



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Devrim AKMAN

Doktora Tezi

Ankara, 2020

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ANALYSING THE VIEWS OF SCHOOL OF FOREIGN LANGUAGES  
INSTRUCTORS ABOUT ORGANIZATIONAL CULTURE

Devrim AKMAN

Doktora Tezi

Ankara, 2020

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Devrim AKMAN'ın hazırladığı “Yabancı Diller Y¼ksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örg¼t K¼lt¼r¼ne İlişkin Gör¼şlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. Temel ÇALIK	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOŞAR	İmza
J¼ri Üyesi	Prof.Dr.ŞadumanKAPUSUZOğLU	İmza
J¼ri Üyesi	Doç.Dr.NihanDEMİRKASIMOğLU	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Emre ER	İmza

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 17 / 06 / 2020 tarihinde uygun gör¼lm¼ş ve Enstitü Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın amacı, Ankara ili sınırları içerisindeki bir devlet, bir vakıf üniversitesinin yabancı diller bölümünde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda üniversitelerin yabancı diller bölümünde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına, getirilerine ve bu sürecin gerekliliğine ilişkin düşünceleri incelenmiştir. Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Ankara il sınırları içerisindeki bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin yabancı diller bölümünde görev yapmakta olan öğretim görevlileriyle gerçekleştirilmiştir. Nitel yöntem benimsenerek durum çalışması şeklinde desenlenen araştırmada, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi kullanılmış, analiz sonuçları anlatı biçiminde yazılarak doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yabancı diller yükseköğretiminde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürü görüşlerinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** örgüt kültürü, yükseköğretim, yabancı diller bölümü, öğretim görevlileri.

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the views of school of foreign languages instructors about organizational culture in Ankara. For this purpose, the thoughts of foreign languages instructors related to organizational culture, the process of the organizational culture, and the necessity of process were analyzed. The research was conducted via one public, one private university in Ankara during 2018-2019 academic year. Qualitative research technique, case study design and semi-structured interview form were used to collect data. Descriptive and content analyses were used for data analysis and the results were supported by direct quotations from the participants. As a result of this study, it is determined the strong and weak aspects of school of foreign languages instructors' views about organizational culture.

**Keywords:** organizational culture, higher education, school of foreign language, instructors.

## Teşekkür

Tamamlanması uzun zaman alan doktora çalışmamın gizli kahramanlarına teşekkürü borç biliyorum. Bu aslında, olmazı olduranlar teşekkür listesidir;

En başta, bir türlü sona yaklaşmadığım doktora çalışmamı ele aldığı andan itibaren, son derece sistematik ve hızlı bir şekilde buralara getiren, sonsuz sabrı ve hem akademik hem de psikolojik desteğiyle her zaman yanımda olup bu başarıya ulaşmama sebep olan değerli danışmanım Doç. Dr. Didem KOŞAR'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, değerli önerileriyle çalışmama büyük katkıda bulunan Prof. Dr. Temel ÇALIK, Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU, Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Emre ER hocalarımın teşekkürü borç bilirim.

Bu süreçte, en umutsuzluğa kapıldığım zamanda, o muhteşem enerjisi ve her soruna bulduğu dahiyane çözümleriyle beni çekip çıkaran, yaşanan tüm olumsuzluklara benim kadar üzüлüp benden önce çözüm bulan, inancını ve sevgisini her an hissettiğim sevgili eşim Mücoo'ma iyi ki varsın diyorum. Ne olduğunu tam olarak anlayamamasına rağmen, kendisinden çaldığım zamana sabırla dayanan Dünya'ma, bütün özverisi ve dualarıyla yanımda olan canım annem Güler ÖZTÜRK'e ve aileme, beni annem gibi sevip emek veren, bu süreçte kaybettiğim canım teyzem Rukiye AKINCI'ya, üzerimden desteğini ve tatlı baskısını eksik etmeyen Nuray babama sonsuz teşekkürler.

“Bunu nasıl yaparım?” dediğim her şeye bir çözümü olan, hızlı yol alabilmem için elinden gelen tüm desteği veren genç dostum Didem BİLEN' e, manevi desteklerini her zaman hissettiğim dostlarım, Sibel İZMİR, Bengü CİLALI ve Yağmur BALCI' ya çok teşekkür ediyorum.

Ve canım babam Av. Hüsnü Y. ÖZTÜRK... Her şeyin başlama sebebi olan sen, umarım olduğun yerden beni görüp gurur duyuyorsundur. İyi ki babamsın... Sonsuz teşekkürler...

## İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	viii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	ix
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	4
Araştırmanın Önemi.....	5
Araştırma Problemi.....	5
Sayıtlılar.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	8
Örgüt Kültürü.....	8
İlgili Araştırmalar.....	29
Bölüm 3 Yöntem.....	38
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	39
Veri Toplama Süreci.....	40
Veri Toplama Araçları.....	40
Verilerin Analizi.....	41
Bölüm 4.....	44
Bulgular ve Yorumlar.....	44
Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	44
Öğretim Görevlilerinin Yeni Göreve Başlayan Öğretim Görevlilerine İlişkin Yapılan Uyum Çalışmaları Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular.....	47
Öğretim Görevlilerinin Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçları Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular.....	51
Öğretim Görevlilerinin Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirmedeki Rolü Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular.....	60
Öğretim Görevlilerinin Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma Konusundaki Önerilerine Ait Bulgular.....	67



Öğretim Görevlilerinin Okullarının Amacına ve Bireysel Katkılarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	72
Öğretim Görevlilerinin Okullarında Etkinliklere İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .	79
Öğretim Görevlilerinin Okullarını Diğer Yüksekokullardan Ayıran Özelliklere İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	83
Öğretim Görevlilerinin Okullarında Yaşanan Problemlerin Sebeplerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	89
Öğretim Görevlilerinin okullarında Yaşanan Problemlerin Önlenmesine İlişkin Önerilerine Ait Bulgular .....	94
Bölüm 4 .....	99
Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	99
Uygulamaya yönelik öneriler .....	107
Araştırmacılara yönelik öneriler.....	109
Kaynaklar .....	110
EK-A: Çalışmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	122
EK-B: Gönüllü Katılım Formu .....	125
EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	126
EK-Ç: Etik Beyanı.....	127
EK-D: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	128
EK-E: Thesis/Dissertation Originality Report.....	129
EK-F: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	130

## Tablolar Dizini

Tablo 1. <i>Ouchi'nin Z modeli</i> .....	19
Tablo 2. <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretim Görevlilerinin Demografik Özellikleri</i> .....	39
Tablo 3. <i>Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşler</i> .....	44
Tablo 4. <i>Uyum Çalışmalarına İlişkin Görüşler</i> .....	47
Tablo 5. <i>Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşler</i> .....	52
Tablo 6. <i>Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirmedeki Rolüne İlişkin Görüşleri</i> ....	61
Tablo 7. <i>Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturmaya İlişkin Görüşler</i> .....	68
Tablo 8. <i>Okullarının Amaçları ve Katkılarına İlişkin Görüşler</i> .....	72
Tablo 9. <i>Birlik ve Beraberliği Geliştirmeye Yönelik Etkinliklere İlişkin Görüşler</i> ....	79
Tablo 10. <i>Okullarını Diğer Okullardan Ayıran Özelliklerine İlişkin Görüşler</i> .....	83
Tablo 11. <i>Yaşanan Problemlerin Olası Sebeplerine İlişkin Görüşler</i> .....	89
Tablo 12. <i>Yaşanan Problemlerin Önlenmesinde Yapılacak Çalışmalara İlişkin Görüşler</i> .....	94

## Şekiller Dizini

Şekil 1. Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli: Çatışan değerler çerçevesi.....	21
Şekil 2. Denison örgüt kültürü modeli: Örgüt kültürünün teorik özellikler modeli ..	23
Şekil 3. Goffee ve Jones örgüt kültürü modeli .....	26

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**NASA:** National Aeronautics and Space Administration

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

#### Problem Durumu

Dünyanın ortaya çıkardığı yeni problemlere farklı bakış açıları ile çözümler üretme çabası insanlığın genel anlamda ilgi alanlarından birisi konumundadır. Bu bağlamda insanların bir araya gelerek oluşturdukları örgüt yapılarının rollerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütler de modern dünyanın uzun ve kısa vadeli değişimlerinden kaynaklanan bu problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütlerin bu problemlere verecekleri tepki, üretecekleri çözüm yolları birçok faktör gibi o örgütlerin kültürlerinden etkilenmektedir. Bu bağlamda örgüt ve kültür kavramlarının sosyal bilimler alanının odak noktalarından birisi konumunda olduğu görülmektedir (Schein, 2010).

Örgütler, karmaşık niteliklere sahip olan ve iç ya da dış etkenler tarafından şekillenen toplumsal olgulardır. Bir örgütün işleyiş biçimine çevresel faktörler veya bünyesinde yer alan bireyler şekil verebilir. Bu nedenle, farklı bilim alanlarına konu olabilen bir olgudur. Bu bağlamda örgüt kavramı birçok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Nişancı (2012) örgüt kavramını, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları iş birliği sistemi olarak tanımlamaktadır. Hasanoğlu (2004) ise, gereksinimlerin giderilmesi için insan ve madde kaynaklarının düzeninin ve işleyişinin kullanıldığı organik bir yapı olarak tanımlamaktadır.

Örgütler toplumsal sistemler olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacı ile kurulmuşlardır ve örgütlere gerçek niteliğini kazandıran da burada ifade edilen amaç birliğidir. Örgüt amaçları yazılı biçimde olabileceği gibi, doğal amaç olarak nitelendirilebilecek çalışanların uygulamada kendi aralarında geliştirdikleri amaçlar da olabilmektedir (Hasanoğlu, 2004). Buradan hareketle örgüt kavramının tanımında amaç konusu önemli bir yer tutmakta ve kavramın tanımlanmasında önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt kavramı içerisinde bireyleri ve maddeleri barındıran

ve bunların bilinçli bir şekilde bir araya getirilerek bir amaç için kullanılması sürecinde ortaya çıkan organik bir yapı olarak tanımlanabilir.

Kültür kavramı ise bilimsel birçok alanda farklı şekillerde ele alınan bir kavramdır. Kültür kavramı en genel tabir ile bir toplumun hayat şekli olarak tanımlanabilir. Buradan da anlaşılacağı üzere, kültür kavramı toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Schein, 2010).

Kültür kavramı, farklı bakış açılarından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Schein (2010)'a göre kültürü anlamak bizi biz yapan öğeleri anlamaktır ve kendimizi tanımlama sürecinde kültür kavramını anlamak önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, kültür kavramının öneminde birçok uzmanın hemfikir olduğunu, ancak tanımı konusunda bir uzlaşmaya varılmadığını da belirtmektedir. Türk Dil Kurumu (2015) tarafından yapılan bir tanımlamaya göre kültür, tarihi ve sosyal ilerleme sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler birikimi ve bu birikimin gelecek nesillere aktarımında kullanılan araçlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Muchinsky (2006) ise kültürün bir topluma ait değer, algı, dil, din ve gelenek gibi kavramların tamamını kapsayan bir olgu olduğunu belirtmektedir. Pheysey (2003) ve Keyton (2005) ise kültürün sürekli değişim içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan kültür kavramını da örgüt kavramı gibi yaşayan bir organizmaya benzetmek yanlış olmayacaktır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak kültürün bireylere öğretilen, gelecek nesillere aktarılabilen ve sürekli bir değişim içerisinde olan toplumsal bir olgu olduğu ifade edilebilir. Güvenç (1973), kültür kavramının temel özelliklerinden bahsetmektedir. Buna göre; kültür (1) içgüdüsel ya da genetik bir olgu değildir, aksine sonradan öğrenilebilen bir kavramdır. Ayrıca (2) kültür toplumsal bir olgudur ve toplumun bireyleri tarafından oluşturulmaktadır. Yine bu bireyler tarafından ideal olarak kabul gören kültürel kurallara uymamak da o bireylerde görülebilen bir davranıştır. Başka bir ifade ile (3) kültür her ne kadar toplumun oluşturduğu kurallar bütünü olsa da o toplumun parçaları olan bireyler tarafından her zaman ve her koşulda uygulanan bir konumda değildir. (4) Kültür sürekli bir olgudur ve bu nedenle değişim içerisinde. Toplum özellikle koşullar değiştiğinde değişen koşullara daha farklı tepkiler verebilmektedir ve bu değişimler zaman içerisinde kültürün o toplum için farklılaşması anlamına gelmektedir. (5) Kültür, her ne kadar ait olduğu topluluğu oluşturan bireylerin tamamı tarafından kabul görmeyebiliyorsa

da bütünlleştirici bir özelliğe sahiptir. Bireyler, kültür çatısı altında çatışmalarını çözebilmektedir. (6) Kültür, yazılı kurallar bütünü değildir ve gözlemlenebilir olmadığı için somut olmayan bir kavramdır.

Bir toplumun parçası konumunda bulunan örgütlerin de kendi kültürlerine sahip oldukları bilinmektedir. Bu nedenle kültür kavramı bu çalışmada örgütsel anlamıyla ve örgüt kültürü olarak ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgüte ve onun işleyiş biçimine farklı açılardan katkılar sağlayan bir olgudur. Örgütün içerisindeki bireylerin iletişiminin ve örgüt ile bireyler arasındaki bağın gücünü belirler. Bunun yanı sıra, örgüte yeni katılan bireylerin uyum sağlama hızına da etki eden faktörlerden birisidir. Örgüt kültürü kararların hangi ilkelere dayanarak verildiğinin ve o örgütte ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünün belirleyicisidir. Kültür kavramına benzer bir şekilde, örgüt kültürü de bir örgüt içerisinde yaygın bir şekilde kabul gören değer, inanç ve tutumlardan oluşan kurallar olarak tanımlanmaktadır (Pheyhey, 2003). Baltaş (2004)'a göre, bir örgütün içerisindeki bireylerin üretkenliklerinin ve doyum hislerinin yapı taşlarından birisi örgüt kültürüdür. Armstrong (2006) ise bir örgüte ait kültürün o örgüt içindeki bireylerin hiyerarşik olarak birbirlerine davranış biçimlerini şekillendirdiğini belirtmektedir.

Yükseköğretim kurumları, birçok daha küçük örgütün bir araya gelerek oluşturduğu ve yüzyıllardır insanlığın güncel problemlerine çözümler arayan örgütlerdir. Problemlere çözüm üretme, geleceğe ışık tutma, bilgi paylaşımını ve aktarımını sürdürme, olası toplumsal problemleri öngörme ve bunlar hakkında toplumu uyarma gibi birçok misyona sahiplerdir. Bu misyonları dolayısıyla, toplumun en önemli parçalarından birisi konumundadır. Ayrıca, yükseköğretim kurumları bir toplumun gelişmişlik düzeyinin de en önemli göstergelerinden birisidir. Yükseköğretim kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi, bilim ve teknolojiye gelişmeleri takip edebilmesi, eğitimin kalitesinin artırılabilmesinde örgüt kültürü belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bu kurumların ve bu kurumları oluşturan daha küçük örgütlerin de birer örgüt kültürleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Fakülteler, enstitüler, yüksekokullar gibi yükseköğretim kurumlarının birer parçası olan örgütlerin kendilerine özgü örgüt kültürleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, o yükseköğretim kurumunun kültürünü bu daha küçük örgütlerin kültürleri belirlemekte ve ona yön vermektedir.

Yükseköğretim kurumları bünyesinde yer alan yabancı diller yüksekokullarını oluşturan bireylerin büyük bir kısmının çift dilli bazı durumlarda ise çok dilli oldukları bilinmektedir. Yine bu bireylerin yabancı dil eğitiminde karşılarına çıkan problemleri çözmek için öğrettikleri dilin ait olduğu kültürlerden faydalandıkları ve bu nedenle bu kültürlerle de en az o dil kadar hâkim oldukları aşikardır. Bu durum, diğer yükseköğretim kurumu birimlerinden farklı olarak, yabancı dil yüksekokullarında çok daha yaygın görülen bir durumdur. Dolayısı ile bu tür örgütlerin örgüt kültürü açısından diğer yükseköğretim kurumu birimlerinden farklı bir konumda olması olası bir durumdur. Yabancı dil yüksekokullarının örgüt kültürlerindeki bu farklılığın ait oldukları yükseköğretim kurumunun örgüt kültürüne de yansıdığı düşünülmektedir. Yabancı dil yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının bahsi geçen bu örgüt kültürü farklılaşması hakkındaki düşünceleri merak uyandırmaktadır. Bu bağlamda, bu öğretim elemanlarının örgüt kültürü, örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uyumu, örgütlerinin başarısında örgüt kültürlerinin rolü, örgüt kültürüne yöneticiler tarafından yapılan katkılar ve örgüt kültürü oluşturulması hakkındaki düşünceleri de merak edilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Bu örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içerisinde oluşur. Bu nedenle, örgüt içerisinde görev yapan bireylerin örgüt içerisindeki yaşam ile ilgili temel algılarının belirlenmesi, o örgüt içerisinde alınacak yönetimsel ve eğitim ile ilgili kararlarda daha tutarlı olunmasına yardımcı olabilir.

Yabancı dil eğitiminin Türkiye özelinde yükseköğretim düzeyindeki en temel ayağı olan yabancı dil yüksekokullarının örgütsel faaliyetleri, ülkemiz yabancı dil eğitimi süreci açısından önemli bir konudur. Bu nedenle bu birimlerin örgüt kültürlerinin tanımlanması ve betimlenmesi üzerine atılan adımlar, yabancı dil eğitimi süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çalışma, en genel anlamda bu süreçlere katkı sağlamak amacıyla yürütülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın amacı daha özel bir şekilde Türkiye’de bulunan bazı vakıf ve devlet üniversitelerinin yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim



görevlilerinin görev yaptıkları birimin örgüt kültürü hakkındaki görüşlerini belirlemek ve incelemek olarak tanımlanabilir.

### **Araştırmanın Önemi**

İlgili alanyazında, yükseköğretim kurumlarına ait örgüt kültürleri üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, kimi durumlarda yükseköğretim kurumunun örgüt kültürü üzerine araştırmalar yürütülmüşken kimi durumlarda da bir yükseköğretim kurumunun alt birimlerinden birisine ait örgüt kültürü incelenmiştir. Birden fazla kültüre aşinalık düzeyleri yüksek olduğu düşünülen bireylerin çoğunlukta görev yaptığı yabancı diller yüksekokulları örgüt kültürü açısından özel bir konuma sahiptirler. Bu bağlamda, yabancı dil yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlilerinin görüşlerinin incelendiği bu çalışma ilgili alanyazına farklı bir bakış açısı ekleyerek önemli katkılarda bulunacaktır.

Bu çalışmanın yabancı diller yüksekokullarının örgüt kültürlerinin öğretim görevlilerinin bakış açısından incelenmiş olması dolayısıyla, bu örgütlerde görev yapan yöneticilere idari kararlarını alırken ışık tutacağı da düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırma kapsamında kullanılan yöntem açısından ele alındığında, ilgili alanyazına nitel bir araştırma modelinin kullanıldığı bir çalışma kazandırılması adına önem arz etmektedir.

### **Araştırma Problemi**

Bu çalışma kapsamında, yabancı dil yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin kurumlarına ait örgüt kültürü hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Bu bağlamda şu araştırma problemine yanıt aranmıştır:

1. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?

**Alt problemler.** Bu çalışma ile yukarıda bahsi geçen araştırma problemi kapsamında aşağıdaki şu alt problemlere yanıtlar aranmıştır.

1. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları konusundaki görüşleri nelerdir?
4. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin, yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü hakkındaki görüşleri nelerdir?
5. Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki görüşleri nelerdir?

### **Sayıtlılar**

Çalışmada kullanılan görüşme formunun öğretim görevlilerinin örgüt kültürü ile ilgili görüşlerini ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışmanın çalışma grubu, Ankara'da yer alan bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim görevlileri ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında öğretim görevlilerinin görev yaptıkları örgüte ait örgüt kültürü ile ilgili görüşleri ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Örgüt Kültürü:** Örgütler toplumun birer parçası olmaları dolayısıyla, o topluma ait ekonomik, teknolojik, kültürel ve siyasal ortam ile doğrudan etkileşim halinde olan ve bu nedenle buldukları çevre ile uyumlu olma sürecini sürekli olarak işleten olgulardır. Bu süreci sürekli kılmak için örgütlerin içerisinde barındırdıkları farklılıkları ve ihtiyaçları bir bütün haline getiren bir güce gereksinimleri vardır. Bu güce örgüt kültürü denmektedir (Sezgin ve Bulut, 2013).

**Öğretim Görevlisi:** 2018-19 eğitim öğretim döneminde Ankara ili sınırları içerisinde yer alan bir kamu ve bir vakıf üniversitesi yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlileridir.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Örgüt Kültürü

Toplumun birer parçası olarak örgütlerin de kendilerine has kültürleri olabilmektedir. Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında fikir ayrılıkları olduğu dikkat çekmektedir. Schein (2010) örgüt kültürünü; bir grup tarafından öğrenilen ve uyum ve entegrasyon ile ilgili ortaya çıkan harici ve dahili problemlerin çözümünde işe yaradığı ve geçerliliğini koruduğu fikri ile yeni üyelere düşünmenin, algılamanın ve hissetmenin doğru yolları olarak öğretilen ortak varsayımlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Peters ve Waterman (1982) 'e göre ise örgüt kültürü, ortak değerlerden oluşan ve örgüt içerisinde hikâye, inanç ve sözler olarak sembolik bir şekilde meydana gelmiş yapılar bütünüdür. Sun (2008)'a göre ise örgüt üyelerinin paylaştığı radikal bir inanç ve değer sistemidir. Karcioğlu ve Çekmegül (2003) ise örgüt kültürünün norm, değer, inanç, efsane, tören gibi faktörlerden meydana geldiğini belirtmektedir. Buschman (2013) ise bu olguların yanı sıra sorumluluk ve sınırlama kavramlarını da örgüt kültürü tanımlamasına dahil etmektedir.

