzden sınıfı paylaştığımız hocalarla hemen bir whatsapp grubu kuruyoruz, bunun dışında koordinatörler ve o seviyenin testing ekibi hemen bir mail grubu oluşturuyor. Yani büyük gruplarla e-mail, küçük gruplarla whatsapp üzerinden haberleşiyoruz.” (K18)*

Sınıfı paylaşan hocaların kendi aralarındaki iletişime çok önem verdikleri ve bunu da teknolojiden faydalanarak yaptıkları söylenebilir. Bunun dışında konuk öğretim elemanı odasında yapılan gözlemlere ilişkin notlardan yapılan şu alıntı dikkat çekicidir:

*“Öğretim elemanları sıklıkla yapılması gereken işler hakkında konuşarak birbirlerini yaklaştıran son tarihler konusunda uyardıklarını. Özellikle o günkü dersini bitiren bir öğretim elemanının sonraki derste bıraktığı sınıfa girecek olan öğretim elemanına derste nerede kalındığı, nereden devam edilmesi gerektiği, genel ve öğrenci özelindeki değerlendirmelerini de aktarmaktadır. Bu bilgilendirme ya yüz yüze söz konusu mekanda ya da whatsapp aracılığıyla yapılmaktadır. Bilgilendirme yapmayı unutan öğretim elemanlarının aynı sınıfı paylaştığı diğer öğretim elemanlarından özür dilediği, ya da diğer öğretim elemanlarının unutmaları durumunda telefonla arayarak bu bilgiyi almakta ısrarcı oldukları gözlenmiştir.”*

Bu gözlemlerden yapılan çıkarımlar şu şekildedir: Eşgüdüm yazılı olmayan kurallar çerçevesinde kendiliğinden işleyen bir mekanizma haline gelmiştir ve eşgüdümü sağlamak gündelik bir pratik halini almıştır. Ayrıca eşgüdüm için eksik bilgi sağlamak özür dilemeyi gerektirecek kadar önemlidir. Eşgüdümü sağlamaya yönelik olarak çok yönlü iletişim kanalları kullanılmaktadır ve eşgüdümü sağlamak herkesin farkında olmadan yaptığı bir görevdir. Buradan hareketle YDYO’da örgüt kültürünün en önemli yapısal bileşeninin eşgüdümü sağlamak üzere planlanan veya kendiliğinden gelişen uygulamalar olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaptıkları benzetmelerden bazılarında da eşgüdümün kurum için önemli olduğunun dolaylı olarak belirtildiği görülmektedir. Kurumun eşgüdüm olmadan işleme imkanı olmayan şeylere benzetildiği bu mecazlar, belki de katılımcıların eşgüdümün kurum için ne kadar önemli bir özellik olduğunu düşündükleri anlamına gelebilir. Bu yöndeki bazı benzetmeler şu şekildedir:

*“Çok sesli bir koro, şef iyi olunca güzel, yoksa çok karışık sesler de yükselebilir.”(K7)*

*“Bence burası bir cruise gemisine benziyor. Kaptan ile mürettebatın ilişkileri ve iletişimi iyiyse, herkes işini iyi yapıyor, gemi hızlı ve güvenli ilerliyor, daha az sorun çıkıyor. Öğrenciler de yolcularımız, onlara en iyi hizmeti vermeye çalışıyoruz. Arada düşüp boğulanlar da oluyor tabii”. (K18)*

Hem çok sesli koro, hem de cruise gemisi düzgün bir şekilde çalışabilmek için eşgüdüme ihtiyaç duyan şeylerdir. Her iki benzetmede de bu işleyişin sağlıklı

olabilmesinin altında kurum liderinin önemine vurgu yaptıkları görülmektedir. İki katılımcı da dolaylı olarak Yüksekokul Müdürü'nün kurumun düzgün işleyişi için ne kadar önemli olduğuna ve eşgüdümün bir anlamda doğru bir iletişim sayesinde sağlanabildiğini söylemişlerdir.

#### **4.2. Standardizasyona İlişkin Bulgular**

Araştırmacı önbilgisi ve yapılan gözlemlerden yola çıkıldığında, standardizasyonun kurum için oldukça önemli bir yapısal bileşen olduğu görülmüştür. 2017-1018 Eğitim Dönemi'nin açılış toplantısında kurum müdürü bir önceki yıl "mesleki gelişim" olan Çarşamba toplantılarının odak noktasının söz konusu eğitim yılı için "ölçme değerlendirme standardizasyon" olduğunu belirtmiştir. Gözlem yapılan toplantılarda da, koordinatörlerin açıklamalarını takiben sınav birimi çalışanlarının yoğun bir şekilde konuşma ve yazma becerileri sınavlarında standardizasyonu sağlamak adına çalışmalar yaptıkları gözlenmiştir. Bazı toplantılar ise sadece sınav birimi tarafından yürütülmüştür. Bu süreç şöyle işlemiştir: Sınav birimi, bölümdeki tüm öğretim elemanlarına kurumda kullanılan değerlendirme kriterlerini kullanarak değerlendirmek üzere örnek öğrenci yazma sınavı kağıtları veya konuşma sınavı kayıtları göndermiş ve tüm öğretim elemanlarının bunları değerlendirmesini istemiştir. Değerlendirme için öğretim elemanlarına birkaç gün süre tanınmış, verdikleri notları da internet ortamında paylaşılan bir forma yazmaları istenmiştir. Süreci izleyen Çarşamba toplantısında da verilen notların istatistiksel olarak benzeşme ve farklılaşma oranlarıyla ilgili bilgiler paylaşılmış ve ilgili örneğin hangi nedenlerle hangi not aralığında yer alması gerektiğiyle ilgili tartışmalar yapılmıştır. Buradaki amaç tüm öğretim elemanlarının sınavları değerlendirirken ortak bir paydada buluşmalarını sağlamak, değerlendirme kriterlerini yorumlamada farklılıkların önüne geçmek, dolayısıyla öğretim elemanları arasında standart değerlendirme davranışlarını yerleştirmeye çalışmaktır.

Sınav merkezinde yapılan gözlemlerde ve incelenen sınav evraklarında, tüm kitapçık ve yazma sınavları için gözetmenlere sınav zarfı ile birlikte bir de uygulama yönergesi verildiği görülmüştür. Bu yönergede sınav başlamadan önce yapılacak işlemler ve kontroller, sınavın başlama ve bitiş saatleri, sınav esnasında ve sonunda yapılması gereken işlemler net bir şekilde ifade edilmiştir. Konuşma sınavları ise sınavı yürüten öğretim elemanlarının sınavı nasıl başlatacakları, öğrencileri hangi sırayla ve hangi zaman diliminde sınav salonuna alacakları, hangi öğrencinin nereye oturacağı,

hangi soruların hangi öğrencilere hangi sırayla sorulacağı ve kelime kelime olmak üzere sınavı yürütenlerin ne söyleyeceğine kadar detaylandırılmış ve standart hale getirilmiş bir kitapçık eşliğinde yürütülmektedir.

Standardizasyon ile alakalı olarak YDYO'nun en öne çıkan özelliği, uluslararası ölçekte yabancı dil, özellikle İngilizce eğitimi veren kurumların eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyiş, roller, ölçme değerlendirme esasları ve araçları, öğrenme çıktıları, hedefler, amaçlar ve uygulamalar bakımından analiz edilip, tüm açılardan belirlenmiş olan standartlara uygun olduğunu onaylamasından sonra verildiği bir akreditasyon belgesidir. Belgeyi veren kurum, 1920'lerde İngiltere'de kurulmuş olan, dünyadaki en büyük eğitim şirketidir. Bir dönemin en büyük kitap yayıncısı da olan kurum, özellikle dil öğretimi konusunda dünyanın lider markalarından birisidir. Bu kurumun akreditasyonuna sahip olmak, kendine özgü uygulama ve ölçme-değerlendirme pratiklerine sahip olan kurumların, standartlaşmış ve belli kriterleri sağlayan uygulamalar yaptığını teminat altına almaktadır. Bir öğretim elemanı bu akreditasyon süreciyle ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

*“Bütün çabamız kaliteli ve bir standardın olduğu bir eğitim verebilmek. Akredite olduğumuz bir gerçek. Gerçekte de iyi bir eğitim verdiğimizi düşünüyorum, ama öğrenciler bunu istiyor mu, şüphelerim var.” (K5)*

Bu görüş, akredite olmuş bir kurum olmanın önemine gönderme yapmaktadır. Ancak öğrencilerle ilgili söylenen şey, yapılanların öneminin öğrencilere daha açık bir şekilde aktarılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcının bunu söylerken görüşme boyunca hakim olan heyecanını biraz olsun yitirdiği, surat ifadesinin de daha üzgün bir hale geldiği göz önünde bulundurulduğunda, bunun önemli bir eksiklik olduğu düşünülebilir.

Öğretim elemanlarının eğitim öğretimle alakalı standardizasyon ile ilgili görüşleri sorulduğunda, standardı yakalama çabasının örgütün en öne çıkan özelliklerinden biri olduğunu söyledikleri görülebilir:

*“Hepimizin takip etmesi gereken bir program var, onu takip edince standardı yakalamış oluyorsunuz zaten. Standart olma konusunda ciddi bir odağı var hatta okulumuzun. Örneğin writing ve speaking değerlendirme standardizasyonu...”(K1)*

*“Hepimiz aynı konuları , aşmadan, belli gramer konusunun bile ne kadarını öğreteceğimiz belli olarak standardı sağlamaya çalışıyoruz. Bunun temelinde de syllabus var tabi.” Syllabus aslında bizim en temel planlama aracımız. Sınıf içi*

*dersten, materyal birimine, ve ölçmeye kadar herkes syllabus'ta planlanmış olan şeyleri yapıyor.” (K3)*

*“Bence syllabus ve syllabus'ın çok detaylı olması, neyin ne zaman yapılacağı, ne kadar zaman ayrılacağı, Bence onlar etkili oluyor. Mesela zaten söylemiş 7. ünitede şunlar şunlar yapılacak, eğer gerçekten tam anlamıyla bakıyorsa syllabusa, o kadar specific hale geldi ki bakmak da lazım zaten syllabusa çünkü bazı şeyler yapılmıyor bazı şeylerin yerine başka şeyler konmuş. O yüzden o hafta için bakman lazım, neleri öğreteceğiz ne kadar zaman lazım buna, hangi aktiviteler verilmiş bana, işler mi işlemez mi, bu kadar saatte yapamadım acaba fazla mı şey yaptım, işte hızlı bitti başka şeyler de yapabilir miyim... Syllabus bence bizi o konuda iyi yönlendiriyor.” (K7)*

*“Yakalıyoruz tabi standardı, syllabus ta neyi yapacağımız, önerilen ders saatleri, kullanılacak malzemeler filan hepsi var. Öğrenme çıktısına ulaşalım diye herşeyi planlamış müfredatçılar. Ve bir de materyal grubu tabi. Herkes onu takip etse standart olur herşey. Ama herkes bakıyor mudur syllabus'a bence % 95 bakıyordur. Testing de sonuçları analiz ederken görüyoruz çünkü. Biz outcome based soruyoruz çünkü testing olarak.” (K9)*

*“Bir standart bence %70 var. standardı bozan şeyler ise yaş farkları ve buna bağlı olarak öğretim stratejileri ve yaklaşımlarındaki farklar var. Eğitim programımız ve materyaller sapmaya çok izin vermiyor zaten.” (K14)*

*“Syllabus ve Öğrenme çıktıları bizim temel kılavuzumuz, herkes bunları takip ettiği sürece de hep bir standardımız oluyor. Ama bir hoca diğerinden iyidir veya kötüdür, o konuda bir standardın sağlanması bence hiçbir kurumda mümkün değil.” (K18)*

Bütün bu görüşler, müfredat programının kurumun standardizasyon adına kullandığı önemli bir rehber olduğuna işaret etmektedir. Bu rehber, verilen eğitimin her sınıfta hem eşgüdüm içinde hem de standart bir sıra ve düzen içinde verilmesini sağlamaktadır. Bu rehberin görüşmelere katılanlar tarafından oldukça sahiplenildiği bu ifadelerden anlaşılabilir.

Müfredat programı bir standart yakalamak adına önemli bir rehberdir. Ancak müfredat programını oluşturan öğrenme çıktıları daha özellikli ve daraltılmış hedeflere işaret ettiği için aslında daha standart bir rehber olarak kabul edilebilir. Bu anlamda bazı katılımcılar müfredat programından ziyade öğrenme çıktılarına ve öğrenme çıktılarının



şekillendirdiği bir ölçek olan ve kurumun temel aldığı GSE (Global Scale of English), yani Küresel İngilizce Dil Ölçeği'nin önemine işaret etmektedirler:

*“Eğitimle ilgili konularda bi standart var tabi, Bizim programımız GSE temelinde şekillendiği için herşeyde bir standart sağlanmış gibi gözükyor.”*  
(K4)

*“Var tabi ki. yani temelini zaten belirli bir ölçeğe dayandırarak yarattığımız, sınavları ve öğretim tarzımızı da ona göre geliştirdiğimiz. Oradan buradan bir şeyler öğretmiyoruz tabi ki. GSE'ye dayandırıyoruz herşeyi.”* (K10)

*“Herşeyi GSE'ye göre yapmaya çalışıyoruz, bence en temel standartlık çabası bu. Yani herkesin elindeki syllabus'ta o ders için neyi hedeflemesi gerektiği belli. Böyle olunca da standart oluyo tabi işler.”* (K11)

*“Öğrenme çıktılarına göre hareket edildiği için eğitim süreçlerinin güncel ve doğru yapıldığını düşünüyorum. Herşey standardı yakalamak için yapılıyor zaten bence yakalanıyor da bu standart.”* (K16)

*“Bir standardımız var tabi ki, sonuçta herkes syllabus'a göre yapıyor işini, dolaylı olarak da GSE çerçevesinde yapılıyor herşey.Bu da standart demek.”*  
(K17)

Bu veriler bazı öğretim elemanlarının standartlık anlayışının müfredat programı merkezli olarak nispeten daha genel bir çerçevede alındığını, bazılarına göre ise öğrenme çıktısı merkezli olarak daha odaklı ve net bir şekilde değerlendirildiğini göstermektedir. Bu farklılık, standartlığın anlaşılmasındaki görüş ayrılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Ancak her iki durumda da derslerin işlenişiyile ilgili bir standardı yakalama çabası öne çıkmaktadır.

Fakat öğretim elemanlarının bireysel farkları konusunda bir standardı yakalamanın oldukça güç olduğunun düşünülüğünü de görmekteyiz. Bunun gerekçesi olarak da tek ve doğru bir öğretim yönteminin olmaması, herkesin farklı yöntem veya tarzları belirleyip eğitim öğretim faaliyetini ona göre yürütmekte özgür olduğu fikri yatmaktadır. Bu konuyla ilgili bazı görüşler şöyledir:

*“Fakat hocaların derse hazırlıklı gelme düzeyleri arasında farklılıklar mutlaka vardır. Hocaların standart öğretim yöntemlerini uygulamalarını gerektiren bir standart yok. Tek bir yöntem vardır ve doğrudur demiyorum tabi. Herkes bu yöntemi kullanacak diye bişey olamaz ama, en azından herkes iyi bir yöntem uygulayacak ve derse hazırlıklı girecek diye bir standart olmalı.”* (K2)

*“Ama standart oluşturmak çok da zor, bir şekilde insan faktörü var yani, sınıflar ve öğrenciler farklı. Ders anlatma açısından bu zor ve mantıklı değil. Bence standart genel konularda konulmalı, çok da standart olmaya gerek yok öğretim yöntemi ile ilgili konularda.” (K4)*

*“Hocalar arasındaki standardı sağlamak için bütün tedbirler alınmaya çalışılıyor: materyal birimi olsun program geliştirme olsun. Ama sınıfa girdiğinde hoca napar bilmiyoruz tabi.” (K5)*

*“Bence yok bir standart, kimse kimsenin ne yaptığını bilmiyor. Çünkü yapılan iş standart değil. GSE tamam da ,outcome filan, yapılan iş standart değil.” (K10)*

Bu görüşler sınıf içindeki pratiklerde ve uygulanan yöntemlerde bir standardın yakalanmasının zor olduğuna işaret etmektedir. Yapılan işin doğası gereği çok değişkenli olmasının sınıflar arasında bir standardın olamayacağına bir kanıt olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Standardizasyonun bu anlamda sağlanamadığı da elde edilen bulgular arasındadır. Standardizasyon ile ilgili olarak olumsuz görüş bildiren katılımcıların söylediklerine bakarak hızlı değişiklikler veya denetim mekanizmalarının eksikliğinin standardı yakalama konusunda pürüzler çıkardığı söylenebilir:

*“Kriterlerin çok değişmesi bende açıkçası kafa karışıklığına yol açtı. Son 6 yılda kaç kriter değişti sayamadım, e böyle olunca da bi kültür oluşmuyor tabi. Aslında hepsinin altında muazzam bir çalışma ve emek var. Farklı kriterlere ihtiyaç var mıdır? Evet belki de vardır ama değişim bu kadar hızlı ve sürekli olunca bi standardı yakalamak zor olabiliyor.” (K6)*

*“Standart sağlama temennisi var ancak buna dair somut bir yönlendirme ya da yaptırım bulunmadığından öğretim elemanları rahat hareket edebiliyorlar ve bu da zaman zaman öğrenci mağduriyetiyle sonuçlanabiliyor. Etkili bir denetim mekanizması bu sorunu çözebilir.”(K15),*

Sürekli ve hızlı değişimin, standartlaşmanın önünde bir engel olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Özellikle değerlendirme açısından değerlendirme kriterlerinde yapılan değişikliklerin, kriterlerin sindirilmesinde sorunlara yol açtığı ve değerlendirme konusunda bir standardın oluşmasında bir engel olarak algılandığı söylenebilir. K15 ile yapılan ikinci görüşmede *“Etkili bir denetim mekanizması bu sorunu çözebilir.”* ifadesinin ne anlama geldiği sorulduğunda, her öğretmenin sınıfta farklı adanmışlık düzeylerinde ders işlediğinin bilindiğinin, bazı hocaların işini üstünkörü ve göstermelik

olarak yaptığının ve bunu denetleyen bir mekanizmanın olmadığını, bu sorunun ancak sınıf içi gözlemler yoluyla çözülebileceğinin altını çizmiştir.

Bunların dışında kurum çalışanları için bir rehber niteliğinde olan “Öğretim Elemanı El Kitabı” ve bazı birimlerin kendi uygulama ve çalışmalarında standardı yakalamak adına hazırladıkları birim kitapçıkları da standardizasyonun kurum için ne kadar önemli bir unsur olduğunu vurgulayan dokümanlardır. Yeterlik Birimi El Kitabı'nın önsözünden alınan şu ifadeler de bunu kanıtlar niteliktedir:

*“Yeterlik Birimi El Kitabı'nın hazırlanmasındaki öncelikli amaç, birim faaliyetlerinin bir sistematığe oturtulması, bunların kayıt altında tutulmasının sağlanması, ve en önemlisi de birimin kurumsallaştırılmasıdır. Kısacası, ilgili birimde sınav hazırlama ve uygulama süreçlerinin şahıslara bağlı bir yapı çerçevesinde ilerlemesinden ziyade kurumsal devamlılığı esas alan bir yapının oluşturulması esas amaçtır. Eğitim öğretim süreçlerinin ve dolayısıyla değerlendirmenin dinamik bir süreç olduğu bağlamından hareketle, kitapta belirtilen hususların her öğretim yılı başında gözden geçirilmesi ve gerekli görülen kısımların güncellenmesi kaçınılmazdır. Yeterlik Birimi üyeleri olarak, kitapçığın, okulumuz sınav hazırlama süreçlerine dahil olan herkese nitelikli sınavlar oluşturmada yardımcı olacağını, kazanılmış kalite ve standardın geliştirilerek devamlılığının sağlanacağını umar; okulumuz için faydalı olmasını ümit ederiz.”*

Sistematikleşme, kurumsallaşma, devamlılığın sağlanması gibi konulara dikkat çekerek belli standartların oturmasının hedeflendiği bu kitapçıkta, aslında standartlaşmanın önemine vurgu yapılmıştır. Değişimin ve güncellenmenin de bir gereklilik olduğu vurgulanan diğer bir konudur. Genel anlamda bu el kitabı niteliğın sürdürülüp geliştirilmesine odaklanmaktadır.

### **4.3. Uzmanlaşmaya İlişkin Bulgular**

Öğretim Elemanı El Kitabında, YDYO'nun amaçları şu şekilde ifade edilmiştir:

- *Dil öğretimindeki son yaklaşımları ve çağdaş teknolojik gelişmeleri kullanarak yabancı dil eğitimi vermek,*
- *Öğrencilerin bölüm çalışmalarını yürütebilmeleri için gerekli dil becerilerini ve stratejilerini kazanmalarına yardımcı olmak,*
- *Öğrencilerin kazandığı tüm dil becerilerini gerçek hayatlarında kullanmasını sağlamak,*

- *Farklı kültürler hakkında farkındalık yaratmak ve öğrencilerin vizyonunu genişletmek,*
- *Okulda etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı yaratmak.*

Bu amaçlardan da anlaşılacağı üzere kurumun temel amacı etkili bir şekilde dil öğretmektir. Uzmanlaşma Türk Dil Kurumu Sözlüğünde şu şekilde açıklanmıştır: “Ülkelerin, bireylerin veya örgütlerin üretime yönelik çabalarını, yeteneklerini ve bilgilerini çok sayıda alandan ziyade sınırlı bir alanda yoğunlaştırarak verimliliklerini artırması”. Bu tanımdan da hareketle, YDYO için uzmanlaşmanın kapsamı, dil öğretimi konusunda yetenek ve bilgi düzeyini yoğunlaştırarak daha verimli bir şekilde dil öğretimi hizmeti vermek olarak tanımlanabilir.

Kurumda mesleki gelişime yönelik yapılan faaliyetleri planlayan ve organize eden bir birim bulunmaktadır. Bir birim lideri ve üç üyeden oluşan dört kişilik Mesleki Gelişim Birimi dönem içinde dil öğretimiyle ilgili çeşitli konularda çalıştaylar, tecrübe paylaşımı etkinlikleri düzenlemekte, dil öğretimi ile ilgili öğretim elemanlarına faydalı olabilecek konularda bilgilendirme e-postaları atmakta ve çalışmanın yapıldığı 2018 Bahar döneminde ikincisi düzenlenmiş olan “Dil Çalışmaları Üzerine Kurum İçi Konferans”ını düzenlemektedir.



Resim 4.3.1. *Dil Çalışmaları Üzerine Kurum İçi Konferansı Afişi*

09.05.2018 tarihinde yapılan gözlem notlarına göre, bu etkinlik esnasında 32 adet sözlü sunum ve on adet poster sunumu gerçekleştirilmiştir. Herkesin ilgi alanına göre farklı sunumları izleme imkanının olduğu etkinliğe katılımın oldukça fazla olduğu gözlenmiştir. Bu etkinlik aslında son bir yıl içinde toplam 42 personelin dil eğitimiyle

ilgili bir çalışma yapmış olduğunun da bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Görüşme yapılan katılımcılardan bir tanesi ise böyle bir çalışması olmasına karşın bu etkinlikte sunum yapmaya davet edilmediğini belirterek yönetime sitemde bulunmuş ve etkinliğe dinleyici olarak da katılmadığını belirtmiştir. Yine aynı birim tarafından öğretim elemanlarına gönderilen bir e-posta aşağıdaki gibidir:

Gelen Kutusu 11 Mayıs 2018 Cuma 12:09

Sevgili arkadaşlar,

British Council'in ücretsiz olarak sunduğu "Teaching for Success: Lessons and Teaching" kursunu almak isterseniz aşağıdaki bağlantı üzerinden siteye ulaşabilirsiniz.

<https://www.futurelearn.com/courses/english-language-teaching#section-dates>

Mesleki Gelişim Birimi

#### Resim 4.3.2. Mesleki Gelişim Etkinliği Bilgilendirme e-postası

Mesleki Gelişim Birimi'nden bir çalışanla yapılan görüşmede mesleki gelişim biriminin yaptıklarıyla ilgili şunları söylemiştir:

*“Bence biz güzel şeyler yaptık, hani aktiviteler paylaştık, işte kendi içimizde güzel bir pack filan da çıkardık, ondan sonra workshop yapanlar oldu çok çeşitli konularda, bence güzel oranda katılım da oldu.” (K7)*

*“Müdür burada belirleyici nokta oluyor bence. Çünkü, bence çok iyi çalışıyor, çok iyi idare ediyor, takip ediyor, herkes ne yapıyor ne ediyor onu biliyor, ve arada şöyle birşey yapıyor: işte “naptınız?” “Şöyle birşey yapsak mı?” gibi biraz böyle dürtücü şeyler yapıyor. İşte oradan birşey alınca birime de bunu söylemek çok daha rahat oluyor. Yani işte Hoca bu konferansı, ELT çalışma paylaşma etkinliğini mutlaka yapalım diyor deyince birim daha böyle biraz daha ciddiye alıyor.” (K7)*

Bu alıntılardan, mesleki gelişim biriminin çeşitli şekillerde mesleki gelişim, dolayısıyla uzmanlaşma etkinliklerini öğretim elemanlarının ilgisine sunduğu görülmektedir. Kurum müdürünün ise bu konularda destekleyici olmanın ötesinde yönlendirici bir etkisinin olduğu da ifade edilmektedir. Bir sonraki yılın mesleki gelişim etkinliklerinin planlanmasıyla ilgili soruya mesleki gelişim etkinliklerinin şeklinin değişmesi gerektiğini vurgulayarak şu cevabı vermiştir:

*“Paylaşım yapmak işte worksoplara katılmak faydalı oluyor ama bir süre sonra hemen etkisini görmeyince, aslında bir de süreli olmalı, bence en önemli şey süreli olması bir kez yapınca pekişmeden unutuluyor. Onu yapmak için de sınıf odaklı, belli bir süreç devam ettirilen, takip edilen ve yani bir yansıtması olan*

*şeyler yapmak lazım yani, düşündürmek lazım ne yapabilirim, nasıl değiştirebilirim şeklinde. Ne yapabiliriz diye kendi içimizde sorunları çözmeye çalışıyoruz ama biraz bence sınıftan uzak kalıyor. Yani sınıfta yaptığı şeyleri direkt gözlemlemek olmuyor bizimkisi. Bizimkisi konuşmak oluyor sadece. Bir yere gitmiyor. Yani seneye sınıf gözlememesi olması lazım. Çünkü bir konferansta da öyle bir konuşma vardı yani mesleki gelişim sınıf odaklı olmadığı sürece ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalıyor. Yani sınıfta yaptığı aktiviteler sınıftaki uygulamasıyla ilgili somut bir şeyler görmesi, öğrenmesi, deneyimlenmesi lazım ki hani direk görsün sonucunu, yoksa aktivite paylaşalım güzel oluyor ama bir süre sonra etkisini kaybediyor.” (K7)*

Bu ifadeler mesleki gelişim etkinliklerinin şeklinin değişmesi gerektiğine dair düşünceleri dile getirmektedir. Uzmanlaşmanın, etkinlik düzenlemekten ziyade sınıf içi gözlem ve dönütlere dayalı bir yapıda gerçekleşmesi gerekliliğinin bir yenilik olarak kurumda hayata geçmesine vurgu yapıldığı görülmektedir. Sınıf içi uygulamalarla ilgili gözlemlerin hem gözleyen hem de gözlemlenen açısından faydalı olacağı ifade edilmiştir.

Öğretim elemanlarına mesleki gelişim etkinlikleriyle ve uzmanlaşmayla ilgili sorulan sorulara verdikleri cevaplar genellikle okulun bu alanda çaba sarf ettiği ve güzel şeylerin yapıldığı yönündedir. Bu kapsamda CELTA, DELTA, yüksek lisans, doktora çalışmaları, konferans ve çalıştaylara katılım ve kurum içindeki etkinlikler öne çıkan temalar olmuştur. Bu konudaki bazı alıntılar şu şekildedir:

*“Bizim okulda birçok mesleki gelişim açısından CELTA, DELTA , yüksek lisans doktora birçok şey yapılıyor. Ayrıca mesleki gelişim etkinliklerimiz var. Önem veriliyor yani.” (K2)*

*“Mesleki gelişmenin sürekli olması gerektiğini düşünüyorum ama ,iş pratiğe geldiğinde ben bile bazen şikayet ediyorum bunlar bildiğimiz şeyler diye. Ama mesleki gelişim sertifikaları ve organizasyonları teşvik ediliyor tabi. Ayrıca meslekle direkt bağlantılı olmayan konularda, eğitimle ilişkilendirilebilecek konularda lisansüstü eğitim için de bir problem yok, daha rahat artık bunlar.” (K3)*

*Ben CELTA yaptım, okul sağladı bu imkanı, gayet de güzel oldu. Yani mesleki gelişim deyince bence CELTA YL veya Doktoradan daha önemli, direkt sınıf pratiği çünkü. Ayrıca mesleki gelişim birimi bile var. işte geçen in-house*

*conference oldu, herkes ne çalışma yaptıysa paylaştı, bence yapabileceği herşeyi yapıyor müdürümüz.” (K9)*

*“Yani gelişmeye açık olduğunu düşünüyorum, engellenmiyor. Benim o açıdan mesela çok körelmiş, kendi kendime o dosyayı kapattım. Yüksek lisansı tamamladım ve çok yıllar geçti üstünden, belki de kurallara bağlı kaldığım için böyle oldu. Yıllarca yasaklandı. Ama şimdi destekleniyor, zaten bunun için bi birimiz bile var”. (K10)*

*“Şu an yok ama CELTA, İki sene öncesine kadar isteyenlere ücretsiz verildi. DELTA yapanlar da var bildiğim. Teşvik ediliyor bence”. (K11)*

*“Bence şu son yaptığımız in-house konferans iyi bişey oldu, herkes anlattı birbirine yaptığı çalışmaları, bu ikincisiydi, geçen sene de çok şey öğrenmiştim. Bunun dışında sürekli mesleki gelişim birimi etkinlikler yapıp duruyor zaten. Konferanslara filan da giderken destekleniyoruz. Bence iyi yani tablo.” (K17)*

*“Mesleki gelişim birimi olsun, zamanında sağlanan CELTA eğitimleri olsun, konferans hakları, In-house konferanslar olsun bence destekleniyor.” (K18)*

Bu görüşler uzmanlaşmanın kurum içinde özellikle kurumsal amaçlar için desteklendiğini göstermektedir. Bu destek sadece tek bir kanaldan değil, kurumsal amaçlarla ilgili olabilecek farklı yollardan yapılmaktadır. Desteklemenin hem kurumun kendi olanaklarıyla kendi içinde, hem de farklı kurum ve etkinliklerden edinilen eğitimlerle yapıldığı görülmektedir. Mesleki gelişim etkinlikleriyle ilgili olumsuz olarak değerlendirilen, veya daha iyi olması yönünde tavsiye niteliği taşıyan açıklamalar da şöyledir:

*“Mesleki gelişim deyince bir üniversitede önce yüksek lisans, doktora, yapılan araştırmalar ve yazılan makaleler akla gelir. Bir araştırma görevlisi için mesleki gelişim dendiğinde sıralayacağı şeyler büyük ihtimalle bunlar olur. Fakat bizde (öğretim görevlisi kadrosu için) böyle bişey söz konusu değil. Gönül isterdi ki biz de eşit haklara ve imkanlara sahip olabilseydik, Şu an durum biraz daha farklı tabi ama özellikle bir dönem var ki... Hem mesleki gelişimi destekleyip hem de bunlara izin vermediğin zaman, burda bir iki yüzlülük söz konusu. Yani üniversitede akademik kimliğe sahip bir kişinin akademik gelişiminin sınırlandığı bir ortamda bi mesleki gelişimden ne kadar bahsedilebilir. Bu tamamen üniversitenin kendi politikası ve vizyonuyla ilgili. O yüzden ben burada bir samimiyetsizlik olduğunu düşünüyorum.” (K5)*

*“Mesleki gelişime çok açık değilim biraz sert olur ama biraz bıkkınlık oldu gibi düşünüyorum ben. insanların mutlaka başka şeyleri var. Dersi yok diye boş kalmıyor aslında, çünkü başka şeylerle mutlaka dolduruyor. Bu tabii okulla da ilgili olabilir, okul dışı aktivite de olabilir, onu tercih ediyor. Yani boşum, neye gitsem acaba diyecek insan sayısı pek yok. Kendi açımdan da söyleyeyim: Dışarda olsam bazılarında katılmazdım, çünkü DELTA yapmayı tercih ettim. Delta'nın modülünü yapıyorum, onun online dersleri baya vaktimi alıyor. Onları okuyup sınavlarına hazırlanmam lazım Oraya gitmek yerine, Delta hazırlığını yapıp işte o sınavlara hazırlanmayı, onların makalelerini okumayı tercih ederim, çünkü direkt bana katkısı var. O yüzden insanlar direkt kendisine katkısı olan birşey olursa isteyecek diye düşünüyorum.” (K7)*

*“Uygulamalar olumlu ve faydalı ancak katılım çok düşük ve belirli bir çevrenin dışına çıkamıyor genelde. Bunda etkinliklerin gönüllülük esasına dayalı olması önemli bir etken fakat tersi durumda da çalışanlarda olumsuz bir tavır geliyor.” (K15)*

*“Mesleki gelişim öğretim elemanları ile işbirliği içinde olmalı, ihtiyaca göre düzenlenmeli. Yani bir çeşit ihtiyaç analizi yapıp ihtiyaçlar doğrultusunda etkinlikler düzenlense daha iyi olur. Bunun dışında tabii ki teşvik ediliyor her türlü mesleki gelişim, konferans olsun, Yüksek Lisans, Doktora eğitimleri olsun...” (K16)*

*“Güncel gelişmelere bağlı olarak disiplinlerarası etkileşimlerin olması gerektiğini düşünüyorum. Örneğin ben uzaktan eğitimle ilgili çalışıyorum, özellikle dil öğretimi ve uzaktan eğitim çok etkili bir şekilde birlikte çalışabilecek iki alan. Bunu gibi şeyler teşvik edilmeli yani.” (K16)*

Bu verilerden hareketle okul yönetiminin yurt içi ve yurt dışı konferanslara katılma, mesleki gelişim etkinliklerini, dolayısıyla uzmanlaşmayı teşvik etme, alan içi ve alan dışı eğitim ile ilgili alanlarda yüksek lisans ve doktora eğitimlerini destekliyor olması, kurum içinde bir konferans organizasyonu düzenliyor olması açılarından değerlendirildiğinde uzmanlaşmayı son derece desteklediğini görmekteyiz. Fakat öğretim elemanları noktasında mesleki gelişim etkinliklerine katılmada bir motivasyon düşüklüğü, etkinliklerin şeklinin ve türünün değişmesi gerektiğine yönelik bir algıları olduğu sonucuna varılabilir. Kurumsal amaçların sadece dil öğretimiyle sınırlı olmaması gerektiği, disiplinlerarası çalışmaların da kurumsal amaçlara hizmet edebileceği yönünde de görüşler bildirilmiştir.