Bu tanımlamalarda, örgütü oluşturan bireyler tarafından kabul görmüş varsayımlar, değerler, inançlar, hikayeler, normlar ve uyum sağlama olguları öne çıkmaktadır. Bu kavramlar, örgüt kültürünü belirleyen faktörlerdir. Ancak Schein (2010)'a göre, bir örgüte ait kültür zaman içerisinde oluşmak zorunda değildir. Örgüt üyelerinden birisi ya da birkaçı tarafından şekillendirilmiş, zaman içerisinde hedeflerdeki değişimlerle şekil değiştirmiş ve hatta alt kültürlere ayrılmış olabilmektedir. Benzer bir şekilde Woszczyzna (2014) de örgüt kültürünün örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirdiğini ve devamlı olarak bir başarı gösterme çabası içerisinde olan örgütün edindiği deneyimlerini süreklilik içerisinde idealleştirme çabası içinde olduğunu belirtmiştir. Uzkurt (2008)'a göre ise, örgütler bu çaba sayesinde bütünleşme ve iş birliği ile sorunlara çözüm yolları bulmaktadır.

Toplumsal kültür gibi örgüt kültürünün de somut olmayan birçok kavram barındırdığı görülmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün ait olduğu toplumun kültürü ile de ilişki içerisinde (Şimşek, 2010). Bu bağlamda, örgüt ile topluma ait kültür arasında karmaşık bir ilişki vardır, ancak örgüt kültürünü toplumun kültüründen ayıran o örgüte ait vizyon, misyon, amaç, maddi ve insan

kaynağı ve örgütsel eylemler gibi faktörler bulunmaktadır. Bu kavramlar, örgütün başarısında büyük bir paya sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürü kavramı örgüt için ciddi bir öneme sahiptir. Bu farklılıklar dışında, Demirtaş ve Ekmekyapar (2012), örgütü oluşturan bireylerin topluma ait kültürden örgüt kültürüne unsurlar taşıdığını belirtmektedir. Bu nedenle, örgütler bağlı oldukları toplumun kültürüne ait çok sayıda öge barındırmaktadır ve bu da onları o topluma ait kültürün birer alt kültürü haline getirir (Demirtaş, 2010).

Her örgüt, daha önceden tanımlanmış bir hizmet algısına, felsefesine ve tarza sahiptir. Bu durum kültürel bir alt yapıya gerekliliği göstermektedir. O örgütte görev alan bireylerin faaliyetlerinde bu kurallara uyması bir gerekliliktir. Benzer bir şekilde, örgüt kültürü bireylerin ortak algı, felsefe ve tarzlarını da kapsamaktadır. Bu durum, onların ortak bir biçimde düşünüp hareket etmelerini mümkün kılar. Aytaç (2004), bir örgüt üyesi ne denli bu ortak düşünce şekliyle faaliyet gösterirse, o denli “örgüt insanı” haline gelmektedir.

**Örgüt kültürünün önemi.** Toplumun ana öğelerinden olan kültür kavramı, bu toplumun alt toplulukları ve bunlara ait kültürler için de önem arz etmektedir. Toplumun meydana getiren bireyler, çeşitli kültür öğelerini bir araya getirerek, kültürü oluşturur ve buna göre yaşarlar. Benzer bir şekilde, örgüt üyeleri de kimilerini toplum kültüründen kopyaladıkları kültür öğelerini bir araya getirerek örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar. Bu bireylerin örgüt içinde veya dışında sergiledikleri davranışlar bu kültürün birer sonucudur (Vural, Beril ve Coşkun, 2007).

Örgütlerin başarısını örgüt kültürü belirler (Yağmurlu, 1997). Buna göre, örgüt kültürü örgütlerin gizil gücü ve onları başarıya götüren bir olgudur. Bir örgütü başarıya götüren yolda örgüt üyelerinin yönetimi, güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgüte bazı nitelikler kazandırmaktadır. Vural ve diğerleri (2007) tarafından tanımlanan örgüt kültürünün örgüte kazandırdığı nitelikleri, dört maddede ele almak mümkündür: (1) Örgüt kültürü sayesinde, görev tanımı veya görev yapmakta olduğu birimi farklı olan bireylerin ortak bir hedefi bulunmaktadır. (2) Örgüt kültürü; bireylerin, o bireylerin oluşturduğu ekiplerin ve bu ekiplerin oluşturduğu örgütün performansını arttıran bir olgudur. (3) Örgüte üye olan veya olmayan tüm bireylerin örgüt ile ilgili yanlış algılamalarının önüne geçer ve örgüte özgü bir ahlaki sistem geliştirilmesini sağlar.

(4) Örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu ortak inanç ve anlayış sistemi, bu bireylerin örgütü sahiplenme hislerini kuvvetlendirir.

Örgüt içerisindeki bireylerin ortak bir amaç benimsemesi örgütün başarısında anahtar bir rol oynamaktadır. Bu durum, bireylerin oluşturduğu birimler içinde geçerlidir. Hoy ve Miskel (2015), örgütleri oluşturan birimleri birlik içinde tutan ve bu bağlamda ortak bir hedef için çalışmalarını sağlayan unsurun örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir. Ortak bir hedef için çabalamak ve başarıya ulaşmak, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olmaktadır. Eren (2008), güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin kendilerinden daha zayıf kültürlere sahip örgütlerden daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Güçlü örgüt kültürleri ise ortak hedefe sahip birimler ve bireylerden oluşan kültürlerde görülmektedir.

Örgüt sosyal bir kavramdır. Bir bireyin tek başına yerine getiremeyeceği bir işi başka bireylerle bir araya gelerek gerçekleştirmek amacı ile oluşturulurlar (Can, 1997). Bu nedenle, örgütü oluşturan bireylerin amacı bir performans ortaya koymaktır. Bu bağlamda, örgütün sergileyeceği performans o örgütün kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

Örgüt kültürü olgusu, örgütü oluşturan bireyler arasında ortak bir değer algısı oluşturulmasında ve kişisel çıkarların geri planda tutularak örgüte bağlanmasını önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2010). Şimşek, örgüt kültürünün örgüt üyelerine kattığı ahlaki değerleri kimlik duygusu, ortak tutum ve davranış olarak tanımlamaktadır. Bu değerler, bir örgütü diğerinden ayıran ve diğer örgütler ile arasına soyut sınırlar koyan kavramlardır. Benzer bir şekilde, Robbins ve Judge (2013), örgüt kültürünün bireylere kazandırdığı değerleri sınırların tanımlanması, kimlik kazanımı, aidiyet, sosyal bir denge kurması ve kontrol mekanizması oluşturması olarak ifade etmektedir. Özkalp ve Kırel (2011), bu değerlerin yazılı veya sözlü duygu, düşünce, inanç veya kurallardan oluşabileceğini belirtmektedir.

Örgüt kültürü kavramı, örgütsel değerlerin benimsenmesinin yanı sıra bir motivasyon kaynağıdır. Örgüt kültürü, aynı zamanda örgütün izleyeceği yolda bir rehber niteliğindedir. Bu bağlamda, bireylerin bağlı oldukları örgütü sahiplenmeleri, örgütsel anlamda bir değerler bütünü oluşturmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu sahiplenme hissi, örgütsel başarıda sürekliliği ve bu fikre uyumu beraberinde getirmektedir (Şahin, 2010).

**Örgüt kültürünün öğeleri.** Örgüt kültürünün farklı belirleyicileri bulunmaktadır ve bunlar, kültürün açığa çıkması, anlaşılması ve açıklanmasını mümkün kılmaktadır. Bir örgütte ortaya çıkan örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt kültürünün belirleyicilerini bilmek ve anlamak önemlidir. Bu bölümde alanyazında daha yoğun bir şekilde ele alınmış olan öğelere yer verilmiştir.

Varsayımlar. Bu çalışmada, örgüt kültürünün üç ögesi varsayımlar başlığı altında ele alınmaktadır. Bu üç öge değerler, normlar ve inançlardır. Yine de bu kavramlar birbirleri ile ilişkili ve birbirlerinden ayrı düşünülmemesi gereken kavramlardır (Schein, 2010).

a. Değerler. Genel bir tasvir ile; bir örgütün içerisinde görev alan bireylerin eylem ve işlemlerini tanımlama, değerlendirme ve bunlar hakkında yargıya varmaya yarayan ölçütlere değerler denilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Neredeyse her örgütün işleyişini kontrol altında tutan bağlayıcı ve düzenleyici değerleri vardır. Bir örgüte yeni dahil olan bir birey, süreç içerisinde bu kuralları öğrenir (Aytaç, 2004). Yaygın bir şekilde yazılı halde bulunmayan bu değerler, örgüt kültürü içerisinde başarının tanımını belirlemekte ve bireylere örgüt içerisinde bir yol gösterici rolü üstlenmektedir. Şişman (2002) birçok örgütün kültüründe yer tutan bazı değerleri; çalışkanlık, cesaret, dürüstlük, sorumluluk, başarı, bağımsızlık, aidiyet, güven, hırs, saygı, özgüven, sevgi, itaat, eşitlik, yardımseverlik olarak sıralamaktadır.

b. Normlar. Normlar, her ne kadar değerlerden daha az kapsamlı olarak ele alınsalar da örgüt bireylerinin tavırları üzerine etkisi olan, sosyal olguları kurumsal olgular haline getiren ve onları güçlendiren öğeler olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt içerisinde kabul gören ve kabul görmeyen davranışlar normlar aracılığıyla oluşmaktadır ve örgüt içerisinde ideal olarak kabul edilen davranışlar bütünü tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). “Diğerleriyle iyi geçin, kimseyle tartışma” şeklinde bir cümle birçok örgütün normlarına bir örnek teşkil edebilir. Aytaç (2004)’e göre, örgüt kültürü normlarına uyulmadığı durumlarda yaptırımlara, uyulduğu durumlarda ise ödüllere başvurulabilir. Her iki koşulda da örgüt kültürünün kabul edilmesi ve örgütsel anlamda birey tanımının netleştirilmesi sağlanmaktadır.

c. İnançlar. Örgüt kültürü öğelerinden birisi de inançlardır. Köse, Tetik ve Ercan (2001) inancı, bir kişinin kendi dünyası içerisindeki algı ve bilgi birikiminin sürekli bir şekilde düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda hem toplumsal hem de bireysel değerlerin sentezi olarak görülmektedir. Bir bireyin sosyal olguları anlamlandırma biçimine büyük etkisi olan değer kavramı, örgütsel anlamda da önem arz etmektedir. Bu anlamda, Köse ve diğerlerine (2001) göre örgütü oluşturan bireylerin inançları birbirlerine ne kadar çok benzerse, o kadar güçlü bir örgüt kültürü olduğu düşünülmektedir.

Liderler ve kahramanlar. Her ne kadar algısal olarak benzer şekilde görülseler de lider ve kahraman kavramları farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü açısından incelendiğinde, bir lider örgüt içerisindeki diğer bireyleri örgüt kültürü ile tanıştıran, belirli davranış biçimleri ile örgüt kültürünün fark edilmesini sağlayan bir birey olarak tanımlanırken, bir kahraman ise örgüt içerisindeki bireylerin kişisel olarak kendi değerlerini fark etmelerini ve böylelikle örgütün amaçlarının bireyler tarafından içselleştirilmesini sağlayan bir örgüt kişisi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010). Şimşek ve diğerleri (2010), bir örgüt içerisinde kahraman olarak tanımlanan bireylerin bazı ortak özellikleri arasında; diğer bireylere örnek teşkil eden davranışlar sergilemesi, örgüte ait kültürel öğeleri harekete geçirmesi ve davranış modelleri oluşturmasını göstermektedir. Özkalp ve Kirel (2011)'e göre örgüt içerisinde bir bireyin kahraman veya lider olma olasılığının farkında olması ve bunu arzulaması o kişinin örgüt kültürünü benimseme sürecini hızlandırmaktadır.

Hikâyeler ve efsaneler. Hikâyeler ve efsaneler, bir örgütün geçmişinden geleceğine köprü kuran olgulardır. Gülova ve Demirsoy (2012)'a göre hikâyeler ve efsaneler, örgüt üyeleri tarafından yaygın şekilde bilinen ve yeni katılan üyelere de süreç içerisinde aktarılan yaşanmış olayların anlatısıdır. Ancak, hikâye ve efsanelerin her zaman olumlu davranışların anlatısı olması beklenmez. Örgüt içerisinde kabul görmeyen davranış örnekleri de bir hikâye ya da efsane ögesi olabilir. Burada önemli olan ve vurgulanması gereken unsur, bu anlatıların diğer örgüt kültürü öğeleri ile ilişkili olmasıdır. Bu anlatılar, örgüt içerisinde kabul gören ve görmeyen davranışların örneklerini barındırmaktadır ve bu nedenler normların ve değerlerin şekillenmesinde katkı sahibidirler.



Bahsi geçen bu anlatılar bazı durumlarda abartı veya yanlış bilgiler de içerebilmektedir (Çelik, 2004). Ancak bu durum örgüt kültürü açısından bir önem teşkil etmemektedir. Yine asıl önemli olan, hikâye ve efsanelerin örgüt kültürü açısından görevlerini yerine getirip getirmemesidir. Bu görevler ise, örgüte ait kültürel öğelerin örgüt içerisinde tanınmasını ve yeni üyelere aktarılmasını sağlamaktır. Özkalp ve Kirel (2011)'e göre, örgüt üyeleri hikâyeler ve efsaneler aracılığıyla örgüt kültürüne ait öğeleri daha kolay anlamaktadır.

Semboller. Bir diğer örgüt kültürü ögesi ise sembollerdir. Bir sembol, örgüte ait bir arma, tüm üyelerin bildiği bir slogan, şarkı ya da geleneksel hale gelmiş bir etkinlik olabilir. Bu bağlamda genel itibari ile bir obje, bir olay ya da bir davranış şekli sembol niteliği kazanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011). Bu örnekle, bir otomobil logosu kalite sembolü olarak toplum tarafından kabul görebilmektedir. Ya da meşrubat üretimi yapan bir firmaya ait özel bir şişe tasarımı o örgütün bir sembolü haline gelebilmektedir.

İşlevi itibari ile, örgüt üyelerinin çalışmalarına yol göstermektedirler. Ayrıca, örgüt kültürü içerisinde benimsenmesi istenen karmaşık fikir ve duyguların örgüt üyesi olan veya olmayan bireylere aktarılmasında rol almaktadırlar. Şimşek ve diğerlerine (2010) göre semboller, örgüte ait değer ve duyguların üyelere iletilmesini kolaylaştırmaktadırlar.

Dil. Örgüt içerisinde kullanılan dili genel olarak o toplumun dilinden ayıran ve onu özel kılan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, bazı durumlarda o içeriğin sadece o örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlar ve bu örgüt üyelerinin aidiyet hislerini kuvvetlendirir (Şimşek ve diğerleri, 2010). Bu bağlamda örgüt kültürünün bir ögesi olarak dili oluşturan unsurlar arasında metaforlar, argo ifadeler, türküler ya da şarkılar bulunabilir.

Törenler ve seremoniler. Örgüt kültürüne ait değer ve norm gibi diğer öğelerin anılması ve pekiştirilmesi için önem arz eden olgular arasında törenler bulunmaktadır. Bu faaliyetler, belirli bir mesajı iletmek gibi özel bir amaç ile yapılan toplantılardır. Örgüt üyelerinin örgütün bir parçası haline gelmesi sürecini pekiştirmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2011). Gülova ve Demirsoy (2012)'ye göre törenler, özellikle örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli rol oynarlar. Bir üyenin doğum günü kutlaması, belirli bir süredir örgüt üyesi olan bir bireyin

ödüllendirilmesi, yeni yıl, dini kutlamalar, kokteyller, geçiş törenleri ve ayinler örgütsel anlamda kültür ögesi tören ve seremonilere örnek teşkil edebilir.

**Örgüt kültürünün sınıflandırılması.** Bir örgütün bireyleri arasında kabul gören kültürel öğelerin bazıları örgütün geneli tarafından kabul görünken bazıları ise bu genelleme halinden arındırılmış halde yer alırlar. Üyelerin çoğunluğu tarafından kabul gören örgüt kültürü üyeleri *baskın kültürü* oluştururken, bunlardan ayrı kabul edilen ve üyelerin çoğunluğu tarafından kabul görmeyen değerler ise *alt kültürü* oluşturur (Berberoğlu, Besler ve Tonus; 1998). Dolayısı ile bir örgüt içerisinde çoğunluk tarafından kabul gören bir kültür bulunurken aynı zamanda ortak tecrübelerle şekillenen alt kültürler de bulunabilmektedir. Bu iki örgüt kültürü türünün birbirleri ile olan etkileşimleri ise o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Benzer bir şekilde, alt kültürlerin sayısı da o örgütün homojenlik düzeyini belirlemektedir.

Alt kültürler ile baskın kültürler arasındaki ayırım o örgüt kültürünün gücünü de belirlemektedir. Baskın kültürün öğelerinin kabul görme düzeyi o kültürün *güçlü kültür* olmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, ortak amaç olgusu daha oturmuştur ve güdülenme düzeyi bireyler arasında daha yüksektir. Ancak, güçlü bir kültüre sahip örgütlerin değişim geçirmeleri zordur. *Zayıf kültür* ise alt kültürler ile baskın kültür arasında içerdikleri öğeler açısından farklılıkların olduğu ve baskın kültürün kabul edilirliliğinin düşük düzeyde olduğu örgütlerde görülmektedir Genç (1993). Berberoğlu ve diğerlerine (1998) göre örgüt kültürü zayıf olan örgütlerde, bilinçsiz bir şekilde oluşturulmuş amaçlar ile hareket edilirken hikayeler ve törenler gibi öğeler tarafından üyelere verilen mesajlar net değildir. Bu tür örgütlerde, insanlara değil rakamlara odaklanılmaktadır.

**Örgüt kültürü modelleri.** Örgüt kültürü kavramı çeşitli modellemelerle tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada çeşitli varsayımlar üzerinden bu modellemelerin yapıldığı dikkat çekmektedir. Schein (2010), örgüt kültürü modellemesi yapılırken tanımlanan varsayımlar konusunda dikkatli olunması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, incelenen kültürün büyüklüğüne göre farklı varsayımlar dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda incelenen kültür bir ulusa, bir etnik gruba, bir meslek grubuna, bir organizasyona ya da daha küçük bir gruba ait olabilir. Bunların her birinde farklı modellemeler ve varsayımlar dikkate alınmalıdır.

Bu açıklama dikkate alındığında, birçok araştırmacının örgüt kültürünü farklı bakış açıları ile açıklama çabaları anlam kazanmaktadır. Her ne kadar ilgili alanyazında yer alan örgüt kültürü modellerinin bazı benzer yanları bulunsa da her biri farklı bir örgüt türü için model tanımlaması yapma gayreti içerisinde olmuş ve bu nedenle bu modeller birbirlerinden çok farklı şekillerde oluşmuşlardır. Yine de bu çalışmada ilgili alanyazında en yaygın karşılaşılan örgüt kültürü modelleri, eğitim örgütleri bakış açısı ile ele alınmıştır.

**Schein modeli.** Bu örgüt kültürü modeli Schein (2010) tarafından geliştirilmiştir. Buna göre örgüt kültürü, dış çevreye uyum sağlama ve içsel bütünleşme ile ilgili problemleri çözenin doğru yolları olarak bir grup tarafından öğrenilen ortak varsayımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde yer alan varsayımlar, bu modelin oluşturulmasında temel unsurlar olarak görülmektedir. Bu varsayımlar üç temel başlık altında ele alınarak örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur.

*Dış çevreye uyum sağlama ile ilgili varsayımlar.* Bu varsayımlar beş başlık altında derlenmektedir. Bunlar; (1) *görev, strateji ve hedefler ile ilgili ortak varsayımlar*, (2) *görev kaynaklı hedefler ile ilgili ortak varsayımlar*, (3) *hedefleri gerçekleştirmek ile ilgili ortak varsayımlar*, (4) *sonuçları değerlendirmek ve düzeltmek ile ilgili ortak varsayımlar* ve (5) *iyileştirici ve düzeltici stratejiler ile ilgili ortak varsayımlardır*.

Görev, strateji ve hedefler ile ilgili olarak ekonomi, eğitim, din gibi değerler çerçevesinde oluşturulan örgütlerin farklı varsayımlar altında birleşeceği belirtilmektedir. Ancak, temelde tüm bu örgütlerin ortak bir görev bilincine, bu bilinçle şekillenen ortak hedeflere ulaşmak için ortak stratejiler belirlemelerine ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Görev kaynaklı hedefler kapsamında ortaya atılan varsayımların ise örgüte ait alt kültürlerde çeşitlenebileceği ve farklı zaman dilimleri ya da olgusal kavramlar çerçevesinde farklılaşabileceği belirtilmektedir. Ancak bu farklılaşmaların bir şekilde ortak bir dış çerçeveye sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Hedefleri gerçekleştirmek ile ilgili varsayımlar kapsamında, hedeflere ulaşmak adına belirli stratejilerin benimsenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bunlar, her ne kadar alt kültürlerde çeşitlenebilseler de yine genel bir çerçevede ortak olmak durumundalardır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi üzerine ise, örgütün ortak bir şekilde neyi değerlendireceğine ve

değerlendirme sürecinde dikkate alacakları kriterlere karar vermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu iki olgu, örgüt kültürünün temellerinde önemli bir rol almaktadır ve eğer bir ortak yargı oluşturulamazsa, dış çevre ile uyum sürecinde örgütün problemler ile karşılaşacağı belirtilmektedir. Son olarak, iyileştirici ve düzeltici stratejiler temelinde dış çevrede gerçekleşen değişimlerin hissedilmesi ve bunlar doğrultusunda örgüte ait tüm alt kültürlerin ortak bir strateji ile iyileştirici ve düzeltici faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

*İçsel bütünleşme ile ilgili varsayımlar.* Örgütün iç unsurlarının birbirleri ile uyumlu bir bütün oluşturabilmesi üzerine altı farklı varsayım türünden bahsedilmektedir. Bunlar; (1) *ortak dil oluşturma*, (2) *örgüt kimliğinin tanımlanması*, (3) *gücün dağılımı*, (4) *ilişkilerde kurallar*, (5) *ödül ve ceza olguları* ve (6) *açıklanamayan olguların yönetimi* olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir dil oluşturulması örgüt içerisinde yer alan unsurların birbirlerini anlaması ve birbirleri ile iletişim kurabilmesi açısından önem arz etmektedir. Örgüt kimliğinin tanımlanması ve dolayısı ile örgütün sınırlarının çizilmesi ile örgüt içerisinde bir bütünleşmenin sağlanması amaçlanmaktadır. Örgüt içerisinde gücün ve otoritenin dağılımı ve bu olgulara erişimin hangi yollarla sağlanabileceği de tanımlı olmalıdır. Bunun yanı sıra, bu tanımlamalara uygun davranılması da önemlidir. Örgüt içerisindeki ilişkilerin bir kurallar dizini ile tanımlanması ve bu kurallar çerçevesinde “oyunun oynanması” da önem arz etmektedir. Aynı zamanda, her örgüt kahramanlık olgusunu iyi tanımlamalı ve bu bağlamda gerekli ödüllendirme ve cezalandırma stratejilerini önceden tanımlamalıdır. Son olarak her örgüt toplumlar gibi açıklayamadığı durumlarda üyelerine bütünleşmeyi bozmayacak şekillerde bir açıklama yapabilmelidir. Bu bağlamda geliştireceği stratejiler önem arz etmektedir.