#### 4.4. Hiyerarşik Yapıya İlişkin Bulgular

Kurumda üstlenilen roller ve hiyerarşik yapı incelenirken, tüm ülke sathındaki Devlet Üniversiteleri'ne bağlı olan YDYO'ların bir yandan 2547 sayılı kanunla belirlenmiş bir hiyerarşik düzen içinde yapılandıkları, ancak bir yandan da kendi işleyişlerini daha etkili hale getirebilmek adına kendilerine özgü yapılanmalar içine girdikleri görülmüştür. Örneğin Uludağ Üniversitesi YDYO ([http://ydyo.uludag.edu.tr/calisma\\_birimleri.html](http://ydyo.uludag.edu.tr/calisma_birimleri.html)) kendi içinde 12 birime sahipken araştırmanın yürütüldüğü kurumdaki birim sayısı dokuzdur. Bu sebeple bu tema üç alt başlık altında değerlendirilecektir.

##### 4.4.1. Hiyerarşik yapı

Yapılan gözlemler ve görüşmeler neticesinde, kurumda bir hiyerarşik düzenin var olduğu, ancak bu düzenin çoğu zaman ne yönetim tarafından çalışanlara hissettirildiği ne de öğretim elemanları ve idari personelin çizgileri keskin bir hiyerarşik yapılanmayı hissettikleri ve mesleki faaliyetlerinin bundan etkilendiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin tarzlarının örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili bir faktör olduğu bir çok çalışma tarafından gösterilmiş bir olgudur. Bu kurumda da müdürün yönetim tarzının hiyerarşik düzenin işlemesi üzerinde son derece etkili olduğunu söyleyebiliriz. Hoşgörü ve karşılıklı anlayışın, her zaman ulaşılabilen bir yönetim kadrosunun ve bu durumdan memnun bir personel profilinin olduğu tespitinde bulunulabilir. Bu konuyla ilgili bazı görüşme alıntıları şu şekildedir:

*“Statüyü ve o yönetici etiketini çok fazla hissetmiyoruz. Çok resmi veya mesafeli değiliz birbirimize, samimi bir ortamımız var. Belki bu eğitimi verdiğimiz dersle ilgilidir, dil öğretmenleri böyle daha bi sosyal olur ya”. (K1),*

*“Birim liderleri ve yönetimle samimi ilişkilerimiz var. Çok fazla resmiyet yok.” (K2)*

*“Yöneticilerle gayet rahatım, müdür yardımcılarının yanına da gitsem, müdürün yanına da gitsem kendimi gayet rahat hissedeceğim bir ortam yaratıldığını düşünüyorum. yani çok güler yüzlü oldukları için de stres yaratan bi ortam yok kesinlikle. Problemim ciddi de olsa bi şekilde çözüm bulunacağına inandığım için, bunun kötü karşılanmayacağına, reaksiyonun çok sert olmayacağını bildiğim için, bana göre idarecilerle olan ilişkim gayet rahat.” (K4)*

*“Vallahi hiç öyle yönetici gibi davranmıyorlar, gayet iyi ilişkiler içindeyiz. Herkes işin yürümesi için çalışıyor, öyle olunca, işini yapınca da bir sorun yaşamıyorsun.” (K9)*

*“Yöneticilerle ilgili olarak da, acaba ben bunu söylersem ne derler dediğim bir ortam yok . Yakın hissediyorum, kişisel olarak da yakın ilişkilerim var, bir sorun yaşarsam direk gidebileceğim yöneticiler olduğunu düşünüyorum .” (K10)*

*“Kimsede öyle bir kompleks yok bence burada. müdür veya müdür yardımcısı olsun onlarla bile baya arkadaş gibi konuşuyoruz. Dediklerini yapıyoruz tabii ama onların görevi demek benimkisi yapmak. Ben böyle bakıyorum konuya.” (K11)*

*“Yöneticilerle olan ilişkilerim çok iyi. çekinmeden gidebilirim. Anlayış ve çözüm bulabilirim.” (K14)*

*“Yeni yönetimle ilgili genel olarak hiç sorun yaşamadığımı söyleyebilirim.” (K16)*

*“Bence her türlü derdimi, sorunumu rahatlıkla gidip anlatıp çözüm bulabileceğim bir yönetim var. İyi yani, çok iyi hatta.” (K17)*

Bu alıntılardan, hiyerarşik yapı ve yönetimden bahsedilirken akla temelde olumlu değerlendirmelerin geldiği görülmektedir. Görüşmeler esnasında yapılan gözlemlerde de, katılımcıların bu konuyla ilgili konuşurken genellikle gülümseyen surat ifadelerini takındıkları not edilmiştir. Bu gözlem de bulguları teyit eder niteliktedir.

Yapılan gözlemlerde de bu rahatlığın gözlem notlarına yansıdığı görülmüştür. Sınav merkezinde sınav organizasyonları esnasında yapılan gözlem notlarında yöneticilerin personel üzerinde bir gerginlik yaratmadığı görülmüştür. İlgili gözlem notundan yapılan alıntı şöyledir:

*“Neredeyse tüm sınavlarda sınav merkezini müdür, müdür yardımcıları, bölüm başkanı ve fakülte sekreterinin ziyaret edip, informal bir sohbet havasında sınavın uygulanmasıyla ilgili gözlemler yaptıkları, işleyişe herhangi bir müdahalede bulunmadan onların da organizasyonun bir parçası oldukları mesajını verdikleri görülmüştür. Yönetim kadrosunun varlığı sınav sorumluları ve gözetmen olarak görevli öğretim elemanları üzerinde herhangi bir baskı veya kaygı oluşturmamakta, hatta başka bir sınavda sınav sorumlusu olarak görev yapan öğretim elemanlarının kendi sınavları esnasında daha az kalıp çay ısmarlamadıkları gibi konuları dile getirerek yönetim kadrosuyla şakalaştıkları,*

*sınav sorumlularının sınavlarını bizim sınav, sizin sınav gibi ifadelerle niteleyerek aslında yaptıkları sınavı sahiplendikleri gözlenmiştir.”*

Akademik personelin idari personelle olan ilişkilerinde ise herhangi bir ast-üst algısının olmadığını, herkesin işini profesyonelce yaptığı takdirde ilişkilerin nispeten daha resmi fakat oldukça iyi olduğu görülmektedir. İdari personelle olan ilişkilerini değerlendirmeleri istendiğinde görüşmeye katılan hocalar şöyle cevaplar vermişlerdir:

*“İdari personel ile daha resmi bir ilişkimiz var. Onlarla o kadar samimi değiliz.” (K2)*

*“İdari personelle de ilişkilerim de iyi. Bizimle (yaptığımız işle) ilgili olan personelle ilişkilerimiz güzel. Kendini çok öne çıkaran, ben söyleyim diyen bir kişi yok. hepsi iyi insanlar olduğu için bir problem çıkmadı şimdiye kadar.” (K4)*

*“Çok fazla iletişimde olacağımız bi şey yok açıkçası. Ama idari personelle bi işim olduğu zaman gayet iyi. Yani herhangi bir olumsuz tavırla yaklaşmıyorlar, Müdür’ün de izni varsa zaten her konuda yardımcı oluyolar.” (K7)*

*“Onlarla da genelde iyi, ama mesela personelden personele değişebiliyor tavırlar. Bazen işini iyi yapmadığını düşündüğün kişiler olabiliyor. Az muhatap olduğum için önemsemiyorum açıkçası, işimi kendim görmeye çalışıyorum. Bazen mesela teknik bir sorun yaşadığında bir kişiye dört kere söylemem gerekiyor aynı işi başka kişiye bir kez söylediğimde iş halloluyor . Kişi ile ilgili. Ben muhatabım mı değiştirmeyi tercih ediyorum öncelikle. Yani her birimde bir kişi olmadığı için sorunu bu şekilde çöze biliyorum.”(K10)*

*“İyi iyi, hiçbir sıkıntı yaşamadım şimdiye kadar. Yardımcılar hepsi sağolsun.” (K11)*

*“İdari personelle ilişkilerim de olumlu ve sorunsuzdur. Herkes saygılı ve yardımsever.” (K14)*

*“İdari personelle ilgili sıkıntı yaşamıyorum. Ellerinden gelen her türlü yardımı yapıyorlar sağ olsunlar.” (K16)*

*“İdari personel, eğitim öğretimin daha iyi olması adına onlar da gayet kibar ve etkili biçimde çalışıyorlar. Dedim ya çalışma barışı diye, işte hepsinin temelinde bu yatıyor”. (K18)*

Özetle, araştırmanın gerçekleştiği kurumda rahat ve çalışanlar üzerinde gerginlik yaratamayan, bir yandan da herkesin işini profesyonelce yaptığı sürece hissetmedikleri bir hiyerarşik düzen olduğu sonucuna varılabilir. Herkesin rolleri ve statüsü bellidir. İki

farklı katılımcının şu sözleri hiyerarşik düzenin nasıl değerlendirildiği açısından dikkat çekicidir:

*“Hiyerarşik yapı da değil aslında. Bilgi aktarımı sağlamak adına işe yarar bir yöntem. Yoksa kimse kimsenin üstünde değil. Ben açıkçası müdürün bile benim üstümde olduğunu düşünmüyorum. Yani bir devlet kurumunda çalışıyorum, bu okul kimsenin değil, hepimiz belirli görevleri üstleniyoruz. Burası kimsenin değil, dolayısıyla ben kimsenin altında olduğum için işimi yapmıyorum, o söylediği için işimi yapmıyorum. Ama yöntemler var, bu da işe yarayan bir yöntem.” (K10)*

*“Hiyerarşik düzen işliyor gibi görünüyor. Yani şöyle müdürümüzün yönetici tarzı belli, hani çok böyle diktatör değil. Kapısı her zaman açık, çözüm odaklı, karşısındakini her zaman dinliyor, katılımcı falan... Bence bu herkese de sirayet etmiş durumda. Öğrencisine de öğretmenine de, ... ”hayır” diyebiliyor herkes, bu hayır diyebilme olayı iyi bence. Öte yandan daha mı acaba sert olsaydı diye düşünüyorum kafamdan, sonra vaz geçiyorum.” (K12)*

Buradan hareketle klasik devlet memurluğu ve bürokratik yapılardaki dikey yapılanmadan ziyade herkesin herkesle direkt olarak iletişime geçebildiği, bir yapılanmanın söz konusu olduğu, temel koordinasyon mekanizmasının aslında becerilerin standartlaşmasında yattığı, merkezileşme anlamında ise yatay ve dikey merkezleşmenin görüldüğü, hiyerarşik düzenin daha çok herkesin her an işle ilgili olarak gerek duyduğu kişilerle iletişime geçebildiği bir yapılanma olduğunu görmekteyiz. Bu durumun da işlerin yapılmasını kolaylaştırdığı dile getirilmiştir. Öne çıkan rollerden ziyade işin kendisidir.

#### **4.4.2. Birimler ve roller**

Yasalar ve mevzuatlar önünde tüm YDYO’larda akademik kadro bir müdür, müdür yardımcısı veya yardımcıları, bir bölüm başkanı ve derslere girmekle yükümlü olan öğretim elemanlarından oluşur. Fakat sürekli yenilenen teknoloji, öğretim yöntemlerindeki gelişmeler, mesleki gelişimin her zamankinden daha öne çıkmış olması, eğitim sektörünü ve özellikle de dil eğitimini tamamen yeniden şekillendiren sınıf içi uygulama ve ölçme değerlendirmedeki yenilikler öğretim elemanlarının sadece derslere girip çıkarak işlerini iyi bir şekilde yapmalarını olanaksız hale getirmiştir. Bu sebeple de hem araştırmanın gerçekleştirildiği YDYO’da hem de ülke sathındaki diğer YDYO’larda yasal olarak dayanağı ve Rektörlük veya YÖK nezdinde bir karşılığı

olmayan birimler kurulmuş; ve eğitim öğretim faaliyetlerinin bu birimler sayesinde sorunsuz ve etkili bir şekilde yürümesi sağlanmaktadır. Daha önce de bahsi geçen bu dokuz birim bir birim lideri ve birimin yaptığı işe göre birkaç veya daha fazla sayıda üyeden oluşmakta ve okuldaki hem öğrenciye yönelik hem de akademik personele yönelik faaliyetler sürdürmektedirler. Bunlardan Sınav Birimi, Yeterlik Birimi, Materyal Geliştirme Birimi, Program Geliştirme Birimi, Öğrenci Kulüpleri Birimi ve Teknoloji Birimi öğrencilere yönelik, Proje Geliştirme Birimi ve Mesleki Gelişim Birimi Akademik personele yönelik, Koordinatörler ise hem öğrenciler hem de hocalar için eşgüdümü sağlamaya yönelik faaliyet göstermektedirler. Bu birimlerdeki görevlendirmeler ise resmi bir görevlendirmeden ziyade gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bir yönetici bunun sebebini şöyle açıklamıştır:

*“Tamamen gönüllülük usulü, ben yorulduğum artık çalışmaya devam etmek istemiyorum diyenlere teşekkür ederiz diyoruz, güle güle diyoruz. Birimlerde çalışanlara bir görevlendirme yazısı yazmıyoruz çünkü YÖK’ün yönetmeliğinde veya teşkilat şemasında bu birimlerin yeri yok. Rektörlük de bu birimleri yasal olarak tanımıyor. Ama benim sözlü anlatımlarımdan, ya da medyada çıkan etkinliklerden çok çalıştıklarını, emeklerinin geçtiğini, ne iş yaptıklarını kulaktan dolma bilgilerle de olsa biliyorlar. İşte o yüzden zaten bu yurt dışına görevlendirme falan bir çeşit ödül ve teşvik amaçlı yapılıyor.” (K13)*

Bu durumdan hareketle, kurumun yasal olarak yapamadığı görevlendirmeleri, gönüllülük esasına dayalı olarak çalışanlarına dağıttığı, bu birimlerdeki görevlerin de personel tarafından sahiplenildiği ve birimlerin işlevlerini bu sayede yerine getirebildikleri görülmektedir. Bu birimlerdeki görevler ve sorumluluklar gönüllülük esasına dayalı olarak akademik personel tarafından sahiplenilmiş ve birimler standart şekillerde çalışmaya başlamıştır. Standart şekillerden kasıt, kişilere bağlı değil de, birimlerin esaslarına bağlı bir şekilde çalışmalarınıdır.

Personelin, işlerin gönüllülük esasına dayalı bir şekilde yürümesiyle ilgili farklı görüşleri vardır. Güncel durum itibariyle işlerin iyi işlediğine ilişkin görüş belirtenler olmuştur. Bu görüşlerden bazıları şöyledir:

*“Birimlerdeki roller hep gönüllülük esasına dayalı bence. İnsanlar kendilerini hangi birimde çalışmaya daha yakın görüyorsa görevlendirmeler de ona göre yapılıyor.” (K4)*

*“Yeni yönetimle beraber yeni sistem kurulurken bölüm başkanı arayıp rica etmişti, o birkaç alternatif sunmuştu, ben seçmiştim koordinatörlüğü, yeni*

*yönetim kurulduğundan beri yapıyorum yani. Gönüllüyüm, sonuçta zorunlu birşey değil, sadece bölüm başkanı yapar mısın diye rica etti, ben de OK dedim. Zaten hem arkadaşım hem de yeni yöneticim olduğu için, herhangi bir zorunluluk hissetmedim. Ama hani dediğim gibi olumlu birşeylerin başladığını hissettiğim için de onun bir parçası olmak istedim.” (K10)*

*“Ne kadar çok gönüllü olunursa o kadar iyi işler çıkar diye düşünüyorum. Yani beni istemediğim bir göreve zorla görevlendirirlerse verimli olamam ki o işte. Bildiğim kadarıyla okulun yarından fazlası gönüllü olarak bir işlerde çalışıyor şu an. Bu yönetimle gönüllü bulunur. Başka yönetim gelirse de kim olacağını bilemeden birşey söylemek zor şimdiden. Ama işler yapılır bir şekilde herhalde yine. Sonuçta öğrenci bizim öğrencimiz, başı boş bırakmayız.” (K11)*

Bu görüşleri paylaşanlar gönüllük esasıyla ilgili herhangi bir olumsuzluktan bahsetmemişlerdir. Bir katılımcı gönüllü olarak çalışmanın verimli çalışma için bir koşul olduğunu ileri sürmüştür. Gönüllülük esasının yönetim kadrosuyla da yakından ilgili olduğuna dikkat çekilmiştir. Gönüllülikle ilgili olumlu fikirler beyan eden fakat gönüllülük durumunun bir süreklilik arz etmemesi durumunda sıkıntılar yaşanabileceğine dikkat çekenler de olmuştur:

*“Mevcut yapı mükemmel olmasa dahi iyi yürüyor. Gönüllülük olduğu için. Ben şöyle düşünüyorum: en mükemmel sistemi getirsen dahi eğitim kurumlarında gönüllülüğe dayalı bir işbölümü varken alacağın verimi asla alamazsın görevlendirmelerle. Ha bu arada gönüllü çıksa da her zaman her gönüllü de uygun olmayabiliyor. Kötü olan şu: gönüllüler olmasa hiçbirşey yürümeyecek bizim okulda. Bu aslında ideal ortam. Bu görevleri gönüllülerin yapması kadar güzel birşey yok, parasal ödül bile bunu yaptıramaz yani. Ama ya bi anda herkes küerse ve işini bırakırsa, o zaman hiçbirşey yürümez okulda. Bizim kendi okulumuzda tanımladığımız görevlerin YÖK’te bir tanımı yok, bu yüzden gönüllülük gittiği anda dibe vurabiliriz. Çünkü resmi olarak bile birşey tebliğ edilemez bizim birimlerimize.” (K5)*