*Derin kültürel varsayımlar.* Bu kategori üç başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; (1) *gerçeklik ve doğru olguları ilgili*, (2) *zaman ve mekânın doğası ile ilgili* ve (3) *insan doğası, davranışı ve ilişkiler ile ilgili* varsayımlardır. Gerçeğin ve doğrunun tanımlanması dolayısı ile de bilginin tanımının yapılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda bilginin bireysel düzeyde, grup içi düzeyde ya da somut bir şekilde var olabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle hangi düzeyde var olduğu, bilginin kontrol edilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bilginin işlenmesi ve görev dağılımı esnasında zaman ve mekân olguları da ayrı ayrı ele

alınmaktadır. Zamanın paylaşılması ve yönetilmesi için kurallar koyulması gerekmekte ve örgüt üyelerinin bu kurallara uyduğundan emin olmak gerekmektedir. Benzer bir şekilde mekân ile ilgili de kuralların tanımlanması gerekmektedir. Bu mekanlar örgüt içi hiyerarşinin korunmasında önem arz etmektedir. Son olarak, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinin de önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, doğası gereği insanın güven, sevgi ve saygı çerçevesinde görevlerini yerine getirmesinin örgütün en iyi sonuçları elde etmesi adına önemli olduğu vurgulanmaktadır.

**Parsons'ın AGIL modeli.** Parsons (1961), herhangi bir topluluğun belirli görevleri yerine getirebilmesi için ve bir örgüt olabilmesi için sahip olması gereken fonksiyonları dört başlık altında toplamıştır. Bu bağlamda yaptığı tanımlamada, Parsons aslında sadece toplumsal hareketlerle değil genel olarak harekete geçme eylemini modellemiştir (Sarp, 2016). Bu model içerisinde yer alan dört fonksiyon “uyum” (*adaptation*), “amaca ulaşma” (*goal attainment*), “bütünleşme” (*integration*) ve “meşruluk” (*latent pattern maintenance*) olarak adlandırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011). Bu fonksiyonların her biri bir örgüt tarafından gerçekleştirilebildiği sürece bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir. Bu fonksiyonlar, örgüt kültürü açısından ele alındığında kısaca şu şekilde özetlenebilir;

**Uyum.** Sosyal çevreden kaynaklanan değişimlere örgütün ayak uydurabilmesi ve buna uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu örgüt için bir uyum sağlama yeteneğine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

**Amaca ulaşma.** Genel veya özel amaçlara ulaşma sürecinde başarı göstermesi, bir örgütün devamlılığında ve kültürünü koruyabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

**Bütünleşme.** Bir örgüte ait kültürün, kendisini oluşturan alt kültürler ve bireyler ile arasında bir bütünleşme kurabilmesi gerekmektedir. Bu bütünleşme örgütün daha önce bahsi geçen uyum ve amaca ulaşma fonksiyonlarını gerçekleştirme sürecinde en önemli unsurlardan birisidir.

**Meşruluk.** Tüm bunların yanı sıra, bir örgütün kendisini oluşturan unsurlar ve çevresi tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

Tüm bu fonksiyonların yerine getirilebilmesi için, bir örgütün bazı değerlere sahip olması gerekmektedir (Eren, 2008). Bu değerler; teknik, ekonomik, sosyal,

psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerler olarak açıklanmaktadır. Parsons (1971) bu değerlerin bir örgütün alt kültürlerini Şekillendirdiğini belirtmektedir. Bu nedenle alt kültürler arasında oluşacak bir uyumsuzluk beraberinde örgütün üzülmesini ve sonunu da getirecektir. Bu nedenle yukarıda bahsi geçen dört fonksiyon arasında bütünleşme fonksiyonunun önemi vurgulanmaktadır.

***Peters ve Waterman modeli.*** Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde faaliyet gösteren birçok rgt inceleyerek ve araŐtırarak yaptıkları çalışmanın sonucunda Peters ve Waterman (1985), başarılı bir örgütün sahip olması gereken özellikleri tanımladıkları bir model geliŐtirmiŐlerdir. Buna göre rgtlerin en az yedi farklı deđiŐkene sahip oldukları belirtilmiştir. Bunlar; yapı, strateji, insan, yönetim Şekli, sistemler ve süreçler, rehber kavramlar ve değerler olarak adlandırılmıŐtır. Bu değişkenlerin bazıları bu çalışmada rgt kültürünün öğeleri başlığı altında incelenmiştir. Bu unsurları inceleyerek yaptıkları çalışmanın sonucunda ise başarılı bir örgütte bulunması gereken sekiz özelliği Şu Şekilde tanımlamaktadırlar:

***Harekete geçme eğilimi.*** Bir örgütte, analizler ve raporlarla oluŐturulacak kısır bir döngü yerine eyleme geçme eğiliminin yüksek olması gerekmektedir.

***Yakın ilişkiler kurma.*** rgtn yesi olmayan ancak etkileşim ya da alıŐveriŐ içerisinde bulunduğu bireyler ya da rgtlerle yakın ilişkiler kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda bir eğitim rgt için bu kişiler diğer eğitim rgtleri ve öğrenciler olarak yorumlanabilir.

***Özerklik ve giriŐimcilik.*** Bir rgt oluşturan alt kültürlerin kendilerine özgü karakterlere sahip olmasını sağlamak ve bunları bağımsız birer rgt olarak düŐünmek, rgt içi rekabeti olumlu yönde arttıracaktır.

***İnsan faktörü ile üretkenlik.*** rgt yelerinin rgt için ne anlam ifade ettiklerini bilmelerini sağlayarak üretkenliği arttırmak hedeflenmelidir.

***Etkileşim.*** zellikle yöneticilerin örgütün görevleri ve birimleri ile sürekli etkileşim ve iletişim içinde olması gerekmektedir.

***Başarılı olunan göreve odaklanmak.*** rgtn yapmakta iyi olduğu ve başarılı olduğundan emin olunan görevleri yapmaya devam etmesini sağlamak gerekmektedir.

*Sade yapı.* Örgüt içerisinde ne kadar az yönetici katmanı olursa, o kadar başarılı olacaktır. Bu nedenle ara yönetici sınıflarının sayısını asgari düzeyde tutmak gerekmektedir.

*Eş zamanlı esnek-sıkı özelliği.* Bu özellik, örgütün sahip olduğu değerleri ve kuralları temel anlamda koruyarak birimlerini serbestlik içerisinde tutması anlamına gelmektedir. Eğer örgüt bireyleri örgütün temel değerlerini benimsemişler ise, bu durumda onlara özgür bir hareket alanı sağlamak gerekmektedir.

Bu sekiz özelliğe tam anlamıyla sahip bir örgütün “mükemmel bir örgüt” olacağı belirtilmiştir. Bu nedenle bu modele “Mükemmellik modeli” de denmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

***Ouchi'nin Z modeli.*** William Ouchi (1981) tarafından yazılan bir kitapta açıklanan Z teorisi, üç farklı örgüt türünün karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu üç örgüt türünden birisi Japon (J) örgüt modeli, diğeri Amerikan (A) örgüt modelidir. Üçüncü model ise, Z modelidir. Bu üç modelin karşılaştırması Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.

*Ouchi'nin Z modeli*

Kültürel Değerler	Japon Modeli	Amerikan Modeli	Z modeli
Üye bağlılığı	Yaşam boyu	Uzun dönem	Kısa dönem
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve gayri resmi	Gizli ve gayri resmi	Açık ve resmi
Karar Verme	Örgüte bağlı ve ortak	Örgüte bağlı ve ortak	Bireysel
Sorumluluk	Örgüt	Birey	Birey
Üyelere ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp ve Kirel (2011)

Tablo 1’de görüldüğü üzere, Japon ve Amerikan modelleri belirli ortak özelliklere sahiptir. Ancak Z modeli birçok özellik açısından bunlardan farklıdır. İlk iki model içerisinde bireyselliğe verilen önemin Z modelinden daha az olduğu da anlaşılmaktadır. Örneğin, ilk iki modelde üyelerin uzun süreler örgüt içerisinde yer alması beklenirken Z modelinde bu beklenti oldukça düşüktür. Bunun yanı sıra, bireyler hakkında değerlendirmeler yapıp onların konumunu yükseltme süreçlerinin

ilk iki modelde Z modeline nazaran daha yavaş olduğu da gör÷lmektedir. Tüm bunlara rağmen, ilk iki modelde karar alma süreçlerinin ödülllerinin de cezalarının da bu süreçte yer almış olsun ya da olmasın örgüt üyelerinin tamamı tarafından karşılandığı gör÷lmektedir. Ancak Z modelinde bu süreçler bireysel olarak işletilmektedir.

**Cameron ve Quinn modeli.** Bu model, Cameron ve Quinn (2011) tarafından oluşturulmuştur. Dört farklı örgüt kültürü modelinden bahsedilmektedir. Bu dört modelin yine dört farklı boyuta göre değiştiği ve şekil aldığı belirtilmektedir. Bu dört boyut; (1) *esneklik ve sağduyu*, (2) *kararlılık ve kontrol*, (3) *içsel odaklanma ve bütünleşme* ve (4) *dışsal odaklanma ve farklılaşma* olarak tanımlanmaktadır.

Esneklik ve sağduyu boyutu ile kararlılık ve kontrol boyutu birbirleriyle ters orantılı çalışmaktadır. Benzer şekilde, içsel odaklanma ve bütünleşme boyutu ile dışsal odaklanma ve farklılaşma boyutu da birbirleri ile ters orantılı işlemektedir. Başka bir ifade ile, bunlardan birisi artarken diğeri azalmakta ve örgüte ait kültürü tanımlamaktadır. Bu boyutlardan hangi ikisinin ağır bastığı, o örgütün kültürünü belirlemektedir. Esneklik ve sağduyu boyutu ile içsel odaklanma ve bütünleşme boyutu bir örgütte ağırlığa sahip boyutlarsa, bu örgütte *klan kültürü* hakimdir. Esneklik ve sağduyu boyutu ile dışsal odaklanma ve farklılaşma boyutu bir örgütte ağırlığa sahip boyutlarsa, bu örgütte *adhokrasi kültürü* hakimdir. Bunun yanı sıra, eğer bir örgütte baskın boyutlar kararlılık ve kontrol boyutu ile içsel odaklanma ve bütünleşme boyutu ise, o örgütte *hiyerarşi kültürü* baskın kültürdür. Son olarak, bir örgütte baskın boyutlar kararlılık ve kontrol boyutu ile dışsal odaklanma ve farklılaşma boyutu ise, o örgütte *piyasa kültürü* baskın kültürdür. Bu boyutların kültürlerle etkisi Şekil 1’de gösterilmektedir.





Şekil 1. Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli: Çatışan değerler çerçevesi (Cameron ve Quinn (2011)'den uyarlanmıştır.)

Şekil 1'de de görüldüğü üzere, bir örgüte ait kültür o örgütte bahsi geçen dört boyuttan hangi ikisinin hâkim olduğu ile alakalıdır. Cameron ve Quinn (2011), tanımladıkları dört örgüt kültürü modeli için birer kelimelik açıklamalarda da bulunmuşlardır. Bunlar şekil içerisinde ilgili kültür modelinin altında parantez içerisinde belirtilmiştir. Ayrıca bu örgüt kültürü modelleri kısaca şu şekilde tanımlanabilir:

**Klan kültürü.** Bu modele aynı zamanda *iş birliği kültürü* de denmektedir. Bu örgüt modeli bir aileye, yönetici üyeleri ebeveynlere ve diğer üyeler ise çocuklara benzetilebilir. Bu tür örgütlerde, bağlılık ve sadakat ön plandadır. Ödüllendirme ve cezalar gruplara yapılır. Bireysellik arka planda yer alır. Ouchi (1981)'de yapılan sınıflamada japon modeli ile benzerlikler göstermektedir.

**Adhokrasi kültürü.** Aynı zamanda *yaratma kültürü* olarak da adlandırılan bu model, bilgi çağı ile birlikte ortaya çıkmış olan yeni örgütlerde sıkça görülmektedir.

Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama, esneklik, yaratıcılık, belirsizlik ve bilgi gibi değerler ön plandadır. Görevler proje tabanlıdır bu nedenle sadakat ve bağlılık üyeler arasında düşüktür. Ayrıca, merkezi gücü yüksek ya da kararlarda sürekli olarak etkin üyeler bulunmamaktadır. Bunun yerine farklı görevler için farklı takımlar sorumluluk alır ve bu durum sürekli değişkenlik içerisindedir. Bu tür örgütlerde girişimciliğe ve dinamikliğe önem verilmektedir. Üyeler arasında görev tanımları bulunmaz ve üyeler her an her göreve hazır bulunmaktadır. Problemlere çözüm odaklı yaklaşılır ve bir problem çözüme ulaştıktan sonra örgütün yapısı yeni bir amaç için şekil değiştirebilir. Bu tür örgütlere örnek olarak Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA) örnek olarak gösterilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011).

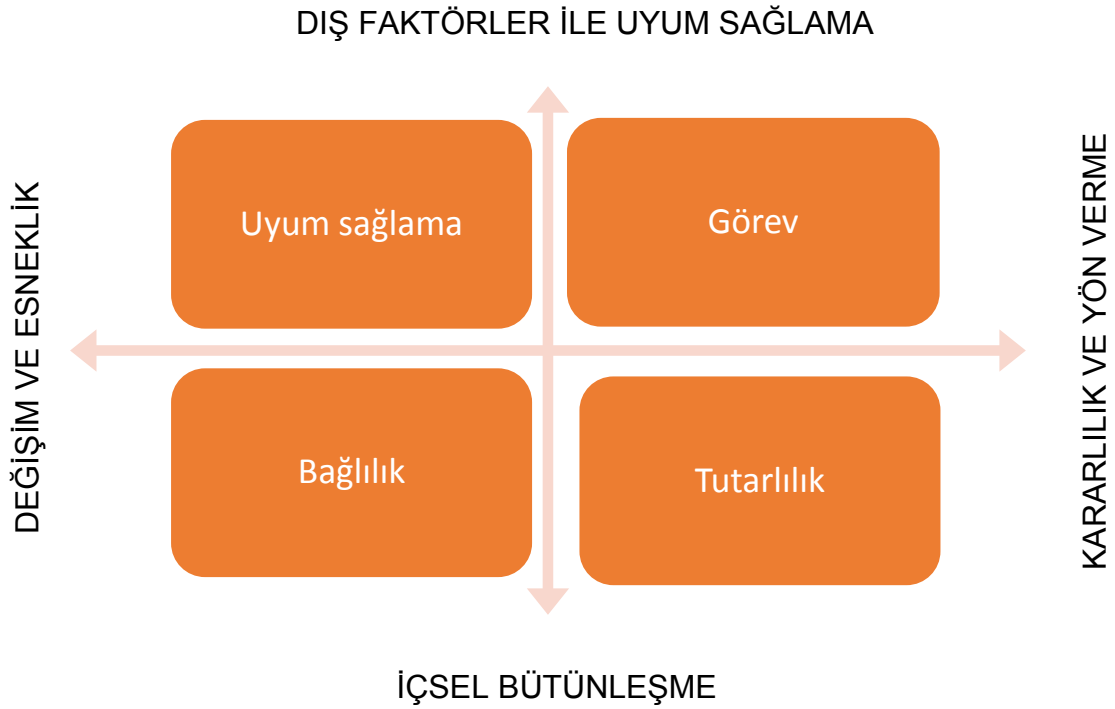
*Hiyerarşi kültürü.* Bu kültür aynı zamanda *kontrol kültürü* olarak da adlandırılmaktadır. Bunun sebebi, bu tür örgüt kültürlerinde tüm üyelerin tam anlamıyla kontrol altında olmasıdır. Örgüt içerisinde üyelerin rolleri çok net bir şekilde tanımlıdır. Örgüt içerisinde yükselmeniz de bu kuralları bilme ve uygulama düzeyinizle doğrudan ilişkilidir. Bu tür örgütlerde esneklik neredeyse hiç yoktur. Bunlara bir örnek olarak hamburger, pizza gibi yemeye hazır gıda satan örgütler gösterilmektedir. Bu örgütlerde örneğin bir üyenin tek görevi patates kızartmaktır ve bu görevin tüm adımları önceden tanımlanmış ve kendisine bildirilmiştir. Bu kurallara uyması dışında kendisinden bir şey beklenmez ve yine bu kurallara uyduğu ve onları içselleştirdiği takdirde terfi ettirilir.

*Piyasa kültürü. Rekabet kültürü* olarak da adlandırılan bu model, Z örgüt kültürü modeli ile benzerlikler göstermektedir. Bu tür örgüt kültürüne sahip örgütlerde, başarılı olma olgusu ön plandadır. Yönetici konumundaki üyeler zorlu, rekabetçi ve talepkârdır. Örgütün ana amaçları arasında; üretkenlik ve kâr etme bulunur, sonuç odaklıdır. Bu nedenle saldırgan stratejilerle ve açık amaçlarla buldukları piyasanın baskın faktörü olmak eğilimindedirler. Bu tür örgütlere, bilgisayar donanım ve yazılım üretimi yapan örgütler örnek gösterilmektedir.

***Denison modeli.*** Örgüt kültürünü iki değişken altında açıklanan dört temel özellik üzerinden tanımlayan bu model Denison ve Mishra (1995) tarafından ortaya atılmıştır. Bu iki değişken *büyüme* ve *kârlılık* olarak tanımlanmaktadır. Büyüme değişkeni altında (1) *bağlılık* ve (2) *uyum sağlama* özellikleri, kârlılık değişkeni altında ise (3) *tutarlılık* ve (4) *görev* özellikleri yer almaktadır. Büyüme değişkeni

esneklik, açıklık ve hızlı cevap verme gibi olgularla tanımlanırken, kârlılık değişkeni bütünleşme, yön verme ve vizyon gibi olgularla tanımlanmaktadır.

Bir örgüte ait kültür, o örgütün içsel bütünleşme ve dış faktörlerle uyum sağlama becerisine göre şekil almaktadır Shein (1990). Denison modeli de bu çerçevede geliştirilmiştir. İçsel bütünleşme becerisi ile dış faktörlerle uyum sağlama becerisi arasındaki denge *değişim ve esneklik* ile *kararlılık ve yön verme* kavramları arasındaki denge ile ilişkilendirilmiştir. Bu durum, Şekil 2’de



gösterilmektedir.

Şekil 2. Denison örgüt kültürü modeli: Örgüt kültürünün teorik özellikler modeli (Denison ve Mishra (1995)’dan uyarlanmıştır.)

Şekil 2’de görüldüğü üzere, uyum sağlama ve görev özellikleri güçlü olan örgütlerde dış faktörler ile uyum sağlama becerisi yüksekken, bağlılık ve tutarlılık özellikler güçlü olan örgütlerde ise içsel bütünleşme becerisi yüksek olmaktadır. Ayrıca, uyum sağlama ve bağlılık özellikleri yüksek olan örgütlerde değişim ve esneklik becerileri de yüksek olmakta iken, görev ve tutarlılık özellikleri güçlü olan örgütlerde kararlılık ve yön verme becerileri yüksek olmaktadır.

**Miles ve Snow modeli.** Her ne kadar her örgütün stratejileri ve karar verme süreçleri kendisine özgün olsa da bazı temel özellikler açısından örgütleri sınıflandırmak mümkün olabilmektedir (Miles ve Snow, 2003). Bu nedenle

örgütlerin stratejileri; teknoloji kullanımları, yapıları ve karar verme süreçleri açısından ele alınarak bir sınıflaması yapılmıştır. Miles ve Snow modeli olarak adlandırılan bu örgüt kültürü modellemesinde dört farklı örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilmektedir:

*Savunmacı örgütler.* Bu tür örgütler, diğer rakip örgütler ile rekabet edemeyen ve sınırlı bir kitleye hitap eden örgütlerdir. Bu örgütlerin yöneticileri, örgütün içsel mekanizmaları ile yakından ilgilidir ancak dış çevreden edinebileceği yeniliklere kapalıdır. Bu odaklanma eksikliğinden dolayı, örgüt stratejileri teknolojik gelişmelere, yapısal yeniliklere ve yönetsel süreçlerde gelişmelere kapalıdır.

*Arayıcı örgütler.* Sürekli yenilik peşinde koşan ve fırsatları değerlendiren örgütlerdir. Bu nedenle rakiplerinin de takip etmek zorunda kaldığı yeni olguları ve trendleri hızlıca kendi örgütlerine uydururlar. Yine de bu güçlü yenilenme arzusu aratıcı örgütlerin tam anlamıyla etkili olmasını engellemektedir.

*Analizci örgütler.* Bu tür örgütler hem geleneksel yapılarına sadık kalırlar hem de yeniliklere açıktırlar. Bir yandan sürekli olarak yaptıkları işleri, hedefleri gerçekleştirirken, diğer yandan yenilikleri de takip ederek bunlara da uyum sağlamaya çalışırlar.

*Tepkici örgütler.* Dış çevrenin baskısı ile strateji geliştirme sürecine zorlanmadıkları sürece bu tür örgütlerde ne etkili bir strateji yapısı bulunur ne de problemlere karşı doğru tepkiler verilir. Bu nedenle riskten de sakınan bir özelliğe sahiptirler.

**Hofstede modeli.** Hofstede (1980) 40 farklı ülkede faaliyet gösteren bir örgüt üzerinde yaptığı çalışmanın sonunda beş farklı boyut altında bir model geliştirmiştir. Hofstede (2001), bu modelin sadece örgütsel anlamda değil, toplumsal anlamda da kültür modeli olarak geliştirildiğini belirtmektedir. Bu açıdan, bu modelin diğer modellerden farklı olduğu söylenebilir (D. Koşar, 2014).

Model içerisinde tanımlanan beş boyut açısından bir örgüt değerlendirildiğinde iki uç nokta arasında bir konuma yerleştirilmektedir. Bir örgütün bu noktalar arasındaki konumu, o örgütün kültürü ile ilgili bir fikir vermektedir. Bu beş boyut kısaca şu şekilde tanımlanabilir:

*Güç mesafesi.* Burada örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki gücün dağılımının ne düzeyde eşit olduğunu düşündükleri ele alınmaktadır. Bu bağlamda, örgüt

üyeleri arasındaki güç mesafesi azaldıkça, karar süreçlerine katılan üye sayısı artmaktadır.

**Belirsizlikten kaçınma.** Bu boyut, örgütün beklenmedik durumlar karşısında üyelerinin ne düzeyde rahat hissettikleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi arttıkça, örgütün yeniliklere ve değişimlere uyum sağlama düzeyi de artmaktadır. Bu durum, örgütün risk alma becerisi ile de doğrudan ilişkilidir. Örgüt ne kadar risk alabiliyorsa, o kadar az belirsizlikten kaçınma düzeyine sahiptir çünkü yeniliklere ve değişime hazırlıklı olma düzeyi yüksektir.

**Bireyselcilik ve kolektiflik.** Tüm örgütlerde en temel sorunlardan birisi, örgüt üyelerinin problemler karşısında ne düzeyde kendilerini ve ne düzeyde örgütü düşündükleridir. Bu iki uç nokta arasındaki konumu, örgütün de bu boyuttaki düzeyini belirlemektedir.

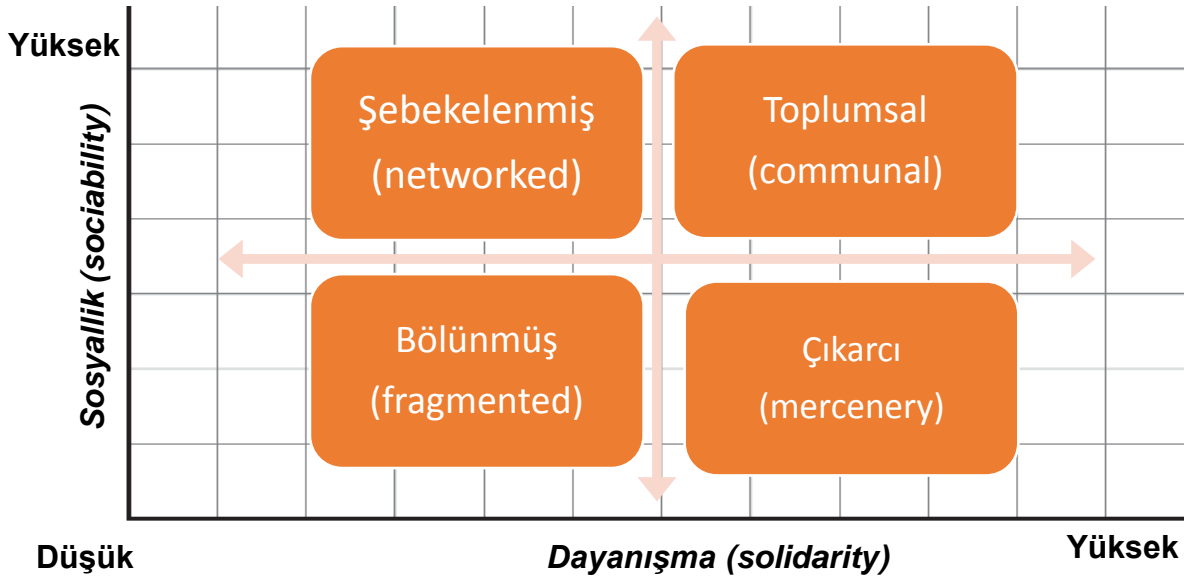
**Erkeksilik ve kadınsılık.** Bu boyut, örgüt üyeleri arasındaki duygusal rollerin cinsiyetler arasındaki dağılım düzeyi ile alakalıdır. Bu dağılım ne düzeyde eşitse, o örgütte o düzeyde insancıl duygular hakimdir.

**Kısa ve uzun vadede uyum sağlama.** Bu boyut örgüt üyelerinin maddi, duygusal ve sosyal beklentilerinin ne kadar uzun sürede geç karşılanmasını kabul edebildikleri ile alakalıdır.

**Handy ve Harrison modelleri.** Handy (1978)'e göre dört farklı örgüt kültürü bulunmaktadır. Bunlar; *Zeus*, *Athena*, *Apollo* ve *Dionysus* olarak adlandırılmaktadır. S. Koşar (2014), Handy tarafından yapılan tanımlamaya benzer bir tanımlamanın Harrison (1979) tarafından da yapıldığını belirtmiştir. Bu nedenle bu iki model birlikte ele alınmaktadır. Harrison (1979) tarafından oluşturulan modelde de dört farklı örgüt kültürü tanımlanmıştır. Bunlardan birincisi olan *güç odaklı (power oriented)* örgüt kültürleri Handy (1978)'nin sınıflamasında yer alan Zeus tipi örgüt tanımıyla benzer şekilde tanımlanmaktadır. Bu tür bir örgütün karizmatik kurucular tarafından baskın bir şekilde yönetildiği belirtilmektedir. *Başarı odaklı (achievement oriented)* ise Handy'nin sınıflamasında Athena olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde ise örgütte baskın halde bulunan kavramın görevlerden elde edilen sonuçlar olduğu belirtilmektedir. Bu sınıflamalarda üçüncü tip örgüt *Rol odaklı (role oriented)* ya da Apollo olarak adlandırılmaktadır. Bu tür örgüt kültürlerinde rollerin baskın olduğu, bu nedenle de

bürokratik örgütlerde görüldüğü belirtilmiştir. Son olarak *destek odaklı (support oriented)* ya da Dionysus tipi örgütlerin toplumun bir bölümüne yardım sağlamak amaçlı oluştuğu ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde görüldüğü belirtilmiştir.

**Goffee ve Jones modeli.** Örgütsel anlamda ele alındığında, sosyallik kavramı bir örgütün üyeleri arasındaki dostluk olarak tanımlanırken, dayanışma ise örgütün hedefleri doğrultusunda üyelerinin bir bütünlük içinde davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavramın örgüt içerisindeki düzeyleri o örgütün kültürünü etkilemektedir. Bu bağlamda Şekil 3'de görülen dört örgüt kültürü türü tanımlanmaktadır (Berberoğlu ve diğerleri; 1998).



Şekil 3. Goffee ve Jones örgüt kültürü modeli  
(Goffee ve Jones (1996)'dan esinlenilmiştir.)

Sosyallik kavramının bir örgüte hem yararları hem de zararları bulunmaktadır (Goffee ve Jones, 1996). Yüksek sosyallik düzeyine sahip örgütlerde üyelerin motivasyonu da yüksek olurken, bu durum aynı zamanda örgüt kültürünü zedeleyecek davranışların göz ardı edilmesine de sebebiyet verebilmektedir. Dayanışma ise ortak amaçlar doğrultusunda örgütün yararına davranış sergileme düzeyini arttıran bir olgudur. Bu iki kavramdan sosyallığın yüksek düzey olup dayanışmanın düşük düzey olduğu örgüt kültürü türüne *şebekelenmiş örgüt kültürü* adı verilmektedir. Şebekelenmiş örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde sohbet yaygın görülür ve informal bir ilişki ağı vardır

(Örücü ve Ayhan, 2001). Sosyalliğin düşük ve dayanışmanın yüksek olduğu örgüt kültürleri ise *çıkarıcı örgüt kültürü* olarak adlandırılır. Bu tür örgütlerde, sosyal bağlar zayıftır ve bu da beraberinde üyeler arasındaki aidiyet hissinin de zayıflamasına sebep olur. Bu iki kavramın her ikisinin de düşük olduğu örgüt kültürüne *bölünmüş örgüt kültürü* adı verilmektedir. Bu tür örgütlerde, sosyalliğin zayıf olmasından kaynaklı olarak dedikoduya sık rastlanırken, dayanışmanın zayıflığından dolayı ise yıkıcı eleştirilere ve etik dışı davranışlara sık rastlanmaktadır. Son olarak hem sosyalliğin hem de dayanışmanın yüksek olduğu ideal örgüt kültürü türüne *toplumcu örgüt kültürü* adı verilmektedir. Bu tür örgütlerde, aidiyet duygusu yüksek üyelerin örgüt amaçlarına uygun şekilde hareket etmesine sıkça rastlanmaktadır.

**Okulda örgüt kültürü.** Eğitim kurumları da diğer örgütler gibi kültürden doğrudan etkilenirler. Bir okula ait örgüt kültürü, o okulun öğrencileri ve eğitimcileri üzerine doğrudan etki yapmaktadır. Birçok araştırmacı (Fullan,1998; Fullan, 2011; Rossman, Corbett,ve Firestone, 1998), eğitim ve öğretimin başarılı bir şekilde geliştirilebilmesi için okul kültüründe değişikliğe gidilmesinin önemini vurgulamıştır.. Ayrıca, profesyonel anlamda başarılı eğitim topluluklarının ortak özellikleri beş maddede tanımlanmaktadır (Deal ve Peterson, 2016). Bunlar; (1) ortak bir amaç, (2) önemli kararlarda eğitimcinin etkililiği, (3) eğitimin amaç ile birleştirilmesi, (4) sürekli olarak mükemmele ulaşma çabası ve (5) öğrenme sürecinde ortak sorumluluk duygusudur. Burada bahsi geçen kavramların tamamı okul kültürünün bir parçası olan ya da onunla doğrudan ilişkili olgulardır. Yine okul kültürünün okulun başarısına yaptığı etkileri Deal ve Peterson (1990) altı maddede şu şekilde derlemektedir;

1. Okul kültürü, okulun etkinliğini ve üretkenliğini arttırabilir.
2. Okul kültürü, eğitimciler arasında dayanışmaya, iletişime ve problem çözme gücüne olumlu yönde etki edebilir.
3. Yenilik ve gelişme süreçleri okul kültürü ile hızlanabilir.
4. Bireylerin okulu ön plana almalarını ve motive olmalarını okul kültürü ile sağlamak mümkündür.
5. Okul kültürü ile, öğrenciler, eğitimciler ve yöneticiler arasındaki enerjinin ve güvenin artmasını sağlayabilir.

6. Okul kültürü, önemli ve değerli olan kavramlara odaklanılmasını sağlar.

Okul kültürünün bu denli olumlu etkileri olabilirken, bazı durumlarda okul kültürü istenildik düzeylerde olmayabilir ve negatif etkilere sahip olabilir. Bu açıdan negatif etkiye sahip okul kültürlerinin ortak etkileri şu şekilde tanımlanmaktadır (Deal ve Peterson, 2016):

1. Kötü değerlere ve dar görüşlü kişisel çıkarlara odaklıdır.
2. Bölünmüş bir yapıya sahiptir.
3. Üyeler, okul dışındaki hayatlarına odaklıdır ve okul içerisinde öğrenci karşıtı bir algı bulunmaktadır.
4. Yıkıcı ve düşmancadır. Bu durumun en belirgin göstergesi şiddetli tartışmalara sahne olan toplantılardır.
5. Üyeler, işleri birbirlerinden saklı yürütürler.
6. Uzlaşmazlıklar, ilişkilere yön verir ve güvensizlik yüksektir.
7. Etkin üyeler, iş yükünden kaçınan ve aidiyet hissi zayıf olan üyelere sahiptir.
8. Memnuniyetsizlik, okulda hâkim duygudur.
9. Öğrenciler, birer engel olarak görülürler.
10. Tören ve ritüel açısından etkinlik düzeyi düşüktür.
11. Bu tür okullarda hikayeler düşük beklentileri ortaya koyar.
12. Sosyal medya aracılığıyla eleştiri, şikâyet ve saldırı ortamı oluşturulmuştur.

Bu türden bir kültüre sahip okullarda değişim oldukça zordur. Pozitif okul kültürlerinde kahramanların rolü, negatif okul kültürlerinde kötü kahramanlar tarafından yürütülür. Bir okulda kültür pozitifken, koruması güç ve çaba gerektirir. Pozitif bir okul kültürünün negatife dönmesi doğru adımlar izlenmezse içten bile değildir. Bunun önüne geçebilmek için, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler titizlikle korunmalıdır (Deal ve Peterson, 2016). Tören ve seremoniler düzenli bir şekilde uygulanmalı, semboller görmezden gelinmemelidir. Hikayeler olumlu öğretiler aktarmalıdır.



**Okul kültürünün boyutları.** Engels, Hotton, Devos, Bouckenooghe ve Aelterman (2008), okul kültürün beş boyutundan bahsetmektedir.

*Hedef odaklılık.* Okulun amaçlarının üyeler tarafından belirlenip ortak bir şekilde kabul edilmesi düzeyidir.

*Katılımcı karar mekanizması.* Karar verme süreçlerinde öğretmenin rol alma düzeyidir.

*Yenilikçilik.* Üyelerin değişime karşı açıklık düzeyidir.

*Yöneticilik.* Örgüt üyelerinin yöneticilerin davranışlarını destekleyici ve yapıcı bulma düzeyidir.

*Öğretmenler arası iş birliği.* Öğretmenler arasındaki resmi ve gayri resmi ilişki düzeyidir.

Fullan (2001) benzer şekilde yönetim görevinde bulunan üyeler ile okul kültürü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, okul kültürünün şekillenmesinde tüm üyelerin ve yöneticilerin birbirleri ile olan ilişkileri ve süreçlerde görev paylaşımı gibi dinamikler etkilidir. Dimmock (1993)'e göre ise okul kültürü hem içerik hem de uygulama açısından öğrenci öğrenme düzeyine etki yapmaktadır. Bu bağlamda, okul kültürünün iyi analiz edilmesinin ve pozitif bir okul kültürü oluşturulmasının başarı düzeyine olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.

## **İlgili Araştırmalar**

Bu başlık altında, eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

**Yurtiçinde yapılmış çalışmalar.** Arslan, Kuru ve Satıcı (2005), ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütleri hakkındaki kültürel öğelerde ne düzeyde katılımcı olduklarını belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Üç ilk ve üç orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülen çalışma, bir tarama araştırmasıdır. Örgüt kültürüne katılımı belirlemek amacıyla altı boyuttan oluşan bir anket kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, ilk öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin orta öğretim

kurumlarında görev yapanlara göre daha fazla kültürel öğeye katılım gösterdiği bulunmuştur.

Terzi (2005), tarama modeli ile yürüttüğü çalışmada, ilk nicel veriler toplayarak ilköğretim kurumlarındaki kültürel yapıyı incelemiştir. Sekiz farklı ilköğretim örgütünde görev yapmakta olan 304 öğretmene uygulanan anketle, öğretmenlerin dört farklı örgüt kültürü boyutundan hangisine daha yatkın oldukları incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, en baskın boyutun görev kültürü olduğu, bunun ardından sırasıyla başarı ve bürokratik kültür, son olarak da destek kültürü geldiği bulunmuştur.

Demirtaş (2010), okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) kullanılarak yürütülen araştırmanın verileri, bir ilimizde bulunan tüm genel ve meslek liselerinde görev yapmakta olan 452 öğretmenden elde edilmiştir. Öğrenci başarısı için ise bir seviye tespit testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını ölçmek amacıyla kullanılan OKÖ'de 35 madde ve altı boyut bulunmaktadır. Ölçeğin boyutları; işbirlikçi liderlik, öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, mesleki destek, amaç birliği ve bilgi ortaklığı olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, meslek ve genel liseler arasında kültürel anlamda bir farklılık çıkmamıştır. Bunun yanı sıra, mesleki gelişim ve işbirlikçi liderlik boyutları ile öğrenci başarısı arasında manidar ilişki tespit edilmiştir.

Demirkol ve Savaş (2012), okul yöneticilerinin okul kültürü algılarının bazı demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu amaçla, bir ilimizde bulunan 144 farklı okulda görev yapmakta olan okul müdürlerine Çok Boyutlu Okul Kültürü Ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçekle, her okul müdürü üç farklı örgüt kültürü modeline göre puanlar almıştır ve bu puanlar, cinsiyet, okul türü ve deneyim değişkenlerine göre incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, en düşük düzeylerde saldırgan-savunmacı boyutuna sahip okul türü okul öncesi eğitim kurumları olarak bulunmuştur. Ayrıca, 11 yıl ve üzeri tecrübeye sahip müdürlerin görev yaptığı okullarda 5 yıl ve altı tecrübeye sahip müdürlerin görev yaptığı okullardan daha yüksek düzeylerde pasif-savunmacı boyutu olduğu belirtilmiştir.

Gümüş ve Gök (2016), görevinin ilk yılında olan öğretim üyelerinin örgüt kültürlerine uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları problemleri aşabilmeleri için çevrelerinden aldıkları destekleri, bu desteklerin kapsamını ve bu desteklerin örgüt tarafından kurumsal bir şekilde sağlanması konusundaki fikirlerini ortaya koymak amacı ile nitel bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu bağlamda, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak dört farklı üniversitede görev yapmakta olan 14 öğretim üyesinin fikirlerine başvurmuşlardır. Sonucunda, öğretim üyelerinin yoğun iş yüklerinden dolayı derslerde yeterli olamadıklarını ve araştırma çalışmalarına yeterli vakit ayıramadıklarını belirttikleri ifade edilmiştir. Ayrıca, karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilmek için, doktora dönemlerindeki danışmanlarından ve yakın arkadaşlarından destek aldıklarını belirtmişlerdir. Son olarak öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından, bu problemlerle mücadele esnasında örgütsel anlamda bir desteğin faydalı olacağı düşünüldüğü belirtilmiştir.

Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz (2006), üniversite içerisinde mentorluk ilişkisini ortaya koymak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmada Mentorluk Ölçeği 150 öğretim üyesine uygulanmıştır. Çalışma bulguları, koçluk, rol modeli alma, kendini ifade etme ve görünür kılma, danışmanlık, kabul ve onay alma ve son olarak arkadaşlık olarak tanımlanan altı farklı boyutta incelenmiştir. Bu bağlamda cinsiyetin danışmanlık ilişkisinde etkili bir role sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışmaya katılan üyelerin büyük bir çoğunluğunun mentorları ile aralarında etkileşim eksikliği olduğu fikrine sahip oldukları belirtilmiştir.

Şahinyan (2011), örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Durum çalışması olan araştırmada, üç farklı örgütte görev yapmış olan üç eski üye ile yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgütler üzerinde ve örgütlerin başarısında önemli bir paya sahip olduğu belirtilmiştir.

Negiş Işık ve Gürsel (2013), başarılı bir okulun örgüt kültürü açısından incelenmesi amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Ulusal çaplı uygulanan bir testin sonuçlarına göre başarılı olduğu düşünülen bir okulun üyeleri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış gözlemler aracılığı ile veri toplanan çalışma nitel bir araştırma olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, öğrenci ile ilişkili değişkenlerin okulun başarısında okul ile ilgili

değişkenlerden daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, bu okulu başarılı kılan üç kültürel öğeyi şu şekilde sıralamaktadırlar: (1) farklı görüşten öğretmenlerin birbirleri ile iyi geçindikleri, (2) problem çözme süreçlerinde öğretmenlerin ortak bir tavır takındığı ve (3) liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin başarıya katkı sağladığı görülmüştür.

Akgün, Orgun, Arış ve Tok (2019) hemşirelik bölümünde öğrenim gören öğrencilerin akademik başarılarının bazı örgütsel faktörlerden ne düzeyde etkilendiğini bulmak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmada, 85 öğretim üyesinin görüşleri, Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarılarını Etkileyen Örgütsel Faktörler Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçeğin dört alt boyutu şu şekilde tanımlanmaktadır: (1) öğretim elemanlarının mesleki yeterlilikleri ve uygulamaları, (2) yönetsel hizmet ve uygulamalar, (3) iletişim ve (4) fiziksel ortam ve donanım. Bu alt boyutlar, öğretim üyelerinin unvanı, çalışma saati ve memnuniyet düzeyi gibi değişkenlerle karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretim üyelerinin memnuniyet düzeyleri arttıkça, iletişim alt boyutu hariç tüm alt boyutlarda da puanların manidar bir şekilde yükseldiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışma saatleri ile karşılaştırma yapıldığında, hiçbir alt boyutta manidar bir farklılık bulunamamıştır. Son olarak, öğretim üyelerinin unvanları yükseldikçe, tüm alt boyutlardaki puanların da yükseldiği tespit edilmiştir.

Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu (2014), başarılı bir okulda yöneticilik yapmakta olan bir üyenin liderlik stillerini incelemek amacı ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu örgütte görev yapmakta olan 24 kadın ve 21 erkek öğretmene, çok faktörlü liderlik ölçeği uygulanmış ve sonuçları analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, bu eğitim kurumunun yöneticisinin farklı durumlarda farklı liderlik türlerine ait özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumun okulun başarısında etkili olduğu düşünülmektedir.

Koçak ve Atanur Başkan (2013), okul müdürlerinin okullarda görülen çatışmaları yönetme yöntemlerini ortaya koymak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmada, 19 farklı örgütte görev yapan 255 öğretmenden Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu ölçekle, öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemleri hakkındaki algıları incelenmiştir. Sonucunda, öğretmen-öğretmen çatışmaları ve öğretmen-müdür çatışmaları için farklı yöntemlerin kullanıldığı ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra,

örgüt içerisinde görev yapan öğretmen sayısının da bu yöntemlerin belirlenmesinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Bilgir (2018) tarafında yürütülen çalışmada, ilkokullarda öğretmenler ve yöneticiler arasında çıkan çatışmaların nedenlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca, çatışmaların çözüm yöntemlerini belirlemek de amaçlanmıştır. Bu bağlamda yürütülen bu durum çalışması, öğretmenlerin görüşlerine dayandırılmaktadır. Çalışmanın sonucunda, öğretmen ve müdür arasında çıkan çatışmaların ana kaynağının veli olduğu ve bunların en etkili çözüm yönteminin iletişim olduğu belirtilmiştir.