*“Gönüllülük esasında şu sıkıntı var: bilen bilmeyen herkes üstleniyor. Daha tecrübelilerin yanında bu işte daha yeni olanların eğitilmesi lazım. Yavaş yavaş onlar alttan eğitilirse o B planı oluyor.” (K6)*

*“Yani olumlu da olumsuz da. Çünkü zaten gönüllüyüm ben ne yaparsam kendimden yapıyorum düşüncesi var birçok kişide, bazen bende de oluyor. Birşey karşılığı yapmıyorum. Dolayısıyla beni çok da fazla bağlayıcı birşey*

*olmadığı için, yani yaparsam, yönetime yakınlığımdan dolayı yapıyorum. Yani işimi iyi yapmaya çalışmamın bence en büyük sebebi müdürümüzün motivasyonu çok yüksek birisi olması. Çok istekli çok hevesli olması ve bunu bize biraz bulaştırması.” (K7)*

*“Bence iyi ama bir yerde tıkanabilir. Neden, çünkü bi gün gönüllü adam ben hep burdayım, öbürü çekiyor gidiyor, dili beş karış her şeye karışıyor, buyur sen yap, o noktaya gelebilir yani. Bir yerde gönüllülük işe yaramayabilir. Ödül de yetmez, varsa tabi. E tabi bunun muhatabı müdür. Artık yönetimin onu kayırması gerekiyor. Ama kağıt üstünde olamaması büyük problem, kesinlikle. Benim 7 yıla yakın çalıştığım yerde yaptığımız her şey rektörlüğe giderdi. Her yaptığımız şey, iyi ya da kötü. Yani burada öyle bir eksiklik var bence.” (K8)*

*“İşlerin gönüllülük esasına göre yürümesi hiç güvenilir bir sistem değil bana göre. Çünkü işlerin gidişatı çalışanların gönüllülük potansiyeline bırakılmamalı. Yeterli sayıda gönüllü çıkmazsa işler aksayabilir. Kaldı ki, gönüllü yapılan işlerin karşılığı da çoğu zaman olmadığı için çalışanlar arasında bir eşitsizlik algısına yol açabiliyor bu durum.” (K15)*

*“Profesyonellikle zerre kadar uyuşmayan bir durum bu. Yapılan işler gönüllülüğe dayalı olduğu için resmi olarak tanınmıyor ve maddi karşılığı bulunmuyor. Bu da kurumun ve yönetimin itibarını çalışanlar nezdinde zedeliyor bence. Yani işte müdürümüz bu birimlere katılım sağlamamızı temenni ediyor ve bize her fırsatta bu isteğini hatırlatıyor. Halbuki profesyonel ilişkilerde bu tür duygusal ifadeler yer yoktur, ya da olmamalıdır. Ne bileyim.. Madem yapılması gereken bir iş var, bu resmi ve yazılı kanallardan yaptırılmalı bana göre. Öyle bir durumda çalışanların da verilen göreve itiraz etme ya da yazılı görevi olası bir resmi durumda delil olarak kullanma şansları doğardı. Yöneticinin asli görevi bence devlette karşılığı bulunmayan işlere çalışanları yönlendirmek değil, bu işlerin devletçe resmen tanınması için kamuoyu oluşturma çabasına girişmektir.” (K15)*

Görüldüğü üzere, gönüllülük esasına göre görevlerin paylaşılması durumu aslında yasal anlamda bazı sıkıntıları da beraberinde getiren, özellikle üstlenilen rollere ilişkin bir maddi karşılık olmadığı için karşılığı ödenemeyen bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat kurumun buna kendi içindeki olanaklar ve fırsatlardan faydalanarak kendi ödül mekanizmalarını kullanarak bir çözüm bulma yoluna girdiği de görülmüştür.

#### 4.4.3. Personelin ilişki ve faaliyetleri

Her ne kadar Üniversiteler özerk eğitim kurumları olsalar da, devlet üniversitelerindeki akademik personel çalışma esasları bakımından 2547 sayılı kanuna tabi olarak çalışmaktadır. Bu da bir çok açıdan 657 sayılı devlet memurları kanununun belirlediği esaslara üniversite personelinin de uyması gerekliliğini ortaya koyan bir kanundur. Fakat yasal anlamda sorumlu olunan görevler, faaliyetler ve ast-üst ilişkileri dışında, üniversitelerin kendilerine özgü bir örgüt kültürü içinde yasal zeminden çıkmadan belli prosedürler de uyguladıkları bu çalışmanın verilerinden elde edilen bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu olan bu kendine özgü prosedürün başlıca örneği YDYO öğretim elemanları için hazırlanmış olan, personelin ilişki ve faaliyetleri ile ilgili olarak en temel yapısal bileşen olarak karşımıza çıkan “Öğretim Elemanı El Kitabı”dır. Öğretim elemanı el kitabının içeriği ve kapsamı, önsözünden alınan şu cümlelerle daha iyi anlaşılabilir:

*“Öğretim Elemanı El Kitabı, Xxxxxxx Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim elemanlarını işleyiş, ilkeler, usul ve esaslar ile öğretim elemanı ve öğrencilerle ilgili görev ve sorumluluklar ile disiplin kapsamına giren durumlar hakkında bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca öğretim yılı boyunca gerekli olabilecek tutanak ve dilekçe örnekleri de Öğretim Elemanı El Kitabında yer almaktadır.”*

Personelin ilişki ve faaliyetleriyle ilgili görüşme sorularına verilen cevaplardan akademik personelin faaliyetlerini yürütürken temelde öğretim elemanı el kitabını baz aldıkları, fakat bunu bazen bilinçli bazen de bilinçsiz bir şekilde yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bazı öğretim elemanlarının ise öğretim elemanı el kitabını okumadıkları yöneticilerin bir tespiti olarak bulgular içinde yerini almıştır. Bir yönetici bir durum üzerinden örnek vererek bir öğretim elemanının yaptıklarını şu şekilde aktarmıştır:

*“Öğretim elemanı el kitabının içselleştirilmesi ile ilgili şöyle gözlemlerim oluyor.. Mesela daha dün yaşadık, ben sınava gelemeyeceğim deyip bütün herkesi arayan bir elemanımız oldu. Ben kimi arayacağımı bilmiyorum diyor, halbuki el kitabında yazıyor kimin aranması gerektiği. Yani o yüzden bazen kızıyoruz öğrencilere ya okumuyorlar etmiyorlar instructionları diye, bazen biz de okumuyoruz demek ki. O da neden kaynaklanıyor? Şundan kaynaklanıyor, buradaki yönetim son derece open-door bir policy izliyor, zaten müdür yardımcıları ve bölüm başkanları da kurumun içinden gelen kişiler olduğu için*



*uzun zamandır burada çalışan, bir arkadaşlık ilişkisi de var. Yapılanmada bir hiyerarşi her ne kadar kağıt üstünde olsa da, gerçek hayatta çok fazla yok. O yüzden herkes herkese her an ulaşabildiği için, o tür prosedürleri izlemeyi herhalde çok da gerekli görmüyor.” (K13)*

Başka bir yönetici Öğretim Elemanı El kitabının ne kadar bağlayıcı olduğuyla ilgili bir soruyu şu şekilde açıklığa kavuşturmuştur:

*“El kitabının bağlayıcılığı var diyemeyeceğim. Yönlendirici etkisi var, bağlayıcılığını bilmiyorum. Bu el kitabında bir de kural olarak yazmıyor ama etik kodları koymuştuk buraya biz. Oradan çıkarılabilir. Mesela bilgi paylaşımında bulunmak gibi şeyeler söylüyor. Herkesin elinin altında bir referans. Kural kelimesi de itici olabiliyor karşı taraf için. Direkt değil de indirekt olarak o mesajları vermeye çalışmışız. Bir kere buradaki eğitim kadrosu sağlam bir kadro. Yüksek lisansını doktorasını yapan, mesleki gelişim etkinliklerine katılan, okuyan yazan bir kadro. Şimdi bu profildeki bir kadroya kural yerine , çünkü okuyup anlayıp uygulayacak durumda, bu kodları söylemeyi tercih ettik. Laf olsun diye de yazılmıyor tabi buraya, bu bizim rehberimiz. Birşey yazılıyorsa burada, bunun biliniyor olması lazım. Bunu da tek başıma ben yazıyor değilim, yönetim olarak birlikte yazıyoruz. Herşey daha katılımcı olsun diye çabalıyoruz zaten.” (K12)*

Her iki yöneticinin de aslında faaliyetler ve işleyiş için Öğretim Elemanı El Kitabını bir rehber olarak gösterdiklerini, fakat bunun içselleştirilip her zaman başvuru bir kaynak haline gelmesi ile ilgili bazı sıkıntılar olduğunu söylediklerini görüyoruz. Bu durumun gerçekten prosedürel bir rehber ihtiyacı duymayan, çünkü istediği zaman istediği kişiyle iletişime geçebilen bir çalışan grubundan kaynaklandığı öne sürülüyor. Öğretim görevlilerinin verdiği cevaplar dikkate alındığında uzun süredir bir birimde görev almamış hocaların bu kaynakla ilgili herhangi bir şeye değinmedikleri, içinde yazılanlarla ilgili sondaj sorular sorulduğunda da olması gereken cevapları veremedikleri görülmüştür. Birim çalışanlarının söz konusu prosedürlere ve el kitabı tarafından çizilmiş olan çerçeveye daha hakim oldukları gözlenmiştir:

*“Yani görev tanımımız bellidir herhalde yasayla yönetmelikle filan, yani ne yapmamız lazım. El kitabı var işte bir de. Orda yazıyor hangi birim ne yapar, sorumluluğu nedir diye.”(K9)*

*“Öğretim elemanlarının ilişki ve faaliyetlerini düzenleyen bir kaynak tabi ki var, bizim beraber de hazırladığımız bir yönerge var, hem öğrenciler için hem de*

*öğretmenler için işleyişin nasıl olduğunu açıklayan bir yönerge var. Yönetimle beraber sürekli yenilenen öğrenci ve öğretim elemanı el kitapçığı var.” (K10)*

*“Faaliyetleri düzenleyen bir prosedür deyince aklıma syllabus geliyor. Daha genel anlamda öğretim elemanı el kitabı var .Bunlar düzenleyici ve yol gösterici unsurlar. İlişkileri düzenleme konusunda ise bir prosedür yok sanki. Gerçi yazılı olarak olmasa da oluşmuş kurallar var .Örneğin partner hocaların whatsapp grubu kurması, kaldığı yeri ve önerilerini yazması gibi.” (K14)*

*“İşleyişi tarif ve tanzim etmeye yarayan ve her dönem başında güncellenmiş şekliyle öğretim elemanlarına birer nüsha dağıtılan el kitabı var. Eğer sayılıyorsa. Ancak çalışanlar arası iletişimin kurallarını düzenleyen yazılı bir prosedür olduğunu sanmıyorum.” (K15)*

*“Ortak hareket etmemizi sağlayan YDYO öğretmen el kitabı var. Onu dışında e-posta yoluyla herkes tüm gelişmeleri takip edebiliyor.” (K16)*

*“Hem İngilizce hem de Türkçe versiyonları olan bir el kitabımız var. Belli durumlarda ihtiyaç duyabileceğimiz aydınlatıcı yönlendirmeler, belgeler ve yapılması gerekenlerle ilgili açıklamalar orada var. Bir öğrenci versiyonu da var bunun. Ayrıca dersle ilgili konularda dönem başında koordinatörlerin dağıttığı öğretim elemanı dönem içi uygulama kılavuzu var. Bunlar dışında bir de takip ettiğimiz syllabus var tabi ki. En temel kaynaklardan biri de o tabi ki.” (K18)*

Öğretim Elemanı El Kitabı'nın personel faaliyetlerinde yol gösterici olması amacıyla bir rehber olarak hazırlandığı görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bu rehberin çoğunlukla hatırlanmadığı ve içeriğine hakim olunmadığı görülmüştür. 18 katılımcıdan sadece sekizinin bu konuya değinmeleri bu bulguyu teyit etmektedir.

#### **4.5. Denetim Mekanizmalarına İlişkin Bulgular**

Yükseköğretim kurumlarında eğitim öğretim faaliyetleri nispeten daha özgür, dersin hocasının iradesinin çok da sorgulanıp denetlenmediği bir yapıdadır. Özellikle fakültelerde branşlaşıp uzmanlaşmış öğretim elemanları genellikle kendi müfredat programlarını ya tek başlarına ya da aynı dersi veren diğer birkaç öğretim elemanı ile birlikte belirleyip uygulamaktadırlar. Fakat çok sayıda öğrenci ve öğretim elemanının aynı veya benzer öğrenme çıktılarına ulaşmayı hedeflediği YDYO'larda standardı sağlamak adına ortak müfredat programları uygulanmakta ve ders içinde benzer veya aynı etkinliklerin ve ölçme değerlendirme araçlarının kullanılması tercih edilmektedir.

Her ne kadar bir standart yakalama çabası YDYO'ların öne çıkan bir örgütsel özelliği olsa da, yasal olarak öğretim elemanlarının faaliyetlerini kontrol eden bir iç denetim mekanizması yoktur. Fakat araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda dolaylı bir iç denetim mekanizmasının aslında yapılan uygulamalar ve ölçme değerlendirme araçlarıyla sağlandığı ortaya çıkmıştır. Bu konuda öğretim elemanları şunları söylemektedirler:

*“Bir problem varsa öğrenci şikayet edebilir. Denetim mekanizması mı bilmem ama bizde pop quizler var, eğer ben ders yapmazsam veya sınıfta değilsem bu bunu ortaya çıkarır. Sınav haftasında zaten imza listesi var, yani daha sıkı bir denetim mekanizması var.” (K2)*

*“Faaliyetleri denetleyen bir mekanizma resmi olarak yok, insanların kendi otokontrolüne bırakmış gibi yönetim, benim anladığım yönetimin politikası bunu insanların öz denetimine bırakmış olduğu yönünde. Bence özdenetimin en iyi kontrol yöntemi olduğunu düşünüyorlar.” (K4)*

*“Bizi denetleyen bir iç denetleme mekanizması yok; bir müfettiş de olmadığına göre. Ama küçük ekipler kurarak aslında her hocanın sınıfta ne yaptığını tahmin edebiliyorsun, ve pürüzler çıktığı anda müdahale ediliyor. Bizde mesela üç hoca bir sınıfa giriyor, bu üç hoca birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmadan yürütemezler bir işi. O yüzden problemler bir kişi hemen ortaya çıkıyor. Aslında dolaylı bir denetim mekanizması, ama resmi olarak böyle bir şey yok.” (K5)*

*“Quizler olabilir mi acaba, öğrenciyi kontrol ediyor ama quiz bir geliyor, hoca yok. Hocaları da kontrol ediyor olabilir tabi ama onun dışında öyle somut bir şey yok.” (K8)*

*“Resmi olmasa da öğretim aşamasında hocalar birbirini denetliyor aslında. Üç hoca aynı sınıfı paylaşıyor, öğrencilerle de tamamlanan bir zincir, kim ne yapıyor ortaya çıkıyor aslında.” (K10)*

*“Yani dersi syllabus'a göre işlemezsen bir yerde bu bir sorun olarak karşına çıkar, ya öğrenci şikayet eder ya da partnerlerin bir şey der. Öğrenci en temel denetim mekanizması bence.” (K17)*

*“Böyle bir mekanizma yok ama dersle ilgili, konularda kendi kendini denetleyen bir sistem var zaten. Yani yapman gerekeni yapmazsan bu bir şekilde ortaya çıkar ve sen bu denetime takılmış olduğunu görürsün. Bu ya öğrenciler, ya koordinatörler ya da sınıfı paylaştığın diğer hocalar tarafından fark edilir.” (K18)*

Habersiz gelen kısa sınavlar, aynı sınıfı üç farklı hocanın paylaşıyor olması, bunun dışında Çarşamba toplantılarında düzenli olarak her sınıfın hangi üniteye kadar geldiği, hangi sınıf içi etkinliklerinin ne zaman verilmesi gerektiği gibi ve kontrollerin yapılıyor olması YDYO'da işleyen eğitim sisteminin kendi içinde yarattığı bir iç denetim mekanizması olarak değerlendirilebilir. Bunu dışında müfredat programı da öğretim elemanlarını neyi ne zaman yapmaları konusunda bağladığı için bir denetim mekanizması olarak değerlendirilebilir. Bir öğretim elemanının müfredat programının gerisinde kalması, bu programdaki öğrenme çıktılarına göre hazırlanan kısa sınavlarda öğrencinin başarısız olmasına ve haklı olarak geri kalındığı için öğrencilerin başarılarının düştüğüyle ilgili şikayette bulunmalarına yol açabilir. Bu da öğretim elemanlarının derslerini dolaylı olarak denetleyen bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Öğretim elemanlarına iç denetim mekanizmalarıyla ilgili görüşleri sorulduğunda mevcut uygulamalar dışındaki denetim mekanizmalarına genellikle sıcak bakıldığı fakat gerginliğe sebep olacak uygulamalardan kaçınılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir:

*Bence müdür isterse derslere girip denetleyebilir, her türlü geri bildirim bence faydalıdır. (K2)*

*Bir iç denetim mekanizması aslında olması gerekir, işini kötü yapan kişilerin tespiti ve cezalandırılması için iyi bir fikir olabilir. Resmiyette bunun yazılı olması gerekir. Aslında kurum kültürünün devam etmesi için, bakın biz böyle yapanlara böyle yaptık siz de böyle yapın veya yapmayın gibi. (K4)*

*“İç denetim mekanizması çalışanları strese sokmayacak şekilde olabilir.” (K16)*  
*“Yanii, aslında kimin düzgün çalışıp çalışmadığı belli, ama bunun daha resmi bir şekilde yapılması bence bi sorun yaratmaz, bilakis iyi de olur belki. Ama bunu kim yapacak orası önemli, öyle bir birim oluşturulup belki denetleme yapılabilir.” (K17)*

*“Sınıf içi niteliğin artırılmasına yönelik ders gözlemi gibi uygulamalar yapılabilir bence. Böylelikle eksiği olan hocalar da belki fark etmedikleri eksiklikleri fark ederler.” (K18)*

Denetim mekanizmalarının hayata geçirilmesi, bazı katılımcılar tarafından ders gözlemleri ve dersin işlenişiyile ilgili geribildirimde bulunmak anlamında değerlendirilmiştir. Bu şekilde düşünen katılımcılar denetim, yani geri bildirim mekanizmaları hakkında profesyonel gelişim ve uzmanlaşma temalarıyla ilgili fikirler

beyan etmişlerdir. Özetle, denetim mekanizmalarını bir tehdit değil, mesleki gelişime yardımcı bir uygulama olarak görmüşlerdir.