Fırat (2010), bir ilimize bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerin görüşlerine başvurarak yürüttüğü çalışmasında, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini incelemeyi amaçlamıştır. Toplamda 519 öğretmenin görüşleri iki anket ve bir ölçek ile elde edilmiştir. Bunlar; Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketi, Okul Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri Anketi ve Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği olarak belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerinin en fazla problem çözme stratejisini kullandıkları belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stratejilerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiş ve çeşitli stratejilerin birbirlerinin yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdevecioğlu (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının bir devlet üniversitesinin iktisadi ve idari bilimler fakültesine bağlı üç farklı lisans bölümünün öğrencilerinin akademik başarılarının üzerinde olan etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada 2250 kişilik evrenden seçilen 208 kişilik bir örneklem kullanılmıştır. Bu örnekleme, her biri beşli likert tipi olacak şekilde tasarlanmış 15 maddelik bir ölçek uygulanmıştır. Ölçek öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyini belirlemek üzere geliştirilmiş ve bölüm, yaş, başarı düzeyi, sınıf gibi çeşitli değişkenler üzerinden karşılaştırmalar yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğrencilerin vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin başarı düzeyleri ile doğru orantılı şekilde arttığı bulunmuştur. Ancak bunun aksine yaş ve buldukları sınıf değişkenleri arttıkça, vatandaşlık davranışı düzeylerinin düştüğü bulunmuştur. Son olarak, öğrencilerin öğrenim gördükleri bölüm ile vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Çınar (2010), okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki rollerini incelemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Çalışmada 10 farklı ilköğretim kurumunda görev yapmakta olan 191 öğretmenin görüşleri, Okul Yöneticilerinin İletişim Süreçlerindeki Etkililiği Ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin öğretmenler tarafından olumlu olarak görüldüğüne ulaşılmıştır.

Özsoy, Ergül ve Bayık (2001), bir yüksekokulda görev yapmakta olan örgüt üyelerinin örgütlerine bağlılık düzeyini, rol davranışlarını ve bazı değişkenlerin bunların üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmaya ilgili kurumda görev yapan tüm üyeler katılmıştır. Bu kişilerin sayısı 73 olarak belirtilmiştir. Çalışmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçekle bağlılık düzeyleri, ikinci ölçekle de rol davranışları incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, yaş, medeni durum ve tecrübe değişkenlerin bağlılık düzeyine etki etmediği bulunmuştur. Ancak örgüt içerisindeki rollerin bağlılık düzeyine etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca üyelerin rollerini benimsemeleri ile bağlılık düzeyleri arasında ilişki olduğu da belirlenmiştir.

**Yurtdışında yapılmış çalışmalar.** Ragins ve Cotton (1999), mentorluk ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi örgüt kültürü açısından incelemişlerdir. Çalışmada 257 erkek ve 352 kadın örgüt üyesinin mentorlarından edindikleri faydalar hakkında görüşleri alınan çalışmada, mentorların cinsiyetinin edinilen faydalara etki ettiği ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, bir mentora sahip örgüt üyelerinin sahip olmayanlardan daha fazla kariyer avantajına sahip olduğu da ortaya konmuştur.

Cawyer, Simonds ve Davis (2002), mentorluk ilişkisinin hangi özelliklerinin akademik bir örgüte yeni katılan üyelerin problemlerini çözmesine yardımcı olduğu ve örgüt tarafından resmi olarak yürütülen mentorluk süreçlerinin etkisini ortaya koymak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma bir durum araştırması niteliğindedir. Çalışmanın sonucunda, mentorluk uygulamasının örgüte yeni katılanların uyum sürecinde oldukça etkili olduğu ortaya konmuştur.

Mitchell ve Willower (1992) başarılı bir eğitim örgütünün örgüt kültürünü tanımlamak amacıyla yürüttükleri çalışmada gözlem ve görüşme yöntemleri ile veri toplamışlardır. Çalışmanın sonucunda, okul kültürünün şekillenmesinde birçok değişkenin rol aldığını belirtmişlerdir. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler, veliler ve

akademik başarıya kendini adanmış bir okul yönetimi olarak tanımlanmıştır. Tüm bunların yanı sıra, öğrencileri okul kültürünün şekillenmesinde rol almasının da diğer öğeler kadar önemli olduğu belirtilmiştir.

Wadesango (2012) okul ile ilgili kararları alırken öğretmenin rolünü incelemek amacı ile bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, nitel bir çalışma olarak tanımlanmıştır. Amaçsal örnekleme yöntemi ile belirlenmiş beş okul yöneticisi ve 20 farklı öğretmenin görüşlerine başvurulmuş ve bu görüşmeler esnasında okul çevreleri gözlemlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, öğretmenin okul ile ilgili önemli kararlarda rol almasının öğrenci başarısında önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bu durumun öğrenci başarısının yanı sıra, okul başarısına da olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.

Moogan, Baron ve Bainbridge (2001), yaptıkları boylamsal çalışmada yüksek öğrenim öğrencilerinin karar verme beceri özelliklerinin önemini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, ders içeriği, konum ve itibar gibi konularda karar verme süreçleri 14 ay arayla incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, ders içeriğinin öğrenciler tarafından en önemli faktör olduğu belirlenmiştir. İtibar ise en düşük öneme sahip faktör olarak bulunmuştur. Çalışma, karar verme süreçlerini incelemek amacıyla yürütülen çalışmalara yeni bir yaklaşım getirmesi yönünden önem arz etmektedir.

Dinham ve Scott (1998), öğretmen ve yöneticilerin kariyer memnuniyet düzeyini belirlemek ve bunu bir model ile açıklamak amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. 892 öğretmen ve yöneticinin katıldığı çalışmada yedi farklı boyutta veri toplanmıştır. Bu boyutlar; (1) demografik veriler, (2) derse hazırlanma, (3) öğretmenlikten memnuniyet düzeyi, (4) öğretmenliğe adanan zaman, (5) motivasyon ve kendini adama, (6) genel sağlık ve (7) katılımcıların fikir beyanında bulunduğu açık uçlu tek bir madde olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerde ve okul yöneticilerinde tükenmişlik durumunun gözlenmeye başlandığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarından beklenenlerin onların yapabileceklerinin çok üzerinde olduğu belirtilmiş, ilk bulgunun sebebi bu durumla açıklanmıştır. Bu nedenle eğitimcilere ve yöneticilere kendilerinden beklenenleri değil sadece yapmaları gerekenleri, temel anlamda yapmaları yönünde öneride bulunulmuştur.

Griffith (2004), yönetimsel değişimlerin okul başarısına ve örgüt üyelerine olan etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Ortaöğretim kurumlarında yürütülen çalışmada, ğrenci başarıları dönem içerisinde uygulanan akademik başarı testlerinin sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Çalışmada dikkat çeken en önemli bulgu; örgüt üyelerinin mesleki memnuniyet düzeylerinin akademik başarıyı etkileyen bir faktör olmasıdır.

Hatchett (2010) ABD’de bir eyalette yer alan 760 eğitim rgt üzerinde yürüttüğü çalışmada, öğrencilerin akademik başarılarının okul kültürü, ğretmen mesleki memnuniyet düzeyi ve ğrenci derse katılım düzeyi gibi değişkenlerden ne düzeyde etkilendiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öğrencilerin akademik başarılarının hem okul kültürü ile hem de ğretmen memnuniyet düzeyleri ile doğru orantılı olarak manidar düzeyde ilişkili olduğu, ancak derse katılım düzeyleri ile ilişkisiz olduğu bulunmuştur.

Ogbonna ve Harris (2000) rgt kültürü, liderlik türü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü ortaya koymak amacı ile bir çalışma yürütmüştür. İngiltere’de yer alan orta seviye büyüklükte ve yüksek seviye büyüklükte olan örgütlerden seçkisiz olarak belirlenen birer üyeden veriler bir ölçek aracılığıyla toplanmış ve çalışma nicel veriler ile yürütülmüştür. Çalışmaya toplam 322 geçerli katılım olduğu belirtilmektedir. Çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgüt başarısında etkili olduğu ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu (2006), liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki bağın neden ve hangi zamanlarda koptuğunu belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki anket ve bir görüşme formunun kullanıldığı karma bir araştırma modeli tasarlanmıştır. Çalışma kapsamında, in Halk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren altı farklı ticari firmanın yeleri incelenmiştir. Sonucunda ise, liderlik kavramının örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülebilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Jung (2001) yürüttüğü çalışmada farklı liderlik koşullarının ve beyin fırtınası yapma koşullarının örgüt başarısına olan etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma



yürütmüştür. Çalışma kapsamında iki farklı liderlik koşulunu (etkileşimsel ve devinimsel liderlik) ve iki farklı beyin fırtınası yapma koşulunu (gerçek ve sembolik gruplar ile) kendi içlerinde karşılaştırmıştır. Bu amaçla büyük çoğunluğu dörder kişilik 53 grup oluşturulmuştur. Bir beyin fırtınası görevi esnasında katılımcılar, akıcılık ve esneklik düzeyleri açısından değerlendirilmiş ve yaratıcılık düzeyleri buna göre belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcılara liderlik algılarını değerlendirmek amacıyla bir ölçek uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, sembolik grupların gerçek gruplara göre daha yüksek yaratıcılık düzeyi gösterdiği, benzer şekilde devinimsel liderlik özelliği gösteren grupların da etkileşimsel liderlik özelliği gösteren gruplara göre daha yüksek yaratıcılık düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, çalışma grup türü ile liderlik türü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumdan liderlik türünün bir önemi olmaksızın grup yaratıcılığını arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Yurt içinde ve yurt dışında eğitim kurumlarının örgüt kültürleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün öneminin vurgulandığı görülmektedir. Örgüt kültürünün eğitim kurumundaki öğrencilerin başarısını etkilediği görülmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve şekillendirilmesinde liderlerin rolünün önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra, örgüt içerisinde karşılaşılan problemlerin çözülmesinde örgüt kültürünün rolü vurgulanmaktadır.

### **Bölüm 3**

#### **Yöntem**

Yabancı diller yüksekokullarındaki öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır; durum deseni benimsenmiştir.

Nitel araştırma; ilişkileri, davranışları, durumları ve materyalleri incelemektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Bu tür araştırmalarda, veriler doğal ortamından kelime ya da görsel şekillerde elde edilir. Ayrıca elde edilen son veri kadar veriyi elde etme süreci de önemlidir. Balcı'ya (2015) göre, nitel ve nicel araştırmalar arasındaki en belirgin fark; nitel araştırmalarda karşılıklı etkileşimin ve esnekliği öne çıkmasıdır. Bu durumu sağlayabilmek için sistematik bir şekilde ilerlerken esnek davranmak gereklidir. Bu esneklik, süreç içerisinde problem durumunun daha iyi anlaşılmasıyla araştırmaya farklı boyutlar ekleyebilmek ve yeni durumlara hızlı şekilde uyum sağlayabilmektir. Bu nedenle, örgüt kültürü gibi genellikle sosyal bilimlerin ilgi alanında olan soyut araştırma konuları çalışılırken tercih edilen bir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015).

Durum deseninde bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla derinlemesine araştırılmaktadır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Bu çalışmada Yabancı diller yüksekokullarındaki öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ele alındığı için durum deseni tercih edilmiştir. Bu desen, görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Görüşme yöntemi, Büyüköztürk ve diğerleri (2015) tarafından, belirli bir konu hakkında bilgi toplamak amacıyla en az iki kişi tarafından sözlü olarak yürütülen bir veri toplama yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Durum desenlerinde görüşme yöntemi ile veri toplanması alanyazında sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bütüncül çoklu durum deseninde ise her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmakta sonrasında da birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Burada önemli olan araştırmacının her iki okulda da aynı boyutlar hakkında bilgi topluyor olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda bu çalışmada bir devlet bir de vakıf üniversitesi olmak üzere 2 farklı üniversitenin yabancı diller bölümünde görev

yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarının örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ele alındığı için bütüncül çoklu durum deseni tercih edilmiştir.

### **Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ilinde bulunan bir devlet bir vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan 15 öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Çalışmada maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmış böylelikle çalışma grubunun çeşitliliği sağlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna seçilecek öğretim görevlilerinin belirlenmesinde üniversite, cinsiyet, yaş, yöneticilik görevi olup olmadığı, öğrenim durumu, kıdem, okuldaki hizmet yılı gibi değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmıştır.

Yabancı diller yüksekokulundaki öğretim görevlileri ile görüşme yapmak için randevu talep edilmiştir. Devlet üniversitesinden 6, vakıf üniversitesinden ise 9 öğretim görevlisi görüşmeyi kabul etmiştir. Çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 2’de özetlenmiştir. Çalışmaya katılan öğretim görevlileri Ö kodu ile belirtilmiştir.

Tablo 2.

#### *Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretim Görevlilerinin Demografik Özellikleri*

Sıra/Kod	Üniversite	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Görevi	Öğrenim Durumu	Kıdem	Okuldaki hizmet yılı
Ö1	Vakıf üni.	Kadın	35	Yok	Y. Lisans	13	8
Ö2	Devlet üni.	Kadın	30	Yok	Y. Lisans	8,5	3
Ö3	Vakıf üni.	Kadın	33	Yok	Y. Lisans	12	4
Ö4	Devlet üni.	Kadın	36	Yok	Y. Lisans	14	2,5
Ö5	Devlet üni.	Kadın	41	Yok	Lisans	11	6
Ö6	Vakıf üni.	Erkek	29	Yok	Lisans	6	5
Ö7	Vakıf üni.	Kadın	29	Yok	Y. Lisans	7	2
Ö8	Vakıf üni.	Kadın	43	Var	Lisans	20	6
Ö9	Vakıf üni.	Kadın	65	Var	Y. Lisans	45	14
Ö10	Vakıf üni.	Kadın	51	Var	Y. Lisans	29	13
Ö11	Vakıf üni.	Kadın	31	Yok	Lisans	9	7
Ö12	Devlet üni.	Kadın	35	Yok	Lisans	11	6
Ö13	Devlet üni.	Erkek	50	Var	Y. Lisans	26	3,5
Ö14	Devlet üni.	Kadın	45	Var	Lisans	21	2,5
Ö15	Vakıf Üni.	Kadın	31	Yok	Lisans	9	7

Tablo 2 incelendiğinde her iki üniversiteden çalışmaya birer erkek öğretim görevlisinin katıldığı görülmektedir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin yaşı 30-50 arasında değişirken, vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin yaşı 29-65 arasında değişmektedir. Vakıf üniversiteden beş, devlet üniversitesinden üç olmak üzere çalışmaya katılan öğretim görevlerinin sekizi yüksek lisans

mezunudur. Devlet üniversitesinde öğretim görevlilerinin toplam kıdemi 11-26 yıl arasında değişirken, vakıf üniversitede öğretim görevlilerinin toplam kıdemi 6-45 yıl arasında değişmektedir. Öğretim görevlilerinin hâlihazırda çalıştıkları üniversitedeki hizmet sürelerine bakıldığında devlet üniversitesinde en az 2,5 en fazla 6 yıl hizmet veren öğretim elemanı olduğu görülürken vakıf üniversitesinde en az 2, en fazla 14 yıl hizmet veren öğretim görevlisi olduğu görülmektedir. Devlet üniversitesinde çalışmaya katılan iki öğretim görevlisinin yöneticilik görevi bulunurken vakıf üniversitesinden üç öğretim görevlisinin yöneticilik görevi bulunmaktadır.

### **Veri Toplama Süreci**

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin (bknz. Ek B ve Ek C) alınmasının ardından, bir vakıf bir devlet üniversitesinin yabancı diller yükseköğretim müdürlerine önce elektronik posta ve daha sonra telefon yoluyla ulaşıp araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda, bu üniversitelerin yabancı diller yükseköğretiminde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinden randevu talep edilmiştir. Ders programlarına göre uygun olan ve görüşmeyi kabul eden öğretim görevlilerinin çalıştıkları okullara gidilerek birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak 25 ila 40 dakika sürmüştür. Öncelikle katılımcılardan, çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği bilgisi verilerek onay alınmıştır. Alınan onayın üzerine, ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen tüm veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

**Görüşme:** Bu yöntem, sosyal bilimlerde en sık kullanılan yöntemlerden biri olarak bilinir. Yıldırım ve Şimşek (2008) görüşme kavramını, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu yöntem ile görüşme yapılan kişinin konuyla ilgili görüşleri, duyguları, yorumları ve tepkileri anlaşılabilir çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Esneklik ve araştırmanın süreç odaklı bir şekilde yürütülmesine imkân sağlaması nedeniyle tercih edilen görüşme yöntemi doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu amaçla geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda 6 demografik ve 10 sözlü yanıtlanabilen madde bulunmaktadır. Bu form hazırlanırken, ilgili alanyazında yer alan yöntemlerden faydalanılmıştır ve üniversitelerin yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacı ile çeşitli maddeler belirlenerek üç eğitim yönetimi uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucu, bazı maddeler çıkarılmış, sorularda geçen bazı kavramlara açıklık getirilmiş ve uygun olmayan kavramlar anketten çıkarılarak görüşler doğrultusunda sorular yeniden düzenlenmiştir. Görüşme formunda yer alan bazı sorular şöyledir (bknz. EK A):

- Örgüt Kültürü sizce ne anlama gelmektedir? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?
- Yüksekokulun yöneticisinin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü/özelliklerini anlatır mısınız?

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi insan davranışlarını üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir tekniktir. İçerik analizi birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar, kategoriler ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve anlaşılabilir biçimde düzenlenerek yorumlamaya yardımcı olmasını sağlayan bir yöntemdir. Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu yöntemle herhangi bir konu üzerine farklı kaynaklardaki mesajları analiz edebilmek için materyallerin düzenlenerek uygun kategoriler, işaretler ya da sınıflamalarla araştırmacıların inceledikleri konuyla ilgili karşılaştırmalar yapılabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015).

Araştırmada öncelikle 15 öğretim görevlisi ile yapılan görüşmelerin ses kayıtları her bir öğretim görevlisi için ayrı ayrı olacak şekilde Office Word

programına yazı olarak aktarılmıştır. Bu 15 Word dosyası 1'den 15'e kadar Ö ile kodlanmış ve içerik analizleri yürütülmüştür.

İçerik analizi sonuçları görüşme formundaki her bir soru için ortaya çıkan kodlar ve kategoriler Excel'de düzenlenerek frekans tablolarıyla sunulmuştur. Devlet ve vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin görüşlerindeki benzerlik ve farklılıkları daha iyi görebilmek için tablolar üniversite türüne göre düzenlenerek sunulmuştur. Öğretim görevlilerinin görüşlerini yansıtabilmek için kod ve kategorilere uygun, dikkat çekici ve açıklayıcı özellikteki doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Ünver, Talu-Bümen ve Başbay, 2010).

### **Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Büyüköztürk ve diğerleri (2015), nitel çalışmalarda araştırmacıların ön yargılarının bulguların güvenilirliğini ve geçerliliğini olumsuz bir şekilde etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu durumlardan sakınmak için bir dizi önlem ve kontrol yöntemi sunulmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015, Yıldırım ve Şimşek, 2008). Güvenirlik ve geçerliliğin sağlanabilmesi adına sunulan önlemler arasında; araştırma sürecinin detaylı bir şekilde planlanması ve araştırma konusunda uzman bir kişinin araştırma sürecini izlemesi, araştırmada sorulan soruların yazılı olarak bulunması, bu soruların alana hâkim uzmanlar tarafından incelenmesi, verilerin uzun süreli etkileşim içerisinde elde edilmesi, katılımcıların verdikleri cevapların tekrar incelenebilmesini sağlamak adına kayıt altına alınması ve varılan çıkarımların dayanaklarının belirtilmesi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma öncesinde araştırma süreci planlanmış ve bu süreç danışman tarafından gözlenmiştir. Ayrıca görüşme esnasında sorulacak sorular daha önceden hazırlanıp uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenerek, görüşmeler esnasında yazılı bir halde bulundurulmuştur. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler, soruları tam olarak anlayabildiklerinden emin olarak ilerlemiş, tüm konuşmalar ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınmıştır. Çalışmanın sonucunda yapılan çıkarımların tamamı bu kayıtlar detaylı bir şekilde dinlenerek yapılmıştır.

Nitel çalışmaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin kontrolü için sunulan yöntemler arasında ise, en az bir katılımcının bulguları incelemesi ve teyit etmesi, elde edilen sonuçların sürekli bir biçimde karşılaştırılması ve kontrol edilmesi ve elde edilen sonuçların alanyazın ile uyumlu olması bulunmaktadır. Bu çalışmada

da yapılan her görüşme sonrası elde edilen veriler karşılaştırılmış, tutarsızlık olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda farklı katılımcıların verdiği çelişkili bir ifadeye rastlanmamıştır. Ayrıca elde edilen bulgular daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmış ve tutarsızlık olup olmadığı incelenmiştir. Özetle, iç geçerlik, uzman görüşü, katılımcı teyidi, elde edilen bulguların alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların ve bulguların ilgili alan yazın ile tutarlı olması ile; dış geçerlik, araştırma yönteminin ve basamaklarının tanımlanması, veri toplama, verilerin analizi ve yorumlama sürecinin betimlenmesi ile, iç güvenilirlik, sonuçlar ile verilerin tutarlılığına yönelik tutarlılık incelemesi, dış güvenilirlik ise araştırmacının izlediği yöntemleri, veri toplama ve analiz süreçlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlaması, bireysel varsayım ve önyargıların araştırmaya yansıtılmaması, toplanan ham verilerin saklanması ile olmasıyla sağlanmaya çalışılmıştır.

## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde her bir alt probleme dayalı olarak araştırmamızın bulguları sunulmuş, görüşme yapılan öğretim görevlilerinin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda oluşturulan kodlara ve kategorilere yer verilmiştir. Ayrıca öğretim görevlilerinin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.

#### Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşme formundaki “Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin örgüt kavramını açıkladıkları kavramlar Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3.

#### Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kod	Katılımcı	<i>n</i>
Devlet	Sistemin işleyişi	Ö2, Ö4, Ö5, Ö14	4
	Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler	Ö4, Ö5, Ö13	3
	Birliktelik	Ö4, Ö12	2
	Ortak deneyim	Ö12	1
Vakıf	Birliktelik	Ö3, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11	5
	Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler	Ö1, Ö8, Ö11, Ö15	4
	Kuruma aidiyet	Ö1, Ö9, Ö15	3
	Ortak deneyim	Ö3, Ö8, Ö10, Ö11	3
	Sistemin işleyişi	Ö8, Ö10, Ö15	3
	Örgütsel Güven	Ö8, Ö9	2

Tablo 3 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamını birliktelik, ortak deneyim, sistemin işleyişi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, kuruma aidiyet, ortak deneyim ve örgütsel güven kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesinde ortak deneyim kategorisinde ( $n=1$ ); birliktelik kategorisinde ( $n=2$ ); yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler ( $n=3$ ) ve sistemin işleyişi kategorisinde ( $n=4$ ) öğretim görevlisi görüş belirtmiştir. Vakıf üniversitesinde ise örgütsel güven kategorisinde ( $n=2$ ); kuruma aidiyet kategorisinde ( $n=3$ ); sistemin işleyişi kategorisinde ( $n=3$ ); ortak deneyim kategorisinde ( $n=3$ ); yönetici ve çalışanlar



arasındaki ilişkiler ( $n=4$ ) ve birliktelik kategorisinde ( $n=5$ ) öğretim görevlisi görüş bildirmiştir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir;

*Örgüt kültürü bana, kabaca o kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü ve bu iş yürürken de sistem devam ederken de hangi kavramların el üstünde tutularak sistemin yürütüldüğünü çağırıştırıyor açıkçası. Akademik anlamla da kişisel anlamda da. Mesela önceliğimiz öğrenci odaklı bir kurum muyuz, hoca odaklı bir kurum muyuz? Ya da ne bileyim sistemin içerisinde adalet kavramına göre mi atamalarımızı yapıyoruz, görev dağılımı yapıyoruz gibi sistemin hangi değerler üzerine yürüdüğünü bana çağırıştırıyor (Ö2).*

*Açıkçası çok bir bilgim yok ama Kurum kültürü deyince çoğunlukla çalışma şartları değil ama daha çok insanların orda motive olması için psikolojik anlamda iletişim takım çalışması genelde bunlar geliyor benim aklıma. Kurumda çalışan insanların motive olması, ne sıklıkla bir araya geldiği, birlikte neler yapıldığı (Ö4).*

*Örgüt kültürü dediğimde ortak paydaları olan, bir takım ortak düşünceleri, zevkleri ya da yetenekleri olan bir grubun bir araya gelip iletişim içinde olmaları ve bu ortak paydaları olmaları sebebiyle beraber daha fazla zaman geçirmeleri ya da geçirmeyi tercih ediyor olmaları (Ö12).*

*Örgüt kültürü aslında baktığımız zaman üç ayaklı bir şey diyebiliriz. Bir hoca kültürü var işin içinde, hocaların kendi aralarındaki ilişki anlamında bir alt basamağı düşünülebilir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki. Bir de bunu ben biraz daha genişletme taraftarıyım açıkçası. Burada sadece akademik değil de personel bekçisinden güvenliğine kadar (Ö13).*

*Örgüt kültürü, takip edilen yol. Bir kurumun oturmuş, birlikte yapmış oldukları oturmuş olan herkesin bildiği takip ettiği ve zaman içinde ihtiyaca göre değişkenlik gösterebilen davranış şekilleri ve ilişkiler (Ö14).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir;

*Karşılıklı saygı, kuruma aidiyet, kuruma bağlılık. (Ö1).*

*Kuruma olan ait amaçları, hedefleri veya kendi bölümümdeki vizyon, misyon bireysel olarak uygulayabilmek sahiplenmek olabilir. Amaç, vizyon, misyon, sahiplenmek kavramlarıyla açıklayabilirim. Hani bir terim vardır, örgüt kültürü kazanmak. Örgüt kültürünü kazanmak için, Atılımın örgüt kültürünü kazanabilmek için onun amaçları doğrultusunda hareket etmek, belki o geliyor aklıma (Ö3).*

*Örgüt kültürü deyince bizim kendi bölümümüzde devamlı yaptığımız gelenek haline getirdiğimiz şeyler o örgüt kültürünü oluşturmuş gibi geliyor (Ö6).*

*İnsanların alışkanlık gereği ya da gördüğü şekilde önceden bildiği şekilde bir sisteme ayak uydurması olabilir. Sistemin kendi alışkanlıkları yani (Ö7).*

*Örgüt kültürü denilince benim aklıma dişliler geliyor. Birisi olmadan diğeri dönemeyen çarklar geliyor. Bazıları çok küçük, bazıları çok büyük o çarkların ama o küçük çarkta aksama olduğunda o ana çarkta büyük çarkta hareket olmuyor, takılıyor, tökezliyor. Harmoni geliyor. Mükemmel bir örgüt kültürü dediğimde insanların birbirine güvendiği, ortak amaç için çalıştığı, herkesin birbirinin işini kolaylaştırmak için elinden geleni yaptığı bir ortam aklıma geliyor (Ö8).*

*Aidiyet duygusunu hissetmek. Bunu kurum içinde ve kurum dışında da yaşıyor olabilmek. Ben atılımlıyım diyebilmek. Sırasında atılımın herhangi bir aksayan yanını kendi aramızda eleştirebilirken dışarıda buna meydan vermemek örgüt kültürüdür. Yani şöyle diyebilirim "kardeşime karşı ben, başkasına karşı kardeşim ve ben" anlayışındayım ben. Ben kurumun içinde bir şeyi eleştiririm ama dışarıda ona laf söyletmem. Yani laf söyletmemin dışında haksız yere değil ama öyle bir ortamda bulunduğumda onu da yanlış yere savunmam ama laf da söyletmem (Ö9).*

*Birliktelik, grup çalışmaları, bir amaca yönelik çalışma bunun içerisinde gelir diye düşünüyorum. Sadece çalışmak da değil aslında örgüt kültürün oluşabilmesi için birlikte hareket etmek geliyor; bazı şeylerden birlikte keyif alabilmek, birlikte konuşabilmek, birlikte sosyal aktiviteler de yapabilmek sanki bunun bir parçasıdır diye düşünüyorum (Ö10).*

*Yönetici ve çalışanların bütünlüğü diyebilirim. Ve beraber oluşturdukları bazı değerler ya da kurallar. Hem karar verirken bu kuralların veya değerlerin oluşturulması noktasında hem de uygularken aynı sayfada olmak diyebilirim (Ö11).*

*Aidiyet duygusundan bahsedirim. Çalışanlar arasındaki iletişim. Yönetim biçimi diyebilirim. Aidiyet duygusunun yüksek olması iyi bir örgüt kültürünün olduğunu gösteriyor diyebilirim (Ö15).*

## **Öğretim Görevlilerinin Yeni Göreve Başlayan Öğretim Görevlilerine İlişkin Yapılan Uyum Çalışmaları Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4.

### *Uyum Çalışmalarına İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kod	Katılımcı	n
Devlet	Rehberlik yapılmakta	Ö4, Ö13, Ö14	3
	Meslektaş desteği	Ö2, Ö5, Ö14	3
	Tanışma toplantısı düzenlenmekte	Ö4, Ö14	2
	Bilmiyorum	Ö5, Ö12	2
	Yazılı Doküman Desteği	Ö14	1
Vakıf	Oryantasyon programı düzenlenmekte	Ö1, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15	6
	Rehber /Mentör öğretim görevlisi atanmakta	Ö1, Ö3, Ö8, Ö9	4
	Meslektaş desteği	Ö8, Ö11	2
	Yazılı Doküman Desteği	Ö6	1

Tablo 4 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin yeni başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmalarını tanışma toplantısı düzenlenmesi, rehberlik yapılması, oryantasyon programı düzenlenmesi, meslektaş desteği ve rehber/mentor öğretim görevlisi atanması kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesinde yazılı doküman desteği kategorisinde ( $n=1$ ); tanışma toplantısı düzenlenmesi kategorisinde ( $n=2$ ); meslektaş desteği kategorisinde ( $n=3$ ) ve rehberlik kategorisinde ( $n=3$ ) öğretim görevlisi görüş bildirirken iki öğretim görevlisi konu hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir. Vakıf üniversitesinde ise yazılı doküman desteği kategorisinde ( $n=1$ ); meslektaş desteği kategorisinde ( $n=2$ ); rehber/mentor öğretim görevlisi atanması kategorisinde ( $n=4$ ) ve oryantasyon programı düzenlenmesi kategorisinde ( $n=6$ ) öğretim görevlisi görüş bildirmiştir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin uyum çalışmalarına ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir;

*Yeni başlayan hocalarla biz de hem curriculum hem de level koordinatörlüğü yaptığımız için hangi level de derse gireceklerse o level in koordinatörü yeni başlayan hocalarla yine kısa bir toplantı yapıp o level da neler yapılıyor, o level da beklentilerimiz neler bu konularda bilgi veriyoruz genelde. İdareyle toplu olarak büyük toplantılarımız pek olmuyor (Ö4).*

*Bir de birimlerle görüşmesi ve tanıştırılması gerekiyor. Yine o konuda da geç kaldığımızı fark ettik. Mesela Amerika'dan hocalarımız gelmişti. Tek tek gruplarla tanıştırmak yerine social eventler yapmaya karar verdik senede dört kere. Self Access'te toplanıp dönem sonu değerlendirmesi ya da dönem başı değerlendirmesi olacağı zaman yeni hocaları orda herkesle tanıştırma fırsatı bulacağı ve biraz daha informal toplantı olmasını istiyoruz (Ö14).*

*Akademik anlamda yöneticilerimiz yeni başlayan hocalarla bir oryantasyon programı yapıyorlar. Okulun genel sistemi ile ilgili bilgi veriliyor, sahip oldukları olanaklar vesaire herkesin ofisi belirleniyor, kullanacakları eşyalar vesaire belirleniyor. Teknik ya da idari bir problem olduğu zaman kiminle görüşecekleri konusunda bilgi veriliyor hocalara (Ö4).*

*Bizim zaten şu an akademik takvimde, hiçbir okul yapmaz ama oryantasyon var hocalar için okul açılmadan bir hafta önce. Mesela müfredat ekibi gelir, müfredat ekibi ne yapar diye anlatıyor, yeni gelen hocalara. Başka hocalar geliyor testing nasıl çalışır işte onu anlatıyor. Ya da burada nasıl yaşanır onunla ilgili genel olarak bilgiler var. Kısa süreli, birkaç gün sürüyor (Ö13).*

*İlk başta, başladığı zaman oryantasyon yapmaya çalışıyoruz. Çok yeni bir yer olduğumuz için şimdiye kadar yeni başlayan kişilerle direkt olarak okul müdürümüz ve ben ilgilendik. Daha sonra bir driverımız var, orda neyi nasıl yaptığımızı o driverın üzerinden hocalarla paylaşıyoruz (Ö14).*

*O birazcık daha yöneticilerin hocayı yönlendirmesi ile yapılıyor, daha bireysel. Mesela okulda farklı birimler var, müfredat birimi, sınav birimi gibi. Eğer hocanın oralarla bir ilgisi varsa hoca oraya yönlendiriliyor, oradaki görevli kişi yetkili kişi hocaya seviyesiyle ilgili programla ilgili vermesi gereken bilgileri veriyor. Yani şöyle diyebiliriz yönetici hocaya nerelere gitmesi gerektiğini söylüyor. Bireysel olarak hoca o kişileri o birimleri gezip, ihtiyacı olan bilgileri topluyor, alması gereken materyaller varsa onları alıyor. Bu şekilde (Ö2).*

*Yani çok küçük grup olduğumuz için çok bireysel yardım oluyor, çok bireysel destek oluyor. Yani sayımız az olduğu için bir lise gibi düşünün lisedeki öğretmenler odası bir araya gelip yani bu kadar yakın samimi şeyler olduğu için çok resmi bir çalışma ortamımız yok o anlamda (Ö5).*

*Çok küçük bir grup olduğumuz için birbirimizden yararlanıyorduk. Birbirimize soruyorduk (Ö14).*

*Bu konuda bir iki eksikimiz olduğunu fark ettik. Bunula da ilgili yazılı bir doküman hazırlayıp bir instructive booklet, bu yaz sonunda elimizde bir instructive bookletimiz olacak. Yeni gelen hocalara bunu vermek için (Ö14).*

*Ben iki yıldır bebek izindeydim, ilk alınanlar biziz, bizden sonra gelenlere oryantasyon hatırlamıyorum. Öyle bir şey olduğunu hatırlamıyorum, duymadım da (Ö5).*

*Bir süredir kadrolarda durgunluk var. Ben de uzunca bir süre ücretsiz izindeydim, yeni gelen arkadaşların kaynaştığı adaptasyon süreçlerinde ben yoktum (Ö12).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yapılan uyum çalışmalarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bunun dışında da yine aynı çalışmaların altında bazı ders gözlemleri oluyor. Akran gözlemleri oluyor (Ö1).*

*Zaten yeni hocalara dönemlik mentor tarzı, peer koç hocalar atanıyor ve her hafta uyum sağlayabilmeleri için yardımcı olunuyor (Ö3).*

*O arkadaşlarımızla birlikte çalışan mentorlerimiz var. Yeni gelen arkadaşlarımızı mentor arkadaşlarımızla tanıştırap onları bir body yapıyoruz. Ondan sonraki çalışmalarda da herhangi bir sorun yaşadıklarında da bu seçtiğimiz mentor arkadaşlarımız kurumun içinde uzun süre emek vermiş, sistemin işleyişini bilen arkadaşlarımız ve yardım etmeye gönüllü, güler yüzlü, iletişim becerileri iyi olan arkadaşlarımızı mentor olarak seçiyoruz (Ö8).*

*Bu arada yeni hocalarımızın her birine bir tane body veriyoruz ki çalışmaları sürecinde herhangi sorunla karşılaşıncı onlardan yardım alabilsinler (Ö9).*

*Oryantasyon çalışmaları yapılıyor. Bu Oryantasyon çalışmaları kapsamında hem profesyonel gelişim birimimizin ders headlerinin ünite başkanları dediğimiz*

*hocalarımızın yardımları oluyor hocalar. Dersin içerikleri, işleyişi hakkında bilgiler veriliyor. Ne olduğuyla ilgili kısmı headlerimiz nasıl olduğu kısmı da profesyonel gelişim ünitemiz sağlamakta (Ö1).*

*Bence bu son üç yılda artan bu uyum çalışmaları, daha sistematik ve düzenli yapılan bir şey. Mesela ben ilk geldiğimde gözlemediğim bu üç yılda gözlemediğim kadarıyla bu kadar sistematik şeyler yapılmıyordu, ilk iki senemde. Ama sonra diğerlerine katılma fırsatı bulduğum için oldukça sistematik şeyler yapılıyor. Mesela oryantasyon toplantıları yapılıyor dersler yapılmadan önce. Diyelim ben bir ders vereceğim, bu 10 şubatta başlayacak, biz bir hafta önceden çağrılıp bu dersler hakkında çalışmalar yapıyoruz yüz yüze (Ö6).*

*İlk başta oryantasyon yapılmıştı. Hem okulun çevresi olarak bir oryantasyondu hem de bölümün içerisindeki işlerinin yürütülmesi açısından bir oryantasyondu. Sonrada daha da alt basamağında ders içeriği olarak derslerin yürütülmesine dair bilgilerdir. Yani sistemi en genelden en aşağı doğru tanıtmak amaçlı oryantasyon programları yapıldı (Ö7).*

*Ondan sonra bir yaz boyunca planladığımız, PDÜ ile birlikte hazırladığımız resmi oryantasyon programımız hazır oluyor ona göre bütün herkesi çağırıyoruz (Ö9).*

*Okulun kendi oryantasyon programı var. Değişik bireyleri bir araya toplayıp bir haftalık ya da üç günlük bir çalışmaları var. Mutlaka herkesin katılması gereken bir çalışma. Bu çalışmada da okulun tüm birimleriyle işleyişiyle ilgili insanlara bilgi veriyorlar. Ama tabi ki bu ilk günden olmuyor. İlk başladığımız zaman ilk ay içerisinde mutlaka halletmiş oluyorlar yani. Okulumuzun yaptığı tek o. Bölümümüzde de aynı. Bölümümüzde de oryantasyon programı hazırlanıp yeni gelen öğretmenlere, hem bölümün işleyişi ile ilgili olarak hem okuldaki yerlerin, onların ihtiyaç duyabilecekleri yerlerle ilgili hem de verecekleri derslerle ilgili olarak bilgi veriliyor. Bu da bence örgüt kültürü için de çok önemli. İnsanlar tecrübeli olsa bile bizim neler yaptığımızı görebilmeleri açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum ben (Ö10).*

*Oryantasyon günlerimiz oluyor. Onun dışında tabi ki hocaların öğretmenliklerine yardımcı olması için ilk haftalarda onları derslerimize davet etme gibi bir uygulamamız var (Ö11).*

*Yeni başladıkları dönemle beraber oryantasyon çalışmaları yapıyoruz. Öncelikle okulumuza, sonra bölümümüze ve sonra vermiş olduğumuz derslere onları oryante etmek için belirli programlar yapıyoruz. Çoğunlukla bir haftaya*

yayılarak. Sonrasında da dönem içerisinde daha küçük gruplar halinde daha küçük oryantasyonlar ya da hizmet içi eğitimler diyebileceğimiz çalışmalarla devam ediyoruz (Ö15).

*Bir sene boyunca mesleki gelişim bölümündeki arkadaşlarımız onların derslerine giriyorlar, onlara feedback veriyorlar (Ö8).*

*Onun dışında tabi ki hocaların öğretmenliklerine yardımcı olması için ilk haftalarda onları derslerimize davet etme gibi bir uygulamamız var (Ö11).*

*Bunun dışında bu okutman öğretim görevlisi kitaplarımız, kitapçıklarımız var. Kimler neler yapar, bir sorunla karşılaştığımızda imlere başvurmalıyız, hangi ders ne demektir, hangi konular ne anlama gelir, hangi derste ne yükümlülükler vardır gibi şeyleri oradan görüyoruz (Ö6).*

## **Öğretim Görevlilerinin Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçları Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde devlet üniversitesinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri örgüt başarısının sebeplerini duyarlı yönetici ( $n=1$ ), güçlü akademik kadro ( $n=1$ ), imaj ( $n=1$ ), öğrenci sayısı ( $n=2$ ), öğrenen örgüt olma ( $n=2$ ), örgütsel vatandaşlık davranışı ( $n=3$ ), karara katılım ( $n=1$ ), örgütsel kontrol ( $n=1$ ) ve şartlardan memnuniyet ( $n=2$ ) kodları altında değerlendirirken örgüt başarısının sonuçlarını diğer bölümlerin memnuniyeti ( $n=1$ ), gelir artışı ( $n=2$ ), iş doyumu ( $n=2$ ) ve talepte artış ( $n=4$ ) kodları altında değerlendirmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri örgüt başarısının sebeplerini güçlü akademik kadro ( $n=4$ ), öğrenen örgüt olma ( $n=2$ ), örgütsel vatandaşlık davranışı ( $n=1$ ), karara katılım ( $n=2$ ) ve örgüt kültürü ( $n=6$ ), kodları altında değerlendirirken örgüt başarısının sonuçlarını diğer iş yükü artışı ( $n=1$ ), okul ile guru duyma ( $n=2$ ), öğrencilerin istihdamı ( $n=2$ ) ve talepte artış ( $n=6$ ) kodları altında değerlendirmiştir.

Tablo 5.

*Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kategori	Kod	Katılımcı	n	
Devlet	Sebepler	Örgütsel vatandaşlık davranışı	Ö4, Ö12, Ö14	3	
		Şartlarından memnuniyet	Ö12, Ö13	2	
		Karara katılım	Ö14	2	
		Öğrenci sayısı	Ö2, Ö5	2	
		Öğrenen örgüt olma	Ö5, Ö14	2	
		Örgütsel kontrol	Ö5	1	
		Duyarlı yönetici	Ö13	1	
		Güçlü akademik kadro	Ö2	1	
		İmaj	Ö2	1	
		Devlet	Sonuçlar	Talepte artış	Ö2, Ö4, Ö5, Ö14
Gelir artışı	Ö2, Ö13			2	
İş doyumu	Ö2, Ö4			2	
Diğer bölümlerin memnuniyeti	Ö14			1	
Vakıf	Sebepler	Örgüt kültürü	Ö3, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö15	6	
		Güçlü akademik kadro	Ö1, Ö9, Ö10, Ö11	4	
		Öğrenen örgüt olma	Ö8, Ö10	2	
		Karara katılım	Ö8, Ö10	2	
		Örgütsel vatandaşlık davranışı	Ö7	1	
	Vakıf	Sonuçlar	Talepte artış	Ö1, Ö3, Ö7, Ö8, Ö11, Ö15	6
			Okul ile gurur duyma	Ö6, Ö9	2
			Öğrencilerin istihdamı	Ö9, Ö15	2
			İş yükü artışı	Ö1	1

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebeplerine ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Küçük bir çalışma grubu var. Yani kalabalık bir çalışma grubu yok çünkü hoca sayısı arttıkça, öğrenci sayısı arttıkça bu sistemi kurmak zorlaşıyor. Halihazırda bir sisteminiz varken yavaş yavaş öğrenci sayınız artarsa bu bir problem değil ama bir sistemiz yokken öğrenci veya hoca sayı arttığında bunun kontrolün yapmak zor oluyor. Öğrenci sayınız az, hoca sayınız az, doğal olarak daha butik çalışabiliyoruz aslına bakarsanız. Birinci sebep bu fiziki sebepler itibarıyla. Okul bu dil işini reklam olarak gördüğü için bu konuyla ilgili herhangi bir destek vermekten, yatırım yapmaktan hiç kaçınmıyor. Doğal olarak böyle çok iyi işleyen, güzel işleyen, yine okulun reklamı olan bir self Access center ımız var. Orası baya iyi çalışıyor. Bir de yani herhalde tabi her okul geçerlidir ama ben burası için konuşabilirim. Yine hocalara baktığınızda özgeçmişlerine baktığınızda hepsi gerçekten iyi bir kadrosu var (Ö2).*

*Tüm hocalar ve yönetim çok büyük emek var. Devlet üniversitesi de olduğu için ekstra bir ödeme de yapılmıyor ama herkes gönüllü olarak çalışıyor. Çünkü*



herkesin amacı, ben de gelirken yıllarca çalıştığım özel bir üniversiteden yeni bir üniversiteye geldiğimde insan aidiyet hissini kendisi oluşturmak zorunda kalıyor. Nereye aidiz, ne yapıyoruz, ben bu sistemin neresindeyim. O yüzden o birimlerde birazcık da gönüllü olarak görev aldığınızda şey hissi güzel. Bu okulun sistemini kuranlardan biri de biziz. O hissiyat güzel, insanı daha çok kurum kültürünü güçlendiriyor herkesin taşın altına elini koyması (Ö4).