Yöneticilerin de denetim mekanizmalarını öne çıkarmaya çalışan bir yaklaşım içinde olmadıkları görülmüştür. Yapılan görüşmelerde, ortaya çıkan sorunların yasal denetim mekanizmalarını uygulamaya koyacak nitelikte olmadığına işaret edilmiş ve sorunların çözümünde farklı yollar izlendiği söylenmiştir. Bir yönetici bu konu hakkında şöyle konuşmuştur:

*“Yaptırım ne olabilir yasal olarak , soruşturma açmak olabilir, işte dosyasına konulan bir uyarı cezası, bir kınama cezası olabilir, hani gerçek hayatta bir yaptırımı olan bir yaptırım, çıkan soruna bağlı tabi, işten atmaya kadar giden bir yaptırıma şimdiye kadar gerek olmadı, inşallah bundan sonra da gerek olmaz. Aslında bizim de yok bir yaptırımımız, insani ilişkiler doğrultusunda çözmeye çalışıyoruz sorunları.” (K13)*

Bu veriler, yasal anlamda yaptırım gücünün olduğunu ancak kullanılmasının tercih edilmediği şeklinde yorumlanabilir. Direkt veya dolaylı olarak bir denetim sonucunda ortaya çıkan sorunlar yasal yaptırımlardan ziyade sözel iknalar yoluyla çözülmektedir. Yönetimin konuya yaklaşımı insani ilişkiler yoluyla sorunların çözülmesinden yanadır.

#### **4.6. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular**

Araştırmacı ön bilgisi ve yapılan gözlemler, çalışma ortamının önemli bir yapısal değişken olarak araştırmanın yapıldığı kurumun kültürü üzerinde yansımaları olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda, çalışma ortamı denilince akla ilk olarak çalışma atmosferi ve fiziksel olarak işin yapıldığı yer veya bina gelmektedir. Bu sebeple bu yapısal bileşen iki başlık altında incelenecektir.

##### **4.6.1. Çalışma atmosferi**

Şimdiye kadar incelenmiş olan yapısal bileşenlerle ilgili olarak katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan da anlaşılabilceği üzere araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda rahat, gergin ilişkilerin olmadığı, çalışanların genelde olumlu değerlendirmelerde bulunduğu bir atmosfer olduğu söylenebilir. Görüşmeler esnasında yapılan gözlemler de katılımcıların genellikle olumlu, kimi zaman heyecanlı ve samimi

tavırlar sergiledikleri yönündedir. Çalışma atmosferi ile ilgili olarak katılımcıların olumlu yöndeki değerlendirmeleri şu şekildedir:

*“Ben şanslı olduğumu düşünüyorum çok bu kurumda çalıştığım için. Kurumumun sağladığı imkanlar açısından ve ders saatleri açısından da iyi bir yerde olduğumu düşünmüyorum. Müdürümüz çok ulaşılabilir ve adaletli davranan bir yönetici.” (K2)*

*“YDYO kurum kültürünün olduğu, herkesin suya sabuna dokunduğu, gayretle işini yapmaya çalıştığı, pozitif bir ortamın olduğu bir kurumdur.” (K3)*

*“Bence rahat bir çalışma ortamı, insanların kötü niyetli olmadığı bi ortam, ben burda çalışmaktan memnunum, üstlerle olan ilişkiler açısından filan, ben gayet mutlu bir şekilde çalışıyorum.” (K4)*

*“Türkiye’deki üniversiteler içinde ortalamanın üstünde olan, çalışma ortamının yüksek oranda demokratik olduğu, kitabına uygun, akredite olmayı hedeflemiş ve başarmış, ve dostane ilişkilerin olduğu bir kurum olarak görüyorum.” (K5)*

*“Biz testing olarak biraz yoğun çalışıyoruz ama ben memnunum. Çalışmayı da seven birisiyim , çoluk çocuk gibi durumlar da olmayınca, güzel vakit geçiriyorum okulda. Mutluyum ben, ama şimdi bu bölünme mevzuları filan, inşallah bize dokunmaz ucu.” (K9)*

*“Büyük, eşitlikçi, insani açıdan ve çalışma açısından mutlu olduğum bir yer.”(K10)*

*“Herkesin işin ucundan tuttuğu, mutlu, huzurlu bir ortam bence burası. Ben memnunum en azından.” (K11)*

*“Kurum işlerini profesyonelce yapmaya çalışan kişilerle dolu, uluslararası sertifikaya sahip (Pearson akreditasyon sertifikası), akredite olmuş, düzenli, devlet üniversiteleri içinde en iyi hazırlık okullarından birisi bence. Birçok üniversitenin yapamadığını biz yapıyoruz, bizi örnek alan çok okul var.”(K16)*

*“Bi kere çok büyük bir kurum, öğrenci sayımız 3000’e kadar çıkabiliyor. Ama hizmetlisinden hocasına kadar güler yüzlü insanların olduğu, iyi işleri yapıldığı , bir çok anlamda öncü olduğunu düşündüğüm bir kurum. Akredite olmuş YDYO sayısı çok az diye biliyorum Türkiye’de.” (K18)*

Bu alıntılar katılımcıların çalıştıkları kurumdan memnun oldukları yönündedir. Bu olumlu görüşlerin yapılan işe ve kurumun kültürünün şekillenmesine de katkılar sağladığı düşünülebilir. Çalışma atmosferi ve kurumun genel değerlendirilmesi ile ilgi

katılımcıların yapmış olduğu olumsuz veya eleştirel değerlendirmeler kapsamında ise şunlar söylenmiştir:

*“Herşeyi çok iyi yaptığını düşünen, ancak henüz herşeyi çok iyi yapamayan, gelişmeye ve değişmeye açık ama yine belki de aksayan yönleri görmediği için tam olarak olamayan bir kurum.” (K6)*

*“Vallahi benim şimdiye kadar çalıştığım yerler içinde en iyi kurum burası. Çalışma saatleri, öğrencilerin IQları, çalıştığım diğer kurumdaki biliyorum, o konuda şeyim çok iyi , yani doyum açısından. Ama benim idareye bağlı, sorun demiyim de, hoşnutsuzluklarım var.” (K8)*

*“YDYO göreceli olarak iyi işleyen bir yapıya sahip. Ama gelişmeye muhtaç alanları da var, birimler ve eşgüdüm gibi.” (K14)*

*“Türkiye standartlarında bir devlet kurumuna göre gayet planlı ve profesyonel olmasına rağmen başarı çıktısı anlamında olması gerekenden çok uzak bir kurumuz bence.” (K15)*

Bu eleştirilerin hepsinde tamamen olumsuz bir tablo çizilmemiş, fakat daha yapılması gereken şey olduğunu ileri süren ve kurumun eksiklerine gönderme yapan yorumlarda bulunulmuştur. Bazı katılımcılar yapısal açıdan, bazı katılımcılar da bireysel bazda hoşnutsuzluklarından bahsetmiştir. Eksikliklerin görüldüğü alanların belirtilmesi veya aksayan yönlerin neler olduğunun belirtilmesi, eleştirilerin araştırma yapılan kuruma öneriler olarak da ele alınabilir. Bu eleştirilerin varlığı aslında herkesin belli konulardaki beklentisinin farklı olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmanın farklı katılımcılarla yapılması bulguların farklılaşmasına, dolayısıyla genele yayılmış olan olumlu tablonun olumsuza dönmesine de yol açabilir. Bu da çalışma atmosferi ile ilgili olarak çalışmanın bir kısıtlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.6.2. Fiziksel ortam**

Oldukça büyük bir binada (36.000 m<sup>2</sup>), çok sayıda öğretim elemanı ve sayıları 3000'i bulabilen öğrencisiyle eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten kurumda, özellikle fiziksel mekanlar, sınıflar, binanın yapısal sorunları gibi birçok sorunlu alan bulunmaktadır. Özellikle idari personel tarafından daha önem verilen ve sürekli sorun çözmeye yönelik girişimlerin olmasını gerektiren bir binadan söz edebiliriz. Öğretim elemanları da binanın yapısal özelliklerinin ve konumunun da etkisiyle eğitim öğretime engel teşkil edecek kadar problemlili olduğunu söylemektedirler:

*“Rahat çalışma ortamı, iyiye yakın ilişki, gayet iyiye yakın ilişkiler, az sorunlu öğrenciler, öğrenime biraz engel olan bina, yani çevre. Benim en büyük şikayetim o. En büyük şikayetçi olduğum şey sıcak sınıf, işte güneş alan sınıf, büyük bina işte ulaşım gibi aslında kıyıda köşede kalan çok fazla bahsedilmeyen ama benim bütün mesleki gelişimden aldığım, testinden aldığım, curriculumdan aldığım herşeyi tam uygulamaya koyacakken bana en büyük darbeyi vuran işte sınıftaki o sıcak ortam. Güneşe bakan sınıfta ders yapmak zorunda kalmak. Hepsinden böyle parça parça alıyor, bırakıyor. O yüzden herşey güzel ama bina...”(K7)*

24.04.2018 tarihinde yapılan bir kur toplantısındaki gözlemlere ilişkin notlardan ulaşılan bir bulgu da bu alıntıyı destekler niteliktedir. Bu gözlem bir öğretim elemanının sınıfıyla ilgili koordinatöre şikayette bulunmasıyla ilgilidir. Gözlem notunda yer alan ve yapılan şikayetin sözel ifadesiyle ilgili alıntı şu şekildedir:

*Bir öğretim elemanı “Yani herşey iyi güzel de biz sınıfta ders yapamıyoruz ki sıcaktan! Hele öğleden sonra, öğrenciler ya gitmiş, devamsızlık sorunu olanlar da sınıfta bunalmış, uyukluyor. O yüzden öğleden sonraları konu yetiştirmek gibi bir şey söz konusu değil bizim sınıf için.” ifadelerini kullanarak kullandığı sınıfın fiziksel ortamından şikayet etmiştir.*

Mecazlardan elde edilen bir bulgu da yine kurumun fiziksel ortamıyla ilgili bir eleştiri barındırmaktadır:

*“Kurumumuzu dekorasyonu güzel fakat planı çarpık bir binaya benzetiyorum. Aynen şu anda kullandığımız bina gibi. Yine de bu kurumda çalışıyor olmak büyük bir şans bence.” (K15)*

Kurumun fiziksel yapısının özellikle bazı derslikler için eğitim öğretime engel olabilecek kadar olumsuz özellikler barındırdığı görülmüştür. Güneş alan sınıflarda projeksiyon cihazlarının yansıttığı görüntünün daha görülebilir olması amacıyla derslik camlarına kaplanan siyah renkli filmler sınıfların daha fazla ısınmasına ve eğitim öğretime engel olmasına yol açmaktadır. Bu durum, çok önemli bir fiziksel sorun olarak kurumun çözmesi gereken bir problem olarak bulgular arasında yerini almıştır.

Bunlar dışında engelli erişimi konusunda YÖK tarafından verilmiş bir sertifikaya sahip olan kurum, engelli öğrenciler ve personelin kolay erişimini sağlamak adına gerekli düzenlemeleri yapmış ve “Mekanda Erişim” sertifikasını almaya hak kazanmıştır.



Bu sertifika ile ilgili kurumun bağı olduğu üniversitenin web sayfasında yer alan bilgilendirme şöyledir: “Üniversite kampüs sınırları içerisinde engelli bireylerin tam, etkin ve eşit katılımını sağlamak için gerçekleştirilen çalışmaların tespiti ve başarılı bulunanların ödüllendirilmesi ve ayrıca kamuoyunda farkındalık oluşturulması adına "Engelsiz Üniversite Bayrakları" ile "Engelsiz Program Nişanları" Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından bu yıl ilk kez üniversitelere verildi. Engelsiz Üniversite Bayrakları; Mekânda Erişilebilirlik (Turuncu Bayrak), Eğitimde Erişilebilirlik (Yeşil Bayrak) ve Sosyo-Kültürel Faaliyetlere Erişilebilirlik (Mavi Bayrak) olmak üzere 3 kategoride verilirken, programlar da “Engelsiz Program Nişanı” ile ödüllendiriliyor. Xxxxxxx Üniversitesi de Kampüsleri, birimleri ve programları ile toplam 21 ödül/ödül adaylığına layık görülerek “Engelsiz Üniversite Bayrak Ödülü” kapsamında en fazla ödül alan üniversite olma başarısı gösterdi.”



Resim 4.6. *Mekanda Erişim Sertifikası.*

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu kısımda araştırmanın bulgularının yorumlanmasıyla elde edilen sonuç, bununla ilgili tartışma ve araştırmacılara konuyla alakalı önerilere değinilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu çalışmada örgüt kültürü, bir kurumda çalışan personelin davranış, düşünce, ilişki kalıpları ve kararları üzerinde etkili olan bir fenomen olarak ele alınmıştır. Kuraner (2011, s. 42), örgüt kültürünün özelliklerinden bahsederken, örgüt kültürünü örgütteki iş yapma ve işi yürütme biçimi olarak tanımlar. Bu açıdan bakıldığında, YDYO'nun yapılanmasının ve bu yapının sürdürülmesinde eşgüdüm, standardizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, denetim mekanizmaları ve çalışma ortamı gibi faktörlerin örgütün kültürüne olan yansıması incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma, örgüt kültürünün YDYO'da yapısal çerçeve unsurları tarafından ne ölçüde şekillendirildiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın odaklandığı problem durumu ve alt problemlere ilişkin sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

##### 5.1.1. Eşgüdüm

Her sene ortalama olarak iki bin ila üç bin öğrencinin eğitim öğretim faaliyetlerinden faydalandığı YDYO Temel Yabancı Diller Bölümü'nde buna paralel olarak 2017-2018 Bahar Dönemi'nde İngilizce dilinde 168 Öğretim görevlisi derslere girmek ve diğer ders dışı etkinliklerde bulunmak suretiyle faaliyet göstermiştir. Bu da nicelik açısından değerlendirildiğinde üniversitelerin fakültelerine bağlı bölümlerinde karşılaşılabilecek bir tablo değildir. Ayrıca fakültelerde bölümler kendi öğrenme çıktılarının ne olması gerektiği konusunda kendileri, hatta bölümden bağımsız olarak bir ders hocası da kendi dersi için öğrenme çıktılarının kapsamını kendisi belirleyebilmektedir. Buradan hareketle, YDYO için farklı bir tablonun varlığından söz edebiliriz.

Önceden belirlenmiş ve tüm öğrencilerin ulaşmasının hedeflendiği öğrenme çıktılarının, herhangi bir öğrenciye avantaj veya dezavantaj sağlamadan, aynı zaman dilimi içinde öğrencilere kazandırılmasının bir zorunluluk olduğu YDYO için eşgüdüm, kurumun vazgeçilmez ve her türlü pratiğine sirayet etmiş bir yapısal özelliktir. Bu eşgüdümün sağlayabilmek adına YDYO'nun kendi pratiklerine uygun ve bürokrasiden

uzak bir eşgüdüm mekanizmasını yürüttüğü sonucuna varabiliriz. Bu eşgüdüm kapsam olarak birimler arası ve öğretim elemanları arası eşgüdüm olarak iki farklı şekilde irdelenebilir.

YDYO Temel Yabancı Diller Bölümü'nde eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütücüsü derse giren öğretim elemanları olsa da, bütün süreci planlayan ve sürdüren bölümde faaliyet gösteren birimlerdir. Müfredat programını oluşturma, ders için materyal hazırlama, sınav hazırlama gibi birçok faaliyeti yürüten bu birimlerin eşgüdümü sağlamaları aslında eğitim öğretim sürecinin sağlıklı yürümesini sağlamaktadır. Birimlerin öğrencilerle ve öğretim elemanlarıyla ilgili olmak üzere iki farklı amaç için çalıştıklarına, bu amaç birliği ve ayrılığı bağlamında da birimlerin farklı yöneticilere bağlı olarak çalıştıkları ve aralarındaki eşgüdümü sağlamak adına bağlı buldukları yöneticiyle zaman zaman toplantılar yaptıklarına bulgular kısmında değinilmişti. Aynı amaç veya hedef kitle için çalışan birimlerin belli konularda bir araya gelerek ortak kararlar almaları veya kararlar hakkında bilgi sahibi olmaları da aslında eşgüdümün sağlanmasına yönelik bir girişim olarak değerlendirilebilir. Bunun dışında, YDYO aslında tam da bu noktada birimler arası eşgüdümün sağlanmasına yönelik bir birim oluşturarak bu meseleye bir çözüm getirmiştir. Koordinatörler her seviyede hem ders hocalarının hem de söz konusu seviye için çalışmakta olan diğer birimlerin koordinasyonunu sağlamakla görevlidirler. Örneğin, A seviyesinde derse giren tüm öğretim elemanları her hafta Çarşamba günleri yapılan toplantılarda bir araya gelmekte ve işleyişle ilgili fikir ve bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Müfredat programını takip etmedeki eşgüdüm de bu toplantıların temel konularından biridir. Bu toplantıları koordinatörler düzenlemektedir. Ayrıca A seviyesi için çalışan Materyal Birimi, Sınav Birimi ve Program Geliştirme Birimi de yine koordinatörlerin organize ettiği toplantılarda bilgi ve fikir paylaşımlarını yapmaktadırlar. Dolayısıyla haftalık olarak düzenli yapılan toplantılar ve öğretim elemanlarına neyi ne zaman yapmaları gerektiği konusunda yol gösteren müfredat programı, eşgüdümün sağlanması adına bölümde öne çıkan iki önemli unsurdur. Bunlar dışında aynı sınıfı paylaşan üç öğretim elemanının da eşgüdümü sağlamak adına teknolojik gelişmelerden faydalanmak suretiyle bir haberleşme ağı oluşturdukları, eşgüdümü sağlamanın kurumun temel özelliklerinden birisi olduğu ve kurumun kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir.

### 5.1.2. Standardizasyon

Çalışmanın gerçekleştirildiği kurumun temel yapısal bileşenlerinden bir tanesi de standardizasyondur. Öğrenciler eğitim dönemi sonunda aynı yeterlik sınavına girdikleri için eğitim süreçleri ve öğrencilere sağlanan imkanlar ve uygulamalar da standart olmak zorundadır. Kurumda standardizasyonun sağlanması adına birçok yapı faaliyet göstermektedir.

Akademik işlerden sorumlu müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan program geliştirme birimi, tüm bölüm hocalarının eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken kendilerine rehber olarak alacakları ve aynı zamanda aynı öğrenme çıktılarına ulaşmalarını sağlayacak müfredat programlarını hazırlamaktadır. Materyal Geliştirme birimi, öğrenciler arasında bir eşitsizlik olmasının önüne geçilmesine yönelik ve hocalara yardımcı olmak için, derslerde kullanılacak ekstra materyalleri hazırlamaktadır. Yeterlik Sınav Birimi, her biri aynı zorluk seviyesinde ve kapsamda olan seviye tespit ve yeterlik sınavlarını hazırlamaktadır. Teknoloji entegrasyonu birimi tüm hocaların yakın seviyelerde teknolojik yeterlikleri olmasını hedefleyerek zaman zaman çalıştaylar düzenlemekte ve hocalara yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bölüm başkanına bağlı olarak çalışan Sınav Birimi ise, bütün öğrencilerin aynı ve standart bir ölçme değerlendirme sürecine tabi olmaları için çalışmakta ve hocaların değerlendirme sürecinde bir standardı tutturabilmeleri için sürekli olarak etkinlikler düzenlemektedir. Koordinatörler ise bütün bu işlerin aksamadan ve standart bir şekilde uygulanmasını sağlamak adına görev yapmaktadırlar. Bütün bu birimlerin görevleri ve işlevleri göz önünde bulundurulduğunda, YDYO'nun en temel özelliklerinden bir tanesinin standart işler yapmak olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Yapısal çerçevesi oturmuş ve yerleşmiş bir örgüt kültürü olan kurumlarda temel olan özellik, personelin standartlaşmış becerilerle donatılmasını sağlamak ve onlara kendi yetki alanlarında daha rahat bir şekilde esneklik ve özgürlük sağlamaktır. Becerileri standartlaşan hizmet üreticileri, kurumsal amaçlardan daha az sapma göstereceklerinden, bu özellik standardizasyon kaygılarının öne çıktığı kurumlarda çok önemlidir. YDYO'da da standartlık adına birçok birimin görev yaptığı ve standart olma çabasının kurumun kültürü üzerinde de son derece etkili olduğu sonucuna varabiliriz. Bunun dışında belli başlı uygulamalarda bir standardın yakalanması adına kurumun genel işleyiş ve düzenini açıklayan ve belli durumlarda neler yapılması gerektiğini söyleyen “Öğretim Elemanı El Kitabı”, her birim için geçerli olmasa da sınav hazırlamayla ilgili görev yapan birimlerin kendi iç işleyiş esaslarının yer aldığı birim el

kitapçıları ve kurumun en göz önünde bulunan bir yerinde sergilenen akreditasyon sertifikası da aslında standartlığın kurumun kültürü üzerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

### **5.1.3.Uzmanlaşma**

Uzmanlaşmanın araştırmanın yürütüldüğü kurumdaki karşılığı, dil öğretimi ile ilgili konularda öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerinin iyileştirilmesi ve artırılması olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede uzmanlaşma daha iyi bir şekilde dil öğretimi yapabilmek için başvuru mesleki gelişim çabalarının tamamı olarak tanımlanabilir. Uzmanlaşma çabaları kurumda farklı şekillerde görülmektedir.

Uzmanlaşmanın örgüt kültürü üzerindeki yansıması oldukça belirgindir. Bir önceki eğitim-öğretim döneminin ders dışı faaliyetlerinin “mesleki gelişim” teması etrafında şekillenmiş olması, “Mesleki Gelişim” adıyla anılan bir birimin kurumda faaliyet gösteriyor olması bu savı destekleyen bulgulardır. Mesleki Gelişim Birimi’nin düzenlediği etkinlikler, bu etkinliklere gösterilen ilgi, hatta mesleki gelişim etkinliklerinin şeklinin değişmesine yönelik olarak yapılan eleştiriler dahi kurumda bu yapısal değişkene verilen öneme işaret etmektedir.

Mesleki gelişim ile ilgili olarak örgüt kültürüne etki eden tek yapı veya etkinlik Mesleki Gelişim Birimi ve düzenlediği etkinliklerle sınırlı değildir. Kurum yönetiminin yurtiçi ve yurtdışı konferanslara ve dil eğitimiyle ilgili seminerlere katılmada öğretim elemanlarına verdiği destek de uzmanlaşmanın kurum kültürü üzerinde belirgin bir yansıması olduğuna işaret eder. Kurum içinde düzenlenen dil çalışmaları konferansında yapılan sunumların niceliği de bunun bir göstergesi olarak görülebilir.

CELTA ve DELTA çalışmalarına verilmiş olan destek, lisansüstü çalışmalar konusunda yönetimin sergilediği olumlu tavırlar da uzmanlaşmanın kurumda önemsenen bir yapısal bileşen olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurum her yıl bir öğretim elemanının başka bir şehirde yer alan özel bir üniversiteye İngilizce öğretimi alanında yüksek lisans yapmak üzere gitmesini resmi olarak desteklemektedir. Bu desteklerin de kurumun uzmanlaşmaya verdiği önemin bir yansıması olduğu sonucuna varılabilir.

Bu tespitlerden yola çıkarak, uzmanlaşmanın kurum kültürü üzerinde etkili bir yapısal bileşen olduğu görülmektedir. Bu yapısal unsurun kurumda yürütülen faaliyetlerin bir parçasını oluşturduğunu ve kurum personeli tarafından sahiplenildiği düşünüldüğünde, örgüt kültürü üzerinde de belirgin bir yansıması olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak uzmanlaşmanın örgüt kültürünü şekillendirmede etkili olan bir yapısal unsur olduğu sonucuna varılabilir.

#### **5.1.4.Hiyerarşik yapı**

YDYO'nun mevcut yöneticilerinin uyguladıkları yönetim tarzı irdelendiğinde, hoşgörü ve çözüm odaklı bir anlayışa sahip oldukları, hiyerarşik yapıyı ve otoriteyi çok fazla hissettirmeden, iletişimin dikey bir şekilde silsileler halinde sağlanması yerine her personelin işini yapmak adına gerek duyduğu farklı kademelerden kişilerle rahatça iletişim kurabildikleri bir yapıyı öne çıkarmaya çalıştıkları söylenebilir. İzin, dilekçe, rapor gibi resmi durumlarda yasal prosedürler ne şekildeyse aynen uygulanmakta, fakat ders pratiği ile ilgili veya bireysel bir durum söz konusu olduğunda birim lideri, koordinatör, bölüm başkanı, müdür yardımcısı ya da müdür dahil olmak üzere her kademeye rahatça iletişime geçilebildiği görülmektedir.

Bölümdeki rollere ilişkin bir çıkarımda bulunabilmek için öncelikle birimlerin kurulmasının yasal dayanakları, daha doğrusu dayanaksızlıkları hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. YDYO Temel Yabancı Diller Bölümü bir yasal dayanağa bağlı olmadan faaliyet gösteren toplam 9 birimin çalışmaları sayesinde işleyişini sürdürmektedir. Bu birimler her ne kadar okulun örgüt şemasında yerlerini almış olsalar da ne rektörlük ne de YÖK nezdinde tanınmaktadırlar. Daha doğrusu, hem rektörlük hem de YÖK bu birimlerin varlığından haberdar olmalarına karşın bu birimlerin yasal birer yapı haline gelmeleri mevcut mevzuat ve yasalar tarafından engellenmektedir. Okul idaresinin YÖK'te yapılan bir YDYO yöneticileri toplantısında bir sorun olarak bu yasal açığın kapatılmasına yönelik önerisine, bir YÖK üyesinin konuyu her üniversitenin kendi içinde çözmesi gerektiği yönünde bir açıklama yaparak yol göstermesi akıllara hem varlığı kabul edilen hem de yasal olarak tanınmayan birer yapı olarak bu birimleri getirmektedir. Buradaki esas sorun, birimlerde çalışan personelin fazladan bir işgücü ve emek ortaya koymaları, aslında bir anlamda fazla mesai yapmaları, fakat bunun karşılığında bir maddi getiri sağlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada YDYO'da bu birimlerdeki görevlere yasal olarak kimse atanmamaktadır. Önceki yönetimler zamanında da farklı isimlerle görev yapmış birimlerin olduğunu, o dönemlerde de sözlü görevlendirmelerle bu işlerin yapıldığını görmekteyiz. Mevcut yönetim idaresinde ise bu işler tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak yürümektedir. Yani birimlerde çalışan herkes, resmi bir yazı ile görevlendirilmeksizin, gönüllü olarak birimlerde çalışmaktadırlar. Aslında yasal boşluğun bir gönüllülük kültürü ile kendi

kendine çözüldüğü görülmektedir. Bu durumun da temelde, idarenin hoşgörü ve çalışma barışına yönelik takındığı tavırlar neticesinde gerçekleştiğini söylenebilir. Özetle YDYO Temel Yabancı Diller Bölümü'nde görev yapan öğretim elemanları kendilerine sağlandığını düşündükleri çalışma barışı ve huzurlu ortam karşılığında bu görevleri üstlenerek iyi niyete dayalı bir çalışma ve kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Yönetimin, bu gönüllülük esasına dayalı çalışma ve fazla mesai yapmanın karşılığı olarak da YDYO'nun ve Üniversitenin olanaklarından faydalanarak kendi ödüllendirme mekanizmalarını işlettiğini, bahsi geçen yasal boşluğun bir ödüllendirme kültürünün de yerleşmesine dolaylı olarak katkıda bulunduğu sonucuna varılabilir.

YDYO Temel Yabancı Diller Bölümü'nde görevli akademik personelin profesyonel ilişki ve faaliyetleri incelendiğinde, kimin kime karşı sorumlu olduğu, hangi birimin hangi yöneticiye bağlı olarak çalıştığı ve birimlerin görevlerinin neler olduğu gibi hususların tamamı "Öğretim Elemanı El Kitabı"nda belirlenmiş olduğu görülmektedir. Belli durumlarda yapılması gerekenler, ihtiyaç duyulan yönlendirme ve belgelerin de yer aldığı kitapta aslında personelin tüm profesyonel ilişki ve faaliyetleri kısaca özetlenmiş durumdadır. Fakat öğretim elemanı el kitabının, okul idaresinin yapılmasını önerdiği davranışların örgüt kültürü üzerinde çok da etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Kurumun en önemli yapısal bileşenlerinden biri olmasına karşın Öğretim Elemanı El Kitabının örgütün işleyişi üzerinde beklendiği kadar etkili olmadığı, bir kültür oluşturma noktasında biraz eksik kaldığı sonucuna varılabilir.

#### **5.1.5.Denetim mekanizmaları**

Kurumda işletilen doğrudan bir denetim mekanizmasının olmadığı görülmüştür. Ancak kurumun işleyiş esaslarının aslında dolaylı bir denetim mekanizması olarak çalıştığı sonucuna varılabilir. Takip edilmesi gereken müfredat programı, habersiz gelen ve belli zamanlarda kazandırılmış olması gereken öğrenme çıktılarını ölçen kısa sınavlar ve belli zamanlarda yapılması gereken etkinlikler işini yapmayan veya eksik yapan öğretim elemanlarının tespit edilmesine yol açarak aslında bir anlamda denetlemektedir. Belli zamanlarda belli işlerin yetiştirilmesine yönelik öğretim elemanlarının güttükleri kaygı ve geride kalmamak için gösterdikleri çaba aslında bölümde hissedilen örgüt kültürü üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan sohbetlerde, gönderilen e-postalarda ve yapılan duyurularda söz konusu geride kalmama ve işleri

yetiştirme kaygısının hissedildiği görülmüştür. Bu da dolaylı denetim mekanizmalarının örgüt kültürü üzerinde güçlü bir yansımalarının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bunların dışında belli zamanlarda belli birimlerin uyguladıkları etkinlikler için öğretim elemanlarının yapmaları gereken işler olmaktadır. Bu işlerin yapılmaması bir şekilde ortaya çıkmakta ve bir anlamda bir denetim oluşturmaktadır. Bu türden uygulamaların da dolaylı birer denetim mekanizması olarak örgüt kültürüne etki ettiği söylenebilir.

Direkt olarak sınıf içi faaliyetlerin denetlenmesi hem yönetim hem de öğretim elemanları tarafından olumlu değerlendirilmemektedir. Ancak bir denetim mekanizması olarak işlemeden öte bir geri bildirim aracı olarak sınıf içi gözlemlerin yapılması gerektiğine ilişkin görüşler de mevcuttur. Bunun sistematik olarak gerçekleşmesi, bir anlamda denetim mekanizması olarak işleyecek sınıf içi gözlemlerinin örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye yola açmasına sebep olabilir.

#### **5.1.6. Çalışma ortamı**

Yöneticilerin bir kurumun çalışma atmosferi ve kültürü üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren çok sayıda çalışma vardır. YDYO'da da mevcut yönetimin çalışma atmosferi üzerinde oldukça olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılabilir. Özellikle farklı yöneticilerle çalışma deneyimi olan katılımcıların sağladığı veriler değerlendirildiğinde, kurumda çalışma barışı, huzur ortamı ve işbirliği yaparak kurumu daha iyi yerlere taşıma çabasının kurumun kültürünü şekillendiren temel unsurlardan olduğunu söyleyebiliriz. Aslında şimdiye kadar bahsi geçmiş olan tüm yapısal bileşenlerin, özellikle yaşlar tarafından sınırlanan bir yapının, gönüllüler tarafından sahiplenilerek işletilebilmesinin altında yatan temel faktör de çalışma ortamında var olan olumlu havadır denilebilir.

Çalışma atmosferi ile ilgili olumlu değerlendirmelerin aksine, fiziksel ortamın örgüt kültürüne olumsuz yansımaları olduğu görülmektedir. 36.000 m<sup>2</sup> alana sahip kurum, çalışanların fiziksel olarak birbirinden uzak olmalarına, kolaylıkla bir araya gelememelerine, bir mekandan başka bir mekana gitmenin yorucu ve zaman alıcı olmasından kaynaklı olarak da ortak etkinlikler içinde bulunamamalarına sebep olmaktadır. Ortak kullanıma açık mekanlar olmasına karşın, genel olarak çalışanların birbirlerinden kopuk ve bireysel olarak vakit geçirdikleri görülmüştür.



## 5.2. Tartışma

Bu çalışma 2017-2018 eğitim döneminde çalışmanın yapıldığı Yabancı Diller Yüksekokulu'na bağlı Temel Yabancı Diller Bölümü'nde çalışan akademik ve idari personelden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu çalışmanın sonuçları sadece çalışma yapılan kurum ile ilgili veriler sağlasa da, Türkiye'de faaliyet gösteren, benzer yapısal çerçeveye sahip olan ve aynı yasalarla sınırları çizilmiş olan diğer Yabancı Diller Yüksekokulları için de, kendi pratiklerine veya sorunlarına ışık tutma konusunda belki bir fikir verebilir.

Bu çalışmada örgütsel yapının YDYO'da nasıl işlediğine bakılmış ve Bolman ve Deal'ın (2013, s. 71-139) örgütleri daha iyi anlayabilmek adına ortaya atmış olduğu dörtlü çerçeve kuramının yapısal boyutu temel alınarak bir analiz sürecine gidilmiştir. Bu dörtlü çerçeve kuramı örgütleri yapısal, politik, insan kaynakları ve sembolik çerçevelerden inceleyen bir yaklaşımdır. Bu çalışma bu çerçevenin sadece yapısal boyutuna odaklanmıştır. Yapısal çerçevenin kapsamı Pugh ve arkadaşları (1968, s. 25-47), Daft (1989, s. 18) ve Carlson (1991, s. 36) tarafından öne sürülen yapısal bileşenlerle temelde aynı çerçeveye sahiptir. Bu bileşenlerin birbirleriyle tam olarak aynı olmamaları, araştırmacıların farklı üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütleri incelerken, konuyu tek bir açıdan ele almanın ortaya çıkaracağı kısırlıktan kaynaklanır. Bu çalışmada da eğitim sektöründe yükseköğretim düzeyinde faaliyet gösteren bir kurum incelenmiş, kurum içinde yapılan araştırma neticesinde öne çıkan yapısal bileşenler etrafında bir analiz süreci sürdürülmüştür.