Açıldığı ilk yıllarda sınıflar, derslikler olmadığı için öğrenci olmadığı için Delta kursu düzenlendi bizim için ve zorunluymuştu bu. Yani hocaların %99'unun hepsinin şu an Deltası var. Yani hocalara yapılan yatırım, eğitim. Yani o anlamda çok fazla yatırım var. Sürekli workshoplar oluyor, farklı üniversitelerden hocalar geliyor workshoplar yapıyor okulda. Ve sıkı bir denetim var. Biraz özel sektör şekli gibi, zaman zaman bunaltıyor ama bize çok da katkısı oluyor. Yani başı boş değiliz, hani dersini ver çık yok. Öyle bir şey yok. Küçük olmanın verdiği bir şey yani. Denetim de kolay oluyor, gözlem de çok kolay oluyor, takip de kolay oluyor. Bu da başarıyı getiriyor. (...) Sayımız az olduğu için çok birebir ilişki var öğrenci-hoca arasında ver her şeyini biliyorsunuz özeline kadar, ailevi problem olsun ya da bir sıkıntı olsun, bir şey olsun (Ö5).

Genel olarak ben güler yüzlü bir ekip görüyorum. Herkes güler yüzlü dinamik, şartlarından da memnun olduğunu düşünüyorum çoğu kişinin bu da olumlu yansıyor bence. Güzel bir iletişim var. Böyle uyumsuz, huzursuz özel sektörden bildiğim kendi tecrübelerimde maalesef böyle bir arkadan kuyu kazma, ayağını kaydırma gibi bu tür şeylerden çok mustarıptım ben, yorgundum gerçekten. Bu tür şeyleri burada pek gözlemedim. Olumsuz tecrübelerim az. Bu da insanı yormadığı için eforumuzu başka şeylere sarf edebiliyoruz. Çok ağır bir iş yükümüz yok, işin doğrusu. Ders saatimiz genelde az oldu. İlk periyot tamam daha yoğundu 25 saat gibi ama ikinci periyot 12-15 saat olacak gibi şeklide derslere girdik. Bu sayede de ekstra işlere bu arada baya ekstradan işlerimiz oluyor. Belki diğer kurumlara göre fazladan baya bir fazladan ödev kağıt vesaire okuyoruzdur. (...) Şu anda en azından huzurum var (Ö12).

Burada çok ağır bir ders yükü yoktu, o çok mutlu etti insanları. Teach'n go tarzı şeyimiz var. Şu ana kadar en fazla ders veren 16 saat verdi. Onu dışında off günleri var sabit, bir de biz çapraz eğitim yapıyoruz. Pazartesi öğlen, Salı, Çarşamba sabah, Perşembe öğlen, Cuma sabah şeklinde. Hocaların iki sabah yarım günü ya da üç tane öğlen yarım günü olabiliyor zaten. İnsanlar benimsediler bu sistemi, güzel bir şey. Size bir olay anlatayım. Ben buraya ilk geldiğimde hiç kimseyi tanıımıyordum, sadece bir kişiyi tanıyıordum, onu da sadece birkaç saatlik

*görüşmem var. Kimseyi tanımadığım bir ortamda önce görüşmeler yaptım herkesle yarım saatlik. Siz kimsiniz, ne yapıyorsunuz, nerden mezunsunuz, ne yapmak istiyorsunuz, bize nasıl katkı sağlayabilirsiniz. Orda önce bir anket dağıtmıştım, o ankette birey olarak bakmakla yükümlü olduğunuz engelli ya da sıkıntılı birisi var mı? Size pozitif ayrımcılık yapalım mı tarzı bir soru vardı? Mesela o soru, bir hocamızı çok etkiledi. Çünkü ağır düzeyde spastik bir oğlu varmış hocamızın, onu sonra öğrendim. Mesela o şey dedi bana, ben sizi hiç tanımıyorum ama bundan sonra ne iş verirsiniz yaparım, çünkü bu soruyu hiç kimse sormadı bana hayatım boyunca. O benim için güzel bir şeydi tabi (Ö13)*

*Birçok kurumda çalıştım, oradaki hocaların da kalitesi çok iyiydi buradakiler de. Sadece yüksek lisans doktora bazında demiyorum Delta yapayım onu yapayım. Dün tanıtım vardı mesela, öğrenciler şunu diyorum hangi hocaya giderseniz gidin benim işim var cevabını almazsınız diyorum. Mutlaka hocalar gerçekten bizim burada yaptıkları işi çok severek yaptıklarını, şikayet etseler bile çünkü hepimiz overload workden şikayet edebiliyoruz, şikayet etseler bile ellerinden gelen en iyisini yaptıklarını görüyorum. Öğrencilerle çok iç içeler. Hocalar kendileri de çok emek koyuyorlar. Öğrencilerden de çünkü güzel bir enerji alıyoruz. Bu biraz karşılıklı yani. Burada biraz eksik kaldık, şöyle bu sene yapmaya başladık. Her zaman başladığımızdan beri appraisal yapıyoruz sene sonunda aslında. Orda feedback toplanıyor, feedbacklerle bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Aslında katılımları var ama hocalara bunu gösteremiyoruz belki. Hocalar belki süreç içindeki değişime katkıları olmadığı düşünse bile aldığımız apprasiallerle bir liste oluşturuyoruz. Program değerlendirmeye ilgili bir anket uygulanıyor. Anketlerin sonucuyla ilgili bir yol haritası çiziyoruz. Hocalar diyor ki şu materyal işe yaramadı. Geçen sene bir materyal uyguladık, bir uygulamamız vardı, hocalardan olumlu feedback almadık. Mekanik yapıyorlar aslında çocuklar yazsa feedback versek daha iyi olur. Bu sene mekanik şeyleri çıkartıp onları koyuyoruz. Bizim burada belki daha iyiye götürebileceğimiz şey şunu söylemek hocalara: bunu yaptık çünkü bunlar söylendi. Bunu açıkça ifade etmediğimiz için belli hocalar karara katılım sürecine katılmadıklarını düşünüyor olabilirler. Ama aslında verdiğimiz kararlarda hocaların çok büyük bir etkisi var. Ama bazı yönetsel kararları, bazı değişiklikleri her seferinde soramıyoruz. Ama aslında bize kanun diyor ki senede bir kere katılıyorum katılmıyorum şeklinde toplantı yapılması gerekiyor. Bu bütün yüksekokullar için geçerli. Bütün karaların oylanıp kabul edilip edilmediği sorulması gerekiyor bütün bölüme bütün Türkiye’de yapılması gerekiyor bunun. Ama yapılmıyor. Devlet üniversitelerinde kesinlikle bunun yapılmasını*

*bildiğimiz için sene sonunda yapılan kararları oylamaya sunacağız. Dediğim gibi katkıda bulunuyorlar ama bazı yönetsel kararları hocaların ders işleyişini çok etkilemeyecek şeyleri akademik kurulda alıyoruz. Orda da one man değil 10 kişi toplanıyoruz. Oy çoğuluyla bazen oy birliğiyle karar verebiliyoruz (Ö14).*

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sonuçlarına ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Okul anlamında konuştuğumda, daha büyük ölçekte konuştuğumda okulun bilinirliği artıyor. Okul maddi ve manevi bundan kazanıyor. Manevi olarak kazanması ne demek; okulun daha çok bilinmesi, daha çok öğrenci tarafından tercih edilmesi demek. Nitekim her sene bu sayı artıyor. Her sene okulun sıralaması yukarıya çıkıyor, bu bir başarı. Maddi açıdan dil, maddi kazanç getiren bir şey okula. Bu tarz kurslarla vesaire o anlamda da okula büyük katkı sağlıyor. Kişisel olarak bende şöyle bir etkisi var. Geldiğimde tam olarak böyle bir sistem yoktu. Bu üç yıl içinde bu sistem oturdu. Öğrenci yeni almaya başladığı için. Ben de öyle ya da böyle bu sistemin bir parçası olduğum için bu bende bir başarı başarımışlık hissi yarattı, yaratıyor ve tabiki bu psikolojik olarak beni tatmin ediyor. Bir de şey de önemli, okulun %100 İngilizce oluyor olması da önemli. Bu da sınıf içindeki öğrencinin motivasyonunu arttırdığı için hoca olarak sizin de motivasyonunuzu artırıyor. Yani varacağınız hedef belli çünkü. Bu anlamda tatmin yaşıyorum ben. (...) Maddi açıdan dil, maddi kazanç getiren bir şey okula. Bu tarz kurslarla vesaire o anlamda da okula büyük katkı sağlıyor (Ö2).*

*Dediğim gibi kendi psikolojik olarak kendimi daha iyi hissettim. Okulda elle tutulur bir şey yapmış olmanın verdiği mutluluk vardı. (...) Yeni bir üniversite olduğumuz için ilk defa 2016 eylülde öğrenci alındı, geçen sene biz gördük sayıdaki artışı. Bu sene daha fazla bölüm açıldı öğrencimiz ona göre artacak ama en azından sosyal medyadan takip ettiğim kadarıyla ismimiz artık biraz daha duyuldu. Öğrenciler birbirine bir şekilde anlatıyorlar. Sosyal medyadan öğrencilerle bir şekilde iletişime geçiliyor ya da tercih yapacak olanlar ne derecede memnun olduklarını (Ö4).*

*İngilizceyi öğretiyoruz, öğreniyorlar. Bunu biz rektör hocamızdan da duyuyoruz, müdürümüzden de. Profession development unitin başındaki hocalarımızdan da. Dolayısıyla daha çok öğrenci talep ediyor bizi. Geçen yıl 300*

öğrenciydi, başvuru oydu. Bu senen 650 civarında öğrenci bekliyoruz, yeni öğrenci. Her sene talep artıyor. Yüzdeler de yükseliyor yani (Ö5).

Türkiye'deki tek Rusça merkezimiz. IELTS merkezimiz. Bu tip şeyleri bir araya topladıkça, bizim dışardan ekstra gelir kaynağı şansımız oldu. Şu anda kaymakamlardan ve de devam ediyor bu. Şu anda kaymakamlarda iki gün derse giren birisi maaşına 2000-2500 TL fazla alabilir, mesai saatleri içerisinde. Bu da ciddi bir gelir, motivasyon oldu (Ö13).

Öğrencilerden çok iyi feedback alıyoruz. Elle tutulur bir örnek verebilirim. Öğrenciler bölüme gittiklerinde geriye dönüp self Access'te gönüllü olarak çalışmak istediklerini söylüyorlar. Yani o süreçten kendileri çıkmış öğrenciler olarak bizim çok iyi bir iş yaptığımızı bir kere bizim yüzümüze de söylüyorlar arkadan da söylüyorlar. Çünkü tanıtım günlerinde duyuyoruz bunları. Veliler ve öğrenciler şöyle geliyorlar: Orda çok sıkı bir iş yaptığınızı söylediler ama çok memnunlarmış, ne yapıyorsunuz diye gelip soruyorlar. Çalıştığım diğer üniversitelerde bölümlerden olumsuz geribildirim alıyorduk. Hepimizin başına gelen şeyler bunalar İngilizce öğretmiyor, öğretemeyen bizmiş gibi bir şey çıkıyor. Tabi ki biz şu gerçekçi şeyi senatoda konuşuyoruz. Bir senede ne yapılabilirse o noktaya getiriyoruz. Amaçlarımızı gerçekleştiriyoruz ama zorlanacaklarını söylüyoruz zaten. O yüzden bölümlerden bize olumsuz hiçbir şey gelmedi bugüne kadar. Ve öğrenciler bölüme gittiklerinde süper olmamakla birlikte tartışmalara katılıp ödev yazabiliyorlar. Görünen hataları elbette ki var ama olumsuz bir bildirim almadık duymadık. Ki rektör hocamız senato toplantılarında hazırlıktaki hocalar gibi çalışın istiyorum gibi ya da hazırlıktaki sistem kadar oturmuş olsun gibi örneklerle söylüyor, her toplantıda bizi onure ediyor (Ö14).

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebeplerine ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Bence çalışan hocaların kalitesiyle ilgili bir şey bu. Dünyada üniversite sıralamaları genelde hocaların yayını durumuna göre yapılan sıralamalar. Öğrenci başarısından çok hocaların yayınladığı makale ve bildiri konusunda yapılıyor, o kritere göre yapılan sıralamalar. O yüzden bence hoca kalitesinin öğretmen kalitesinin aynı zamanda araştırmacı hoca kalitesinin etkili olduğunu düşünüyorum (Ö1).

Öncelikle bölümün standart olma konusunda çok iyi olduğunu düşünüyorum. Bu konuda hakikaten özen gösteriliyor tüm dersler için ve

değerlendirme sistemleri amaçlarımıza göre ayarlandığı için bizim kazanımlarımıza göre ayarlandığı için standart olduğunda ister istemez zaten başarı kaçınılmaz oluyor. Bu tüm sınıflarımızı etkiliyor. Sadece A öğretmenin sınıfı iyi diyemeyiz, B öğretmenin sınıfı iyi diyemeyiz çünkü aynı materyali aynı inputu tüm hocalar aynı anda veriyor. Standartlığa bağlayabilirim belki. O sınıfta farklı bir yöntem kullanılıyorsa teknik ve yöntemlerden bahsediyorum, dönem içinde bizim eğitimlerimiz oluyor. Birbirimize sunduğumuz örnek dersler oluyor, bunu paylaşırsak belki aynı başarıyı diğer sınıflarda da yakalayabiliriz diye düşünüyorum. Mesela bizim bölümümüzde ara dönemde uyguladığımız best practice dediğimiz uygulamalar var. Orda her hoca sınıfında aslında içeriğimiz aynı ama farklı teknikler kullanıyor, bunu belki diğer hocalarla paylaşırsa güzel bir başarı paylaşımı, diğer sınıflara yansıtma aktivitesi olabilir diye düşünüyorum. Başarı hikayelerinin anlatılması aslında bizim yaptığımız şeylerden biri (Ö3).

Başarı konusunda en önemli şey standart olabilmemiz. Yani bizim bölümümüzde bir ders için 40 farklı sınıf açılıyor. O yüzden hocaların bireysel olarak inisiyatif alma gibi kararları maalesef olamıyor. O sebeple hepimiz olabildiğince ortak şeyler yapmaya çalışıyoruz ki aslında bir şekilde her öğrenci aynı aşamadan geçebilsin. Hem ders kısmında hem de değerlendirme kısmında. O sebeple başarının en önemli kısmı o olabilir (Ö6).

Okulun ne kadar başarılı olup olduğunu bilemiyorum diğer üniversitelerle ya da vakıf üniversiteleriyle kıyaslayınca. Eğer başarılıysa onlara göre biraz daha sistematik bir alt yapısı var bence. Neyi nerde yapıldığını nasıl yapıldığını biraz daha oturtmuş olduğu için diğer üniversitelerle kıyaslayınca bir tık önde olabilir. Bizim bölümümüz açısından başarıda, bence çok uğraşılıyor, emek veriliyor hep bir şeylere, hem öğrenci için hem hoca için bir şeyler yapılmaya çalışıyor bence o yüzden ben başarılı buluyorum (Ö7).

Okulun başarısının en büyük nedeni bence yöneticisinin yani okulun sahibi olan kişinin araştırmaya, öğrenmeye yeterince bütçe ayırması ve bunu teşvik etmesi. Bunun için herhangi bir talepte bulunduğunuzda size kapılar açılıyor. Bu çok güzel bir şey, bütçe yok denmiyor ya da yok hayır öyle şey olmaz denmiyor. Yeter ki okulun faydasına olsun, hangi bölüm olursa olsun, diğer bölümlerde de arkadaşlarım var, onlarla ilgili de aynı şeyi görüyorum. Ve akademisyenlerin araştırma yapmaya, makale yazmaya özendirilmesi. Bunun sadece sözde de değil, maddi olarak da desteklenmesi güzel bir şey. Böyle eğitime bütçe ayırırsanız, laboratuvarlarınızı geliştirseniz, akademisyen kalitenizi geliştirirseniz, doğal olarak sıralamalarda yukarıya çıkarsınız (Ö8).

*Bu başarı da örgüt kültürünün mutlaka bir etkisi vardır (Ö9).*

*Eğitimdeki başarımız azımsanacak derecede değil. Ben bunu öğretmen seçimine bağlıyorum aslında. Buraya çok kaliteli öğrenci gelmemekle birlikte gelen öğretmenlerin kaliteli olduğunu düşünüyorum. Yakından çalıştığım için daha da iyi görebiliyorum sanırım. Canavar gibi hocalar var yani işin içerisinde gerçekten. Çok da etrafla da ilgili değil ama girdiği sınıfa katkı vermeye çalışan. Dolayısıyla girdiği sınıfa katkı verdiğinde aslında enstitünün kendisine de katkı vermiş oluyorsun, bu birincisi. İkincisi, eğitimlerin devamlılığı ve buna gösterilen önem de sanki bu başarıyı artırıyor. Çünkü durduğu yerde durmuyor hiçbir şey, aslında. Bu sadece bizim bölüm için değil, diğer fakültelerin de değişik seminerler hazırlandığını bunlara katılmaya çalışıldığını ve değişik fikirler üretildiğini görüyorum. (...) Kendinize yaptığınız yatırım, dönüp dolaşp karşınızdakine hedefiniz yani öğrencinize yansıyor, öğrencinize yansıyan da kuruma yansıyor. (...) Çok şikayet ettiğimiz zamanlar oluyor ama ister bölüm yönetimi olsun isterse daha üst düzey yönetim olsun yapmak istediğimiz değişikliklere hep onay vermişlerdir. İsteddiğiniz zaman kitap değiştirebiliyorsunuz mesela bu çok önemli. (...) Dil laboratuvarı diyoruz, açılıyor. Biz şimdi speaking class yapıcaz diyoruz, başarılı ya da başarısız bunlara evet diyorlar. Katkıya evet diyorlar. Ha keza bölümlere de bakıyorum ki manyak gibi laboratuvarlar açıyorlar. Çok derecede kullanışlı onlar olmazsa bu eğitim eksik kalır diye düşünmüyorum ama motivasyonu arttırdığını düşünüyorum. Teknolojiyi katmaya çalışıyorlar, hep bir yenilik eklemeye çalışıyorlar. Bize çok iş çıkarıyor katılıyorum ama aynı zamanda da pozitif bir şey olarak görüyorum (Ö10).*

*Bence net hedefler konulması. Hocaları ya da tüm çalışanları o hedefler doğrultusunda yönlendiriyor. Belki yeri geldiğinde zorluyor olması olabilir.*

*Sonuçlar: aslında özel de bir okul olması nedeniyle başarıyla anılmak okulun duyulması açısından önemli diyebiliriz. (...) Tercih edilebilir olmayı sadece aslında hem eğitimin hem de çalışanlarının, hocalarının kalitesi belirliyor bir okulda (Ö11).*

*Örgüt kültürünün başarıya etkisi olduğunu düşünüyorum. Çünkü aslında bu aşamalı bir şey bence. Nasıl ki en altta bizim için öğrenci, öğrenciden sonra öğretmen, öğretmenden sonra, bölüm idaresi, bölüm idaresinden sonra okul idaresi gibi bir süreç içerisinde ilerliyorsa örgüt kültürü oluşmuş bir kurumda çalışıyorsak her alanı pozitif etkiliyor olmasını beklememiz gerekir. Dolayısıyla da yüksek, başarılı bir örgüt kültürünün, kurumun tüm başarısına etkisi vardır (Ö15).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretimde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sonuçlarına ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Okulun tanınırlığı artıyor, kurum olarak, makro düşünenecek olursak. Bu da daha fazla öğrenciyi kazanmasına sebep oluyor. Bir şekilde kurum için hem maddi hem de itibar olarak gibi getirisi var diye düşünüyorum. Bununla beraber hocaların üzerinde yük, sorumluluk daha çok artıyor. Hep bir sene öncesine nazaran daha fazla işi çıkarmaları bekleniyor. Bu hem araştırma konusunda olsun hem de öğrenci sayısı arttığı için otomatikman iş yükü olarak olsun. Öğretmenlerin üzerine daha bir yük düşüyor, beklentiler daha fazla oluyor hocalardan (Ö1).*

*Dolayısıyla arz ve talepte artış alıyor. Okulun tercih edilme oranı başarı ile bence doğru orantıda. Başarı ne kadar artarsa tercih edilme oranı da o kadar artıyor diye düşünüyorum (Ö3).*

*Hem bölüm olarak hem de bireysel olarak kıvanç şekilleniyor diye düşünüyorum. Çünkü verdiklerimizi alabilmek, output görebilmek bizim için çok keyifli oluyor diye düşünüyorum (Ö6).*

*Üniversite açısından en azından isim yapılıyor, öğrenciler tercih ederken iki vakıf üniversitesi arasında kaldığında biraz tabii duyulan biline bir üniversite olunca onu tercih ediyorlar (Ö7).*

*Ben ilk geldiğimde, 2014 yılında başladım. Buraya geldiğim hep öyle duyular alıyordum, benim diğer öğrencilerimden, geldiğim okullardaki öğrencilerden. Hep şöyle bir algılama vardı: Atılım eziklerin gittiği yer, magandaların hani şey olamayan insanların adresi belli olsun diye gittikleri bir yer diye. Şimdi bu yeni tanıtım şeylerinde baktığım zaman gelenler bilerek ve isteyerek geliyorlar. Biz araştırdık, eğitim kadronuzu araştırdık, hocalarınız çok iyi. İngilizce eğitiminde de öğrencileri sıkıyormuşsunuz, sıkı tutuyormuşsunuz. Şu anda çok daha iyi bir durumdayız kesinlikle (Ö8).*

*Tabii üniversite ranking lerindeki kriterler farklı. Çeşitli kriterlere göre çeşitli rankingler var. Şu rankingde buradayız, bu rankinde şuradayız. Biz onlardan ileride olduklarımızı alıp kendimize övünme payı çıkarıyoruz., haklıyız da. Her kurum, her insan, her alanda mükemmel olamayacağına göre bizim de 21 yaşındaki üniversitemizin kendi çapına göre bir yerlerde ciddi başarılı olduğunu görmek bizlere gurur veriyor. Ben sanki üniversitemizin yayınlar konusunda çok iyi olduğunu görüyorum. O rankinglerde ileri gitmemizi sağlayanlar yayınlar. Çok iyi akademisyenler var. Yayınlar yapılıyor. (...) Bunun yanı sıra öğrencilerin iş*

hayatındaki başarısı da ayrı bir ranking konusu olabilir. Türkiye’de mezunlarımızın %92’si iş bulmuş deniyor. Bu da güzel bir sayı. Yani istihdam oranı %92 deniyor. İstihdam oranının %92 olması mezunlarımızın iyi işler bulduğunu gösteriyor, teorik olarak. Ama bizim öğrenci profiline baktığımızda bizim öğrencilerimizin birçoğunun zaten işleri var, diplomayı da kendilerine kişisel gelişim olarak istiyorlar. O biraz yanıltıcı olabilir. Ama mesela Kanada da bir üniversite bizim burada İngilizce eğitim almış öğrencilerimizi kendi prep-schoollarına almıyor, gerek görmüyor yani direk alıyor. İngilizce eğitim yapma üzere direkt alıyor. Bu da bir göstere İngilizce açısından bakarsak (Ö9).