Yıldırım (2014, s. 19), örgütsel analiz sürecinin, örgütlerin yapılanma şekilleri ve bunların sonuçları hakkında bilgi elde etmek için kullanılan bir yaklaşım olduğunu söylemiştir. Neuhauser ve Anderson, (1974, s. 83-84) örgütsel analizin, örgütün kendisi veya bölümlerinin analizinde kullanılabileceği ve örgütlerin belli boyutlar açısından değerlendirilmesini sağlayan bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da örgütün bütününden, yani YDYO'nun tamamından ziyade sadece bir bölümü, (Temel Yabancı Diller Bölümü) ve bu bölüm altında yer alan birimler analiz edilmiştir.

Şişman (1995, s. 90), eğitim kurumlarını kültürel birer örgüt olarak ele almaktadır. Yazar, örgütsel analizin eğitim kurumlarında kültürel açıdan yapılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada olgubilim deseniyle örgütün yapısal bileşenlerinin kültürü üzerinde ne kadar etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Son on yılda Türkiye’de örgüt kültürüyle ilgili yapılmış olan ve YÖK tez merkezinden erişilebilen yüksek lisans ve doktora çalışmalarının yanı sıra yayımlanan makaleler ve bildirimler incelendiğinde hepsinin nicel desenlerle yürütüldüğünü ve kültürü sembolik açıdan incelediği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye’de bu çalışmanın bulguları ve sonucuyla benzerlik gösteren herhangi bir çalışma yoktur.

Uluslararası ölçekte örgüt kültürünü yükseköğretim düzeyinde yapısal açıdan inceleyen birçok çalışma vardır. Bunlardan Yonezawa’nın (2017, s. 375-390) üniversitelerin uluslararasılaşmayla ilgili olarak yürüttüğü çalışmada yapısal ve kültürel boyutların ilişkilendirilmesinin önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde bu çalışmada da yapısal bileşenlerin kültür üzerindeki etkisine değinilmiş, ve kültürü şekillendirici özelliklerinin olduğu ortaya konmuştur.

Shaw, Chapman ve Rummyantseva (2013, s. 989-1003) örgütsel kültürü yapısal çerçeve açısından irdelemişlerdir. Araştırmacılar, eşgüdüm, standardizasyon ve merkezileşme temalarının, küreselleşmenin getirdiği yeniliklere üniversitelerin uyum sağlama sürecindeki önemine değinmişlerdir. Eşgüdüm ve standardizasyon bu çalışmada da öne çıkan iki önemli yapısal faktör olarak bulunmuş, örgüt kültürü üzerinde son derece etkili yansımaları tespit edilmiştir.

Yapısal boyutların örgüt kültürü üzerindeki etkilerini oldukça kapsamlı bir şekilde araştıran Tierney (1988, s. 15), yükseköğretim kurumlarında var olan örgüt kültürünün yapısal boyutunu, kültürün önemli bir boyutu olarak ortaya koymuş ve örgütün işleyişiyle ilgili herşeyi bu boyut altında değerlendirmiştir. Örgütsel yapının, bir organizasyon şeması veya rol ve ilişkilerin tanımlanmasından çok daha fazla anlamlar taşıdığını belirten yazar, karar verme süreçleri, işlerin yapılış şekli gibi önemli bileşenlerin örgüt kültürünün yapısal boyutu altında değerlendirildiğini söyler. Aslında Tierney’in çalışmasında söylenenler ile bu çalışmanın bulguları çok büyük oranda benzerlik göstermektedir. Örgütsel yapının hayat bulduğu örgütsel biçim ve bu biçimin nasıl işlediğinin ortaya çıkarılması, aslında örgütün kültürünü anlama konusunda oldukça önemli veriler sağlamaktadır. Birimlerin birbirleri olan ilişkileri, hiyerarşik yapılanma, eşgüdüm mekanizmaları ve standardizasyon çabaları tamamen örgütün işleyişiyle alakalı olan, aynı zamanda örgütün kültürü hakkında da veriler sağlayan yapısal özelliklerdir.

Özkalp ve Kırel, (2001, s. 577) örgüt kültürünün özelliklerinden bahsederken örgüt içindeki birlikteliği kolaylaştırdığı ve yol gösterici olduğundan bahsetmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre de, YDYO’nun yapısal çerçevesinin bir örgüt

kültürünün oluşmasında oldukça etkili olduğu, bu kültür sayesinde de işlerin nasıl yapılması gerektiğinin daha net ve standart bir biçimde tanımlandığı ve işlerin bu şekilde daha verimli ve etkili bir şekilde yapıldığı bulunmuştur. Örgütsel birlikteliğin ve örgütü sahiplenmenin de örgüt kültürünün bir neticesi olarak YDYO'da çok güzel bir şekilde yansımalarını buldukları görülmüştür.

Kotter ve Cohen'in (2002), örgütlerin başarılı bir şekilde değişip gelişebilmeleri için öne sürdüğü yapısal çerçeve uygulamaları koordinasyon, standardizasyon ve örgüte uygun yapıların oluşturulmasıdır. Bunların dışında, iyi ve uyumlu bir ekip ve strateji oluşturmak gibi adımların atılmasının da altı çizilmektedir (Akt. Bolman ve Deal, 2013, s. 429). Bu çalışmanın problem cümlesini ve alt problemlerin temelini oluşturan yapısal bileşenler ve bunların en öne çıkanları olan eşgüdüm ve standardizasyon, incelemenin gerçekleştirildiği kurumun yaşadığı değişimin ve ilerleyebilmesinin altında yatan en önemli faktörler olarak bulunmuştur. Aynı zamanda birbiriyle uyumlu ve eşgüdüm içerisinde çalışan yapıların ortaklaşa emekleriyle ortaya çıkan büyük yapı, yani kurumun kendisi ve burada yerleşmiş olan kültür de başarıya ulaşmada oldukça önemlidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun öne çıkan ve kendine özgü olan yapısal bileşenleri eşgüdüm, uzmanlaşma ve standardizasyon olarak bulunmuştur. Örneğin "Çarşamba Toplantıları" olarak adlandırılan ve temel amacı eşgüdümü ve standardizasyonu sağlamak olan bu toplantılar, kurumun önemli bir kültürel ögesi haline gelmiştir.

Araştırmanın yürütüldüğü 2017-2018 Eğitim-Öğretim dönemi, okul yönetimi tarafından standardizasyon odaklı ölçme değerlendirme yılı olarak ifade edilmiş ve bu süreçte gerçekleşen Çarşamba toplantılarının büyük bir bölümü, yazma ve konuşma sınavlarında standart puanlamalar yapılabilmesi için yapılan çalıştaylar şeklinde organize edilmiştir. Bu unsurların, kurumun kültürü üzerinde oldukça fazla bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurum içinde yapılan uygulama ve etkinliklerin çoğunda, bu bileşenlere vurgu yapıldığı ve etkinliklerin bu unsurlar etrafında şekillendiği görülmüştür. Dolayısıyla yapısal unsurların çalışmanın yürütüldüğü yükseköğretim kurumunun kültürü üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.

Dil eğitimi, özellikle son yıllarda eğitim sistemindeki sürekli hale gelen değişiklikler ve sorunlar yüzünden, hiçbir zaman istenilen seviyede başarının sağlanamadığı bir alandır. İlk ve orta dereceli okullarda dil becerilerini yeterli seviyelere ulaştırılmayan ve üniversitelerde eğitim almaya hak kazanan öğrencilerin önemli bir kısmı, bir ila dört yarıyıllarını üniversitelerdeki YDYO lar bünyesinde hazırlık eğitimi

veren bölümlerde geçirmektedirler. Geleceğin bilim insanlarını yetiştirmek için görev yapan üniversiteler ve bütün bu işleyişin düzenlenmesini ve eşgüdümünü sağlayan YÖK, maalesef YDYO'ların yapısal sorunlarını çözmekte yetersiz kalmaktadırlar. Buna rağmen kendi çözüm yollarını arayıp bulmakta oldukça etkili ve hızlı davranan Yabancı Diller Yüksekokulları ülkenin dil eğitimi konusunda belki de en saygın kurumlarıdır. Bu çalışmada bir devlet üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren bir YDYO'nun yapısal bileşenleri incelenmiş ve bu bileşenlerin örgütün kültürü üzerinde ne denli etkili olduğu tartışılmıştır. Umarım bu çalışma yapısal sorunlarını gidermekte zorluklar çeken diğer YDYO lar ve yükseköğretim kurumları için küçük de olsa bir katkı sağlar.

### **5.3. Öneriler**

Bu kısımda uygulayıcılara ve araştırmacılara olmak üzere iki farklı hedef kitleye önerilerden bahsedilmektedir. Uygulayıcılar denince akla aslında yurt sathındaki Yabancı Diller Yüksekokulları, bu kurumların yöneticileri ve bu kurumlarda görev yapmakta olan öğretim elemanları gelmektedir. Araştırmacılar ise yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin yanı sıra akademisyenler veya bağımsız araştırmacılar gibi geniş bir yelpazede değerlendirilebilir.

#### **5.3.1. Uygulayıcılara öneriler**

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan bir tanesi, değerlendirme kriterlerinde yapılan sık değişikliklerin bir değerlendirme kültürü oluşmasının önünde bir engel teşkil ettiği'dir. Beklentiler ve algıların netleşmediği ve bir standarda oturmadıkları sürece yapılan değişikliklerin uygulamada sıkıntılara yol açtığı görülmüştür. Buradan hareketle ilgili kurumun karar mercilerinin bu değişiklikler konusunda daha dikkatli davranmalarını önerilebilir.

Çalışma atmosferi ve eğitim etkinliklerindeki olumlu hava, eğitimin başarılı olması için tek başına yeterli değildir. Fiziksel ortamın da verimlilik üzerinde büyük etkisi vardır. Araştırmanın yürütüldüğü kurum fiziksel koşullar bakımından çok sayıda sorun barındırmaktadır. Yöneticilerin bu sorunları çözmeleri gerekmektedir.

Uzmanlaşma sadece sınıf dışı etkinliklerle sınırlı kaldığında sınıf içindeki yansımaları hakkında somut bir göstergeye ulaşılamamaktadır. Buradan hareketle, mesleki gelişim etkinliklerinin şeklinde bir değişiklik yapılması gerekmektedir. Sınıf içi gözlem ve geri bildirim hem gözlem yapan hem de gözleme konu olan öğretim elemanlarının kendi öğretme süreçleriyle ilgili yansıtma yapmalarına olanak

sağlayacaktır. Bu sebeple mesleki gelişim adına sınıf içi gözlemlerin uygulamaya konması uzmanlaşma adına önemli katkılar sağlayacaktır.

Uzmanlaşma ile ilgili diğer bir öneri, bu etkinliklerinin doğru planlanması ve kapsamlarının doğru tespit edilmesidir. Disiplinlerarası çalışmaların eğitim alanında yaygınlaştığı ve uzaktan eğitim, artırılmış gerçeklik, web araçları, ölçme değerlendirme alanındaki güncel ve teknolojiye dayalı araçların geliştirilmesi gibi konuların eğitimcilerin gündemini oluşturduğu günümüzde, hazırlık eğitimi veren bu kurumda çalışan öğretim elemanlarının bu alanlarda çalışmaları mutlaka desteklenmelidir. Çağın gerisinde kalan, alanındaki ve alanını ilgilendirebilecek farklı alanlardaki gelişmelerden haberdar olmayan, bu alanlarda çalışma yapmayan veya çalışmaları desteklenmeyen bir öğretim elemanının, öğrencilerine faydalı olma düzeyinin azalacağı bir gerçeklik olarak karşımızdadır. Bütün bu sebeplerden yola çıkarak, kurum yöneticilerinin, görevli akademik personelin dil öğretimiyle ilişkilendirilebilecek farklı alanlardaki uzmanlaşma çabalarını desteklemelidirler.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda öğrencilerin başarısını ve motivasyonunu artırma konularında pek çok çalışma ve etkinlik yapılmaktadır. Ancak katılımcılardan bazıları bu yapılanların öğrencilere yeterince anlatılmadığı, ve öğrencilerin öğretim elemanları kadar istekli olmadıkları yönünde tespitlerde bulunmuştur. Öğrencilere bu süreçlerle ilgili daha fazla ve etkili bilgilendirmeler yapılabilir.

### **5.3.2. Araştırmacılara öneriler**

Bu çalışmada örgüt kültürünü şekillendiren yapısal çerçeve unsurları YDYO'nun örgütsel tasarım biçimi, eşgüdüm, personel ilişki ve faaliyetleri, roller, hiyerarşi, uzmanlaşma, standardizasyon ve çalışma ortamı olarak ele alınmıştır. Fakat her örgütün öne çıkan yapısal bileşenleri farklı olabilmektedir. Buradan hareketle yükseköğretim kurumlarının veya daha özelden belli fakülte veya yüksekokulların yapısal çerçevelerinin bileşenlerinin neler olduğunun tespit edilmesine yönelik bir çalışma yapılabilir.

Bu araştırma Bolman ve Deal'ın (2013, s. 71-139) örgütleri daha iyi anlamak için ortaya atmış olduğu dörtlü çerçeve kuramının yapısal boyutunu temel alarak bir analiz yapmıştır. Yükseköğretim kurumları dörtlü çerçeve kuramının diğer bileşenleri olan insan kaynakları çerçevesi, sembolik ve politik çerçeve açısından da incelenebilir. Ya da birden fazla çerçeve açısından da araştırmalar yürütülebilir.

Bu araştırma bir YDYO'da gerçekleştirilmiştir. Birkaç YDYO'nun karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma yapılarak benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konmasını amaçlayan bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmalar rektörlüğe bağlı Yabancı Diller Bölümleri'nde de gerçekleştirilebilir.

Bu araştırma nitel yöntemlerden olgubilim deseniyle yürütülmüştür. Farklı nitel yöntemlerden faydalanarak kapsamı daha farklı araştırmalar yürütülebilir. Ya da nicel yöntemlerle kültürü yapısal çerçeve açısından irdelemek için bir ölçek geliştirmek için bir çalışma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. C. (2016). *Eğitim programlarının geliştirilmesinde ihtiyaç analizi el kitabı*. Ankara: Anı.
- Akgün, Ö. E.; Büyüköztürk, Ş.; Çakmak, E. K.; Demirel, F. ve Karadeniz, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Akyüz, Y. (2015). *Türk eğitim tarihi: M.Ö. 1000-M.S. 2015*. Ankara: Pegem.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226. doi:10.1177/017084068400500301
- Allen, N. J. & Meyer, J.P., (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 3(2),41 -48
- Angus, L. (1996). Cultural dynamics and organizational analysis: Leadership, administration and the management of meaning in schools. K. Leithwood, J. Chapman, D.Corson, P. Hallinger and A. Hart (Ed.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Bölüm 2 içinde (s.9-14). Dordrecht: Kluwer.
- Arslan, H. ve S. Doyuran, (2003), *Yükseköğretimde örgütsel kültürün incelenmesi*, Eğitim Bilimleri Kongresi, Antalya.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: The importance of integrating cultural and structural change. *Journal of General Education*, vol. 54 (1), 1-21.
- Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretimin Yönetimi program tanıtımı. <https://bau.edu.tr/icerik/9120-yuksekogretim-yonetimi-program-tanimi> adresinden erişilmiştir.
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G.P., & Riley, G. L. (2010). Alternative models of governance in higher education. M. C.Brown II (Ed.) *Organization and governance in higher education* içinde (s. 202-216). Boston: Pearson Learning Solutions.
- Battal, A, (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 29-52.

- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (H. Aydın, Çev.). Konya: Eğitim.
- Bilgiseven, A. K. (1986). *Genel sosyoloji*. İstanbul: Filiz.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (5th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozna, H. (2017). *Yabancı dil öğrenen dijital yerlilerin web 2.0 araçlarını kullanma düzeylerinin belirlenmesi: Bir durum çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Brown, R. (2004). *School Culture and organization: lessons from research and experience*. Denver: The Denver Commission on Secondary School Reform.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Cameron, K., S. & Quinn, R., E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Carlson, R. V. (1991). *Culture and organizational planning: Educational planning*. New York: Longman.
- Celep, C., Tülübaşı, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Ankara: Anı.
- Cheong, (2000). Cultural factors in school effectiveness: A framework for comparative work, *School Leadership and Management* 20(2) 207-225.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2016). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Lincoln: Pearson.
- Cunningham, W. G.; Gresso, D. W. (1993). *Cultural leadership: The culture of excellence in education*. MA: Allyn & Bacon.
- Çayırdağ, N. (2006). *İlköğretim 7. ve 8. sınıf öğrencilerinin okul kültürünü algılayışları ile zorbalık eğilimi ve zorbalıkla başetme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Örgüt kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2004). *Örgütsel hikâyeler ve okul kültürünün analizi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design*. New York: West.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. New York: Perseus Books.
- Değerli, A. (2010). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Eğitim kurumlarında*



- bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Eğimli, A.T. ve Çakır, S. Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37 – 50.
- Ekiz, D. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ersoy, A. ve Saban, A. (2016). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Ankara:Anı.
- ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yükseköğretimin Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı. <https://ects.ogu.edu.tr/Yukseklisans/Program/59> adresinden erişilmiştir.
- Fidan, M. (2011). *Yeni kurulan üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algısı: Bilecik Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bilecik Üniversitesi, Bilecik.
- Fielding, N. G., & Fielding, J. L. (1986). *Linking data*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2005). *How to design and evaluate research in education* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1993). *Organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Göldağ, B. (2015). *Orta öğretim kurumlarında okul kültürü yoluyla değerler eğitimi (Malatya ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Gültekin, A. (2013). *Örgüt kültürünün yapısı ve insan ilişkileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli Üniversitesi idari personel örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Gümüş, E. A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüş, E. ve Şişman, M. (2014). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Ankara: Pegem.
- Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin üniversite örgüt kültürü algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güven, A.S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü- Osmangazi Üniversitesi’nde örgüt*

- kültürü araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Güvenç, B. (1985). *Kültür konusu ve sorunlarımız*. İstanbul: Remzi.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi.
- Hale, J. (2016). *Situating academic culture and structure within the policy process of academic reorganization* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Hargreaves, D. (1995). *School culture, school effectiveness and school improvement, School Effectiveness and School Improvement*, 6 (1), pp.23–46.
- Hart, M. M. (2013). *R&D characteristics and organizational structure: Case studies of university-industry research centers* (Order No. 3592031). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1436971222). <https://search.proquest.com/docview/1436971222?accountid=7181> adresinden erişilmiştir.
- Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. Ankara: Turhan.
- Işık, A.N. (2010). *Başarılı bir ilköğretim okulunda örgüt kültürü: Etnografik bir durum çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Işık, R. (2014). *Örgüt kültürü, fonksiyonları, unsurları ve boyutları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İra, N. (2004). *Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği)*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- İra, N. ve S. Şahin, (2011). “Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması”, [<http://www2.bayar.edu.tr/sosyal/2011-1/04irasahin.pdf>], Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 1-14.
- Kaplan, Y. (2007). *Eğitim geçmişi farklı olan beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kültürü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Karadeniz, D. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management*. New York: Mc

Graw Hill.

Keesing, R. M. (1974). *Annual review of anthropology*. 3(1), 73-97.

Keskin, Z. (2015). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: öğretim üyelerine yönelik bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Kezar, A. ve Eckel, P. (2000). *The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts?* Washington, DC.: ERIC Clearinghouse on Higher Education.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Korkut, H. (2003). Türkiye'de cumhuriyet döneminde üniversite reformları. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(1), 41-44.

Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Köselecioğlu, B. (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: Perakende sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Kuraner, G. T. (2011). *Halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurum kültürü: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek Lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği (Elazığ ili örneği)* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Lodico, M.G., Spaulding, D.T. and Voegtle, K.H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Fransisco: John Wiley.

Meray, S. L. (1971). Üniversite kavramları ve modelleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 26 (1) 41-43.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

Mintzberg, H. (2010). *The professional bureaucracy*. M. C Brown II (Ed.) *Organization and Governance in Higher Education* içinde (s.54-73). Boston: Pearson Learning Solutions.

Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları* (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Nobel.

- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neuhauser, D., & Andersen, R. (1974). The structural comparative analysis of hospitals. B. S. Georgopoulos (Ed), *Organizational Research in Health Institutions içinde (s.80-92)*. Massachusetts: IRS Publication.
- Okay, A. (2013). *Kurum kimliği*. İstanbul, Derin.
- Oran, A. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Ozankaya, Ö.(1984). *Toplumbilimine giriş*. S Ankara: S.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1): 157-182.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları.
- Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılamaları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Özoğlu, E. A. (2015). *Okul kültürünün sembolik açıdan çözümlenmesi: Etnografik bir çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Pugh, D. S., Hickson, D.D., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*. 13(2), 65-105.
- Pulat, İ (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ragin, C. (1992). Introduction: Cases of “what is a case? C. Ragin and H. Becker (Ed), *What is a case: Exploring the Foundations of Social Inquiry* içinde. New York: Cambridge University Press.
- Resmi Gazete (2008). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/12/20081204.htm> adresinden erişilmiştir.
- Robbins, S.P. (1987). *Organization theory: Structure, design, and application*. New

- Jersey: Prentice-Hall.
- Sarason, S.B. (1996). *Revisiting the culture of the school and the problem of change*. New York: Teachers College.
- Sayılarla Avrupa Birliği (2018). [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en) adresinden erişilmiştir.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seki, H. Ö. (2004). *Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Sergiovanni, T.J., ve Corbally J.E. (1984). *Leadership and organizational culture*. Illinois: Urbana University of Illinois Press.
- Shaw, M. A., Chapman, D. W. & Romyantseva, N.L. (2013). Organizational culture in the adoption of the Bologna process: a study of academic staff at a Ukrainian university. *Studies in Higher Education*, 38:7, 989-1003, doi: 10.1080/03075079.2011.614336
- Stoll, L. (1998). School culture. *School Improvement Network's Bulletin*. 9. University of London: London.
- Sop, S. (2016). *Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisi: Celal Bayar Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Süzer, E. (2010). *Genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde örgüt kültürü* (Balıkesir ili örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şanal, E. (2009). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görevli Akademik personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Şimşek, Ş. Akgemci, T. Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış* Ankara: Anı.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)* (Yayınlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 79-94.  
<http://dergipark.gov.tr/kuvey/issue/10394/127191> adresinden erişilmiştir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara:Pegem.
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taşdan, G. (2014). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine etkisi Hitit Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- T.C Devlet Personel Başkanlığı (Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü 4 / B Sözleşmeli Personel Alım İlanı) (2017).  
[http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb\\_web/menu/yeni\\_PDF.aspx?5234c2d3-eda7-4f39-8080-2237755dfd70](http://euygulama.dpb.gov.tr/dpb_web/menu/yeni_PDF.aspx?5234c2d3-eda7-4f39-8080-2237755dfd70) adresinden erişilmiştir.
- T.C. Eskişehir Valiliği (2018). *Sayılarla Eskişehir*.  
<http://www.eskisehir.gov.tr/sayilarla-eskisehir> adresinden erişilmiştir.
- Tezcan, F. (2007). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü (Muğla il merkezi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Tezcan, M. Ö. (2014). *Akademik örgüt kültürü çerçevesinde ast-üst ilişkilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Tierney, W. G. (1988). *Dimensions of culture: Analyzing educational institutions*. ERIC Number: ED296484.
- Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uludağ Üniveristesesi Yabancı Diller Yüksekokulu (2018). *Çalışma Birimleri*.  
[http://ydyo.uludag.edu.tr/calisma\\_birimleri.html](http://ydyo.uludag.edu.tr/calisma_birimleri.html) adresinden erişilmiştir.
- Uslu, A.C. (2010). *Öğretim elemanlarına göre örgüt kültürü: Ege Üniversitesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Uzun, G. (2008). *Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek

- lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Vidotto, J. (2014). *The influences of leaders and organizational cultures in sustained multi-agency community college partnerships* (Unpublished doctoral dissertation). Graduate School of Western Carolina University, North Carolina.
- Vural, E. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri*. Ankara: Siyasal.
- Yonezawa, Y. (2017). Internationalization management in Japanese universities: The effects of institutional structures and cultures. *Journal of Studies in International Education*, 21(5) 375-390. doi: 10.1177/1028315317706412
- Yükseköğretim Kanunu (1981). 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu <http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim+Kanunu/> adresinden erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kanunu (2011). 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. <http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+sayılı%20Yükseköğretim+Kanunu/> adresinden erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (2018). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden erişilmiştir.

## EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Çalışma İzin Dilekçesi	113
EK 2	Çalışma İzin Dilekçesi Eki	114
EK 3	Çalışma İzin Olur Belgesi	115
EK 4	Aydınlatılmış Onam Formu	116
EK 5	Katılımcı Bilgileri	117
EK 6	Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	118



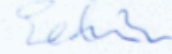
**EK-1**  
**Çalışma İzin Dilekçesi**

ÜNİVERSİTESİ  
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU  
TEMEL YABANCI DİLLER BÖLÜM BAŞKANLIĞI'NA

Yürütmekte olduğum "Örgüt Kültürünün Yükseköğretim Düzeyinde Yapısal Açından İncelenmesi" başlıklı tez çalışması için yapacağım etnografik araştırmayı yürütebilmem için gerekli izin tarafıma verilmesini arz ederim. Çalışmanın amacı ve yöntemi ekte sunulmuştur.

07.11.2017

Erkin Özdemir



Ekler :

1. Çalışmanın amacı ve yöntemi

Üniversite	
Yabancı Diller Yüksekokulu	
K. Tarihi	07.11.2017
K. No'su	044-583
C. Tarih No'su	

## EK-2

### Çalışma İzin Dilekçesi Eki

#### EK 1

##### Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışma, örgüt kültürünün yükseköğretim düzeyinde örgüt elemanları tarafından nasıl tanımlandığının yapısal unsurlar vasıtasıyla ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu çerçevede örgüt kültürü, örgütün işleyişi ve örgüt çalışanlarının çalışma düzenindeki yapısal unsurlar bağlamında değerlendirilecektir. Söz konusu yapısal unsurlar, amaçlar, hedefler, verimlilik, roller, uzmanlaşma ve koordinasyon gibi kavramlarla somutlaştırılabilir.

Bu araştırmada yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden kültür analizi kullanılacak olup görüşme, gözlem ve doküman analizi olmak üzere farklı nitel veri toplama yöntemlerine başvurulacaktır. Görüşme formu, gözlemler ve ilgili literatür taraması sonucu elde edilecek soru havuzuyla hazırlanacak, ancak görüşmelerin akışına göre ek sorular da yöneltilenilecektir. Araştırmanın çalışma grubunu Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan akademik ve idari personelden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilecek personel oluşturmaktadır. Bilgi kaybı yaşanmaması açısından görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır.

Verilerin analizi sürecinde betimsel analiz ve içerik analizi yaklaşımları temel alınacaktır. İlk veriler elde edilip düzenlendikten sonra geçerlik çalışması için mülakat yapılan katılımcılarla görüşme verileri paylaşılacak ve sağlamış oldukları verilerin doğru yorumlanıp yorumlanmadığı konusunda görüşlerine başvurulacaktır.

Üniversite	
Yabancı Diller Yüksekokulu	
K. Tarihi	02.11.2017
K. No	844-583
C. Tarihi	

**EK-3**  
**Çalışma İzin Olur Belgesi**

Ünl. Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2017-E.124143

T.C.  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğü  
Temel Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı



Sayı : 27708633-044  
Konu : Tez çalışması

**YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE**

Okt. Erkin ÖZDEMİR, Yabancı Diller Yüksekokulu akademik ve idari personel ile ekte ayrıntıları verilen çalışmasını yapmak istediğini belirtmiştir. İlgili öğretim elemanının "Örgüt Kültürünün Yükseköğretim Düzeyinde Yapısal Açından İncelenmesi" başlıklı tez çalışması için yapacağı etnografik araştırmanın özü incelenmiş ve yapılması uygun görülmüştür.  
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

**e-İmzalıdır**  
Yrd. Doç. Dr. [Redacted]  
Bölüm Başkanı

Ek:Dilekçe (2 adet)

*Hygunder.*  
*B. [Redacted]*

Telefon No: +90  
E-Posta: ydyo@

6001/5002 Faks No: +90  
İnternet Adresi: http://ydyo.

80/5000  
odu.tr/

Bilgi için:

Uyvan: Memur  
Telefon No: 6110

**Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.**

## EK-4

### Aydınlatılmış Onam Formu

#### Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Katılımcı Onam Formu\*

Değerli Katılımcı,

“Örgüt kültürünün yükseköğretim düzeyinde yapısal açıdan incelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezi araştırması kapsamında görüşlerinize ihtiyaç duymaktayım. Bu araştırma ile örgüt kültürünün yapısal bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

Araştırma kapsamında size çalıştığınız yükseköğretim kurumunun örgüt kültürünün yapısal bileşenleri hakkında sorular yöneltilecektir. Görüşleriniz sesli olarak kayıt altına alınacak olup sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz kodlanacak, analizler, bu kodlar kullanılarak gerçekleştirilecektir. Kişisel veriler araştırmacı dışında kimseyle paylaşılmayacaktır. Ayrıca veri analizi bütüncül bir yaklaşımla yapılacak olup bireysel değerlendirme yapılmayacaktır.

Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayalı olup katılmak veya katılmamak tamamen size bağlıdır. Araştırmadan istediğiniz zaman çekilebilir, verilerinizin yok edilmesini veya size iade edilmesini talep edebilirsiniz. Görüşme sonrasında sizden elde edilen veriler sizinle paylaşılacak ve söylemek istediklerinizle uygunluğunu kontrol etmeniz istenecektir. Değerli görüşlerinizle araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Erkin Özdemir

*Yukarıdaki bilgileri okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.*

Katılımcının,

Adı :

Soyadı:

İmza :

Tarih :

**Lütfen her iki nüshayı da imzalayınız.**

**Bir nüshasını saklayınız, diğerini araştırmacıya veriniz.**

\* Adıgüzel'den (2016) uyarlanmıştır..

**EK 5****Katılımcı Bilgileri**

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Toplam Kıdemi	Kurum Kıdemi (Yıl)	Birim Görevi	Farklı Kurum Tecrübesi
K 1	Kadın	Lisans	14	14	Yok	Yok
K 2	Kadın	Lisans	6	6	Yok	Yok
K 3	Kadın	Yüksek Lisans Öğrencisi	10	6	Var	Yok
K 4	Erkek	Yüksek Lisans	23	20	Var	Yok
K 5	Erkek	Yüksek Lisans	22	20	Var	Yok
K 6	Kadın	Yüksek Lisans	18	6	Yok	Var
K 7	Erkek	Yüksek Lisans	13	13	Var	Yok
K 8	Kadın	Lisans	21	13	Yok	Var
K 9	Erkek	Doktora Öğrencisi	7	7	Var	Var
K 10	Kadın	Yüksek Lisans	20	20	Var	Yok
K 11	Kadın	Lisans	5	5	Var	Yok
K 12	Kadın	Yüksek Lisans	21	19	Var	Var
K 13	Kadın	Doktora	22	4	Var	Yok
K 14	Erkek	Doktora Öğrencisi	13	13	Yok	Yok
K 15	Erkek	Lisans	13	13	Yok	Yok
K 16	Erkek	Doktora Öğrencisi	17	17	Var	Yok
K 17	Kadın	Yüksek Lisans	20	20	Var	Yok
K 18	Erkek	Yüksek Lisans Öğrencisi	14	14	Var	Yok

## EK 6

### Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Biraz kendinizden bahseder misiniz?

Kurumunuzda faaliyet gösteren birimler nelerdir? Bir birimde göreviniz var mı?

Kurumunuzda birimlerde görevli öğretim elemanları arasında eşgüdüm nasıl sağlanmaktadır?

Hangi alanlarda veya konularda çalışırken eşgüdüm ihtiyacı doğmaktadır?

Eşgüdümü sağlamak için yapılan uygulamaları faydalı buluyor musunuz? Hangi açıdan?

Bir öğretim elemanı ve/veya birim çalışanı olarak diğer çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki eşgüdümü nasıl sağlamaktasınız?

Eşgüdümü sağlamak zor mudur? Neden? Sizin yaşadığınız zorluklar oldu mu?

Eşgüdümde bir problem yaşanırsa bu sorun nasıl çözülür? Yönetimin tavrı nasıl olur?

Kurumunuzdaki çalışma atmosferini nasıl değerlendirirsiniz?

Öğrenme ve öğretme motivasyonu ile ilgili ne tür uygulamalar mevcuttur?

Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının kendilerini değerli hissetmeleri için neler yapılmaktadır?

Performansın karşılığı olarak bir ödül mekanizması var mıdır? Bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Birimlerde üstlenilen roller nasıl belirlenmektedir?

Öğretim elemanlarının ilişki ve faaliyetlerini düzenleyen bir prosedür var mı? Nedir ve nasıl bir etkiye sahiptir?

Kurumunuzda bir denetim mekanizmasının varlığından söz edebilir misiniz? Bu nasıl işlemektedir?

Niteliğin sağlanması ve sürdürülebilmesi için bir iç denetleme ihtiyacı var mı? Neden?

Belli yaş grupları arasında oluşan ortak bir kültür var mı? Bunun nasıl bir etkisi var?

Belli birimlerde çalışanlar arasında ortak bir kültür var mı? Bunun nasıl bir etkisi var?

Ekip liderleri ve yöneticilerle olan ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?

İdari/Akademik personelle olan ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?

Kurumunuzdaki hiyerarşik düzeni nasıl değerlendirirsiniz?

Eksikliğini hissettiğiniz bir yapı var mı?

Kurumsal amaçlar dahilinde (dil öğretimi açısından) bireylerin mesleki gelişimleri ile ilgili olarak düşünceleriniz nelerdir?

Kurumsal amaçlar dışındaki konularda bireylerin mesleki veya akademik gelişimi (ELT dışı konferans, yüksek Lisans ve Doktora, vb.) ile alakalı olarak kurumunuzdaki uygulamalarla ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Kurumunuzda eğitim öğretim ile ilgili konularda bir standardın olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Kurumunuzda sağlıklı bir planlamanın varlığından söz edebilir misiniz? Neden böyle düşünüyorsunuz?

Çalışma arkadaşlarınız arasında standardizasyonu nasıl sağlamaktasınız?

Çalıştığınız kurumu bir iki cümle ile nasıl tanımlarsınız?

Kurumunuzu bir mecazla tanımlamak gerekirse, neye benzetirsiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Erkin ÖZDEMİR  
Doğum Yeri : Milas  
Doğum Tarihi :1981

### Eğitim Durumu

Lisans Anadolu Üniversitesi 1999 - 2003  
Y. Lisans ESOGÜ 2015 - 2018

### Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok İyi), Konuşma (Çok İyi)

### Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
Öğretim Görevlisi	Anadolu Üniversitesi	2003-2018

### İletişim

E-posta adresi: erkinos81@yahoo.com.