Bunun yanı sıra ülkede ismi sayılır bir okul haline gelmek de çok önemli. Hele de bir yükseköğretim kurumu olması. Prestij açısından, tercih edilebilir olma açısından (Ö11).

Üniversitemizin tercih edilebilirliğinin yüksek olmasından bahsedebiliriz. (...)  
Bunun dışında mezunlarımızın istihdamı da bunda etkilidir. Bu da başarımız gösteriyor olabilir (Ö15).

## **Öğretim Görevlilerinin Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirmedeki Rolü Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 6’da özetlenmiştir.



Tablo 6.

*Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirmedeki Rolüne İlişkin Görüşleri*

Üniversite	Kategori	Kod	Katılımcı	n	
Devlet	İletişim becerileri yüksek olmalı	Ö2, Ö4, Ö12, Ö14		4	
		Problem çözebilmeli	Ö5, Ö13, Ö14	2	
	Adalet duygusu yüksek olmalı	Ulaşılabilir olmalı	Ö2, Ö12	2	
		Liyakata dikkat etmeli	Ö4, Ö14	2	
	Liderlik özellikleri	Önyargısız olmalı	Ö2	1	
		Örnek olmalı	Ö12	1	
		Gerçekçi olmalı	Ö14	1	
		Tarafsız olmalı	Ö14	1	
		İşbirlikli çalışabilmeli	Ö12	1	
		Liderlik yeteneği olmalı	Ö14	1	
	Vakıf	Açık ve net iş kuralları	Değerleri benimseyen, benimseten	Ö1, Ö5	2
			Özel günler düzenleme	Ö4	1
		Güçlü bir örgüt iklimi	Özel günler düzenleme	Ö4	1
			Güçlü bir örgüt iklimi	Ö13	1
Liderlik özellikleri		Demokratik olmalı	Ö1, Ö7, Ö15	3	
		İşbirlikli çalışabilmeli	Ö3, Ö10, Ö11	3	
		Vizyon sahibi olmalı	Ö9, Ö10, Ö11	3	
		İletişim becerileri yüksek olmalı	Ö1, Ö15	2	
		Liderlik yeteneği olmalı	Ö9, Ö10	2	
		Örnek olmalı	Ö11	1	
Yönetim şekli	Problem çözebilmeli	Ö9	1		
	Tarafsız olmalı	Ö1	1		
	Ulaşılabilir olmalı	Ö9	1		
	Önyargısız olmalı	Ö1	1		
	İyi gözlemci olmalı	Ö1	1		
Değerleri benimseyen, benimseten	Yöneticilik bilgisi	Ö10	1		
	Empati	Ö8	1		
	Güçlü bir örgüt iklimi	Ö6, Ö8, Ö9	3		
	Değişime açık	Ö8, Ö10	2		
	Özel günler düzenleme	Ö1, Ö3	2		

Tablo 6 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü liderlik özelliklileri ( $n=17$ ), açık ve net iş kuralları ( $n=2$ ), değerleri benimseyen benimseten ( $n=1$ ), özel günler düzenleme ( $n=1$ ) ve güçlü bir örgüt iklimi ( $n=1$ ) kategorileri altında değerlendirmiştir. Benzer şekilde vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri ise yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü liderlik özelliklileri ( $n=19$ ), yönetim şekli ( $n=2$ ), değerleri benimseyen benimseten ( $n=1$ ), değişime açık ( $n=2$ ), özel günler düzenleme ( $n=2$ ) ve güçlü bir örgüt iklimi ( $n=2$ ) kategorileri altında değerlendirmiştir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolüne ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Bir kere bir örgüt kültürünü oluşturmaktan bahsediyorsak sanırım en önemli şey işi doğru şekilde doğru kişilere delege etmek. Ve bu delege ettiği süreçte neye ne kadar dahil olacağını çizgisine hem kendi adına hem karşı tarafın iyi belirlemiş olmak. Yani bu sorumluluğu A kişiye veriyorsa ve o A kişi gerekli yeteneklere sahipse bu işi yapabilecek yani ne kadarından o kişiyi karar alma konusunda okey mi yoksa gerekli çalışmayı yapıp yöneticiye getirip o mu karar verecek. Yani bu ayrımları iyi yapması gerekir diye düşünüyorum. Yani işin organizasyon kısmını böyle yukarıdan herkesi çok iyi görebildiği için öyle olması gerekiyor, kime hangi işi doğru vermesi gerektiğini, birbirleriyle iyi çalışabilecek insanların organizasyonunu yapması bence en önemli meziyet olsa gerek. Sosyal anlamda iletişimi kuvvetli olması lazım, adalet anlayışının yüksek olması lazım bir de konuşulabilir biri olması lazım. Bunu hem insani açıdan söylüyorum, yani bir probleminiz olduğunda bir sıkıntı yaşadığınızda konuşmak anlamında söylüyorum hem de fikir anlamında, yani bir fikriniz olduğunda bunu gidip benim böyle bir fikrim var nasıl yapabiliriz diye konuşabileceğiniz biri olması gerektiğini düşünüyorum (Ö2).*

*(...) O yüzden yönetimden şöyle bir ricamız oldu. Belli dönemlerde kur ya da okul başlangıcında birlikte kahvaltı düzenlenebilir. Birlikte akşam yemekleri düzenlenebilir. Son derece pozitif karşılandı bu da, yapmaya başladık mesela. Öğretmenler gününde hep beraber kutlama yapılması ya da aramızdan bir arkadaşımız ayrılıyorsa veda günü veda yemeği düzenlenmesi motivasyon ve ilişkiler anlamında güzel bir şey. Bunun dışında zaten yönetimden hoca olarak benim şahsen beklediğim şey iletişimin iyi olması yani gerek akademik anlamda gerek öğrenciyle bir sıkıntı yaşadığımda gerekse kişisel bir problemim olduğunda rahatlıkla gidip konuşabiliyor olmam lazım iyi hissedebilmek için. Bunu görüyorum ben bütün yöneticilerimden, sınıfta bir sıkıntı da yaşasam, öğrenciden de dinleyebilir problemi tabi ki ama hocadan dinlerken ki tavır çok önemli. Gerçekten son derece olumlu, hocayı hiçbir şekilde suçlamadan, yargılayıcı bir tavırla değil problem varsa nasıl çözeriz hocam şeklinde, ya da neden böyle bir problem yaşandı acaba sınıfta mı bir sıkıntı var yani direk hocayı suçlayıcı bir yöntem yok. Her konuda rahatlıkla gidip konuşabiliyor olmak, yöneticinin insanı vasfı çok önemli, yani iletişime çok açık, motive etmeye açık, ekstra görevlendirmeler geldiği zaman bile insan mesela çok pozitif bir dille yaklaşıldığı için tamam hocam yapalım diyebiliyoruz. Yani bir atama şeklinde gelmiyor da hocam size ihtiyacımız var şu*

konuda destek olursanız seviniriz şeklinde geldiği için insanlar çoğunlukla hayır demekten ziyade tamam hocam hep birlikte yaparız. Genelde böyle yürüyor bizde bu işler. Yöneticimiz çok naif bir insan kendi yapısal olarak kimseyi kırmak istemeyen biri. Dolayısıyla otomatik olarak bütün iş yerine yansıyor. Yani olumsuz olduğu zaman hiçbir şekilde yargılayıcı, suçlayıcı bir tavır değil. Kendisi de mesela ben de böyle bir sıkıntı yaşıyorum sizi anlıyorum şeklinde başladığı için sıkıntı olmuyor. Ya da hocaları olumsuz etkileyecek bir prosedür varsa mesela resmi bir prosedür hocalardan gelen herhangi bir rahatsızlık varsa hocalar bunu gidip bireysel olarak konuşabiliyorlar. Biz bu konuda rahatsızız, biz bunu uygulamak istemiyoruz şeklinde. Genel bir rahatsızlık varsa herkesi toplayıp işin özün nedir neden böyle bir karar alındı neden uygulama ihtiyacı duyuldu bunu tatlı bir dille ve insanları rahatsız etmeden bir şekilde ikna edip uygulamaya başlıyor (Ö4).

Çok sık toplantı yapıyor mesela. Üniversitenin, rektör hocanın ya da senatonun aldığı kararların bize iletilmesinde ya da yapması gereken uyarılarda bunu çok sık yaptığı toplantılarla bize iletiyor müdürümüz. Ve onu da hissettiriyor. Yapması gereken uyarıları da yapıyor. Takip etmesi gereken yerde onu da yapıyor. Yöneticimizin çok iyi ilişkileri var bizlerle. Sıkıntı problem olduğunda bireysel çözüme yoluna gidiyor. Sizi çağırıyor, konuşuyor ya da özelden mail atıyor mesaj atıyor. Bu şekilde. Mesela konuyu vermeyim de bir sıkıntı yaşadık toplu olarak, özelden mesajlar gitti sonra toplu mesajlar gitti. Herkese açık CC'leriyle herkesin okuyacağı mesajlar oldu ve bir toplantı yapma gereği duydu müdürümüz ve iki üç tane toplantı yaptı ve problemi çözdük büyümeden. Çözdükten sonra da gerçekten hala sorusu olanlarla ilgili olarak da birebir odasına çağırarak onlarla problemi çözmeye çalıştı. Yani çözüm odaklı. Şu an çözülmemiş hiçbir problem yok ve şey yapmıyor (Ö5).

İletişim becerilerinin iyi olması gerekiyor. Olumsuz bir eleştiri bile olacak olsa pozitif bir başlangıç yapıp karşı tarafı incitmeden, demotive etmeden olumsuz eleştirileri sunması gerekiyor bence. İnsanların, çalışanların anlaşmazlıkları olabilir ama bence bir yönetici hiçbir zaman bireysel bir sıkıntıyı dinleyip biri hakkında, o kişiden duyduğu kadarıyla B kişisini yargılamamalı. Bu konuda başarılı bir yönetim şunu gerektirir. Tamam bundan rahatsızlık duyarsanız evet bunu çözelim ama bir yanlış anlaşılma olabilir ayrıca burada itham ettiğimiz kişiye de bir savunma hakkı vermeliyiz. Biz medeni insanlarız, bir araya gelelim güzel bir ortamda çayımızı kahvemizi içelim siz rahatsızlığınız dile getirin hocamız da anlatsın kendini belki bir yanlış anlaşılma vardır belki özür diler sizden belki siz özür dilerseniz, bakarsınız ki siz haksızsınız, yanlış anlamışsınız. (...) Adalet duygusu, herkese eşit hakları

*sunma, kendini savunma hakkını verme, ifade etme hakkını verme. Bu çok önemli benim için (Ö12).*

*Yöneticilik adayında olan arkadaşlara ben size veriyorum görevleri yapın. Siz şunun yöneticisisiniz, siz bunun yöneticisisiniz. Ama onlara çok deadlinelar koydum onlara, bunları bu sürede bitireceksiniz. Bitiremeyeceklerini biliyordum açıkçası. Süre dar olduğu için değil daha önce böyle bir şeyi daha önce yapmadıkları için. Sonra tek tek hepsi görevi benim yapmamın daha makul olduğuna karar verdiler (Ö13).*

*Bir kere biraz akli selim olması gerekiyor. Gerçekleri okuyabilir durumda olması gerekiyor yani bulunduğu kurumun şartlarını, bulunduğu ülkenin şartlarını, bulunduğu sistemin şartlarını gerçekliğinin farkına olması gerekiyor. Yani insanlardan bir şey isterken değişikliğe giderken yönetmelik yazarken yönerge yazarken kuralları kanunları tanıyor olması gerekiyor. Kişisel özelliklerine geçecek olursak, ulaşılabilir, dinleyebilir, anlaşılabilir olması gerekiyor. Herkesin sevmesi gerekmiyor zaten herkes severse gerçek bir karakter olduğunu düşünmüyorum insanların. Herkesin sevmesi gerekmiyor ama en azında bir noktada durup saygı duyması gerekiyor. Örnek olması, lider olması gerekiyor. Emredici değil de biraz daha tatlı tatlı ikna edici olması gerekiyor. Bir üstümle ya da en üstümle konuşurken ulaşılabilir olması benim için çok önemli. Konuştuğunda amayla cümleye başlamaması çok önemli. Hallederiz deyip göndermemesi gerekiyor. Gerçekten bir sorunla geliniyorsa o soruna çözüm odaklı olması gerekiyor. Ama aynı zamanda karşısındakinden de çözüm alabiliyor olması gerekiyor. Yani her soruna çözüm buluyor görevi onun değil. Kolektif çalışmaya müsait birisi olması gerekiyor. Ama bazen o grubun dışına çıkabilmesi gerekiyor. Grup memberlardan olurken aynı zamanda grubun dışına çıkabilmesi gerekiyor (Ö14).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretimde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolüne ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Öncelikle her birimiz alanımızda uzmanız, hocayız. Ama amaçları gerçekleştirmek için bizim çok sağlam bir müfredata ihtiyacımız var sene boyunca. Ve çok birbiriyle tutarlı kazanımlara ihtiyacımız var. Bunun içinde bence İngilizce öğretim dışında eğitim programı gibi bir bölümden dışarıdan destek kesinlikle olmalıdır diye düşünüyorum. Bu yüzden yönetimimizin belki bu konuda daha aktif olması beklenebilir. Etkinlikler düzenleyebilir. En azından bizim ne yaptığımızı*

*bildiren sene sonu eventler olabilir. Çalışmalarımızı yansıtan durumlar olabilir. Mesela bir sınıfın başarısını diğer sınıflara nasıl yansıtabiliriz. Bunu yönetim sağlayacak ki böyle bir organizasyon, hocalar bu paylaşımı yerine getirebilecek (Ö3).*

*İletişim çok önemli olduğunu düşünüyorum. O yüzden herkes aynı motivasyonla işe gelmiyor olabilir, aynı motivasyonla derse gitmeyebilir ama belki buna bölüm başkanı yabancı diller yüksekokulu başkanı ya da lider nasıl adlandırırıyorsak onları, onlara bu anlamda çok görev düştüğünü çok fazla bir şeyler yapmaları gerektiğine inanıyorum. En önemlisi de belki bizi motive etmeleri ve her anlamda bizim arkamızda durmaları bence o örgüt kültürünü perçinleyen bir şey olur. Çünkü öbür türüsünde arkamızda bir destek olduğuna inanmazsak kendimiz yalnız hissederiz. Yalnız hissetmemek için de bizi destekleyen idarecilerimiz, amirlerimiz olması gerekir. Mesela bize ilkbahar dönemini karşılarken bir toplantı yapmıştı. Biz müzik videosuyla, orkestrayı anlatan bir müzik videosuydu, bize mesela orkestrada hangi enstrüman olduğumuzu sordu ve biz de bir şekilde cevaplayıp aslında tek bir enstrümanın tek başına çok anlam ifade etmediğini ama aslında hep beraber bir şekilde çaldığımızda o senfoninin aslında o zaman çıkacağından bahsetti. O yüzden mesela kendi adıma konuşayım bu beni çok motive etti bu durum. Hem şarkıyla başlaması hem şarkının içeriğinden bize bir şey vermek istemesi ve bize bırakması, seçim şansı vermesi beni oldukça motive etti aslında (Ö6).*

*Ben ilk geldiğim zaman bir şey vardı: biz hep böyle yapıyoruz. Bizim uygulamamız bu. Bu ister istemez insanı onun içine itiyor. Kendi bildiğini şimdiye kadar yaptığını bir şekilde arkada bırakıp burası böyle yapıyor. Uzun zamandır gelen bir süre. Bir bildikleri vardır deyip teslim olmak gibi bir şeye dönüştürüyor. Değerlerini benimsemiş bir yönetici bize de benimsetiyor. Örgüt kültürünü güçlendirmek için haftalık toplantılar vesaireler insanların bir araya gelmesi, karar alınırken göstermelik bile olsa en azından sorulması diğer herkese bir birlik hali sağlıyor (Ö7).*

*Önce empati olması gerektiğini düşünüyorum. Kendimi eğer arkadaşlarımla yerine koyarsam onların yaşadıkları şeyleri anlayabilirim, birincisi bu. Bu empatiyi yapabilmek için onların pozisyonunda birebir olmak gerektiğine inanıyorum. Nasıl onların pozisyonunda birebir olabilirim? Ben onların pozisyonunda birebir olabilmek için derse girmem lazım, sınav kağıdı kontrol etmem lazım. O sınavlarda verilen deadlinelere girmem lazım. Toplantılara katılmam lazım, eğitim faaliyetlerine katılmam lazım. Bir yandan da ekstra mesleki gelişim çalışmalarını*

da kendi kendime da devam ettirmem lazım. Eğer bunları birebir yaşarsam o zaman daha rahat reflection yapabilirim diye düşünüyorum ve elimden geldiğince ben de aynı şekilde onlar gibi yoğun bir şekilde hem kağıt okuyorum, hem toplantılara katılıyorum hem derse giriyorum, aynı şekilde yaşamaya çalışıyorum. O açıdan baktığımda eğer ben onların işlerini kolaylaştırabilirsem, bu empatiyi kurabilirsem insanların yönetici olarak ben çok küçük bir pozisyonda yöneticiyim, insanlar eğer güven duyarsa eylem yapıyorsa mutlaka düşünmüştür. Bizi düşünerek bunu yapmıştır, duygusu oluşur. Bu güven oluştuğu zaman da insanlar çok daha rahat elini taşın altına koyabiliyorlar. (...) Gelişime açık olmak da bir kurumu başarıya götürür diye düşünüyorum (Ö8).

Yüksekokul yöneticisini bir ailenin babası gibi düşünüyorum, olmalı; babası gibi olması gerektiğini düşünüyorum. Vizyon verecek, çalışanlarına güvenecek, o güvenini hissettirecek, inanacak, hayatını kolaylaştıracak, takip edecek, çok fazla bunaltmadan, izleyecek, gerektiği yerlerde destek olacak, gerektiği yerde de yanlış giden şeyleri yönlendirecek olmalı. Ama her dakika kural koyan, hesap soran, uyarıcı bir yapıda olmamak lazım üst yönetici olarak. Çünkü onları fonksiyonel bölüm başkanları ve yardımcılarını yapması gerekir diye düşünüyorum, operational işleri onlar yazmaz. Ama teorik, makro bakış açısına sahip olmalı üst yönetici. O makro bakış açısında da her bir detaya değil, her bir genel duruma bakmak lazım. Ve kucaklayıcı olmalı, bir baba gibi pozitif olmalı. (...) open-door policy. Bir her şeyi açıkça anlatıyoruz, paylaşıyoruz, hatta yazılı veriyoruz eline. Her bir şeyi, her bir adımımız. Ama onun üzerinden de geçiyoruz, toplantılarımızda oryantasyonlarımızda. Görüşmelerimizde yeni hocalarımız yönlendirirken de diyoruz ki biz açık görüşe inanıyoruz. Lütfen aklınıza gelen bir şey varsa söyleyin yardım edelim diyoruz, böyle bir önlem alıyoruz, öyle kapı açıyoruz yani (Ö9).

Ben burada content knowledge dediğimiz şeyin çok ilgili olduğunu düşünüyorum. Gerçekten yöneticilik yapacak, yapan insanların sadece karakter olarak değil bilgi olarak da sahip olması gerekiyor. Neler yapabileceğini, yönetim şekilleri nelerdir, kültürü oluşturmak için yapılacak şeyler nelerdir. Bu bence çok önemli. Tecrübe bunun dışında. Değişik yerlerde çalışıp değişik çalışma sistemleri, kültürleri görüp onun sentezini yapabilmek, onun güzelini var bulunduğu var olduğunu kuruma taşımak çok önemli. Burada karakter de çok önemli. Sonradan öğrenilen şeyler vardır ama bazı insanların lider doğduğuna inanırım. Öncülük, liderlik kabiliyeti olduğuna inanıyorum. Tecrübe olsun, bilgi olsun bunlara sahipsin ama öyle bir liderlik yoksa yine de o kültürü yayamazsın bulunduğu kuruma. Tabiri caizse balık baştan kokar aslında. Siz öyle bir kültüre sahip olacaksınız ki

öyle bir amacınız olacak ki o vizyona sahip olacaksınız ki bunu yayabilesiniz. (...) Bu yüksekokul müdürü için de rektör için de geçerlidir: Birlikte çalışabiliyor mı? Her zaman şunu söylerim, öğretmenleri yanınıza alıp mı çalışıyorsunuz, arkanıza mı alıp çalışıyorsunuz yoksa önüne mi geçiyorsunuz? Önüne geçildiği zamanda da bunu bozulduğuna inanıyorum. Ya yanınıza alırsınız ya da karşınıza alırsınız. Yanınıza alırsanız güç sizdedir. Bu da örgüt kültürünü oluşturur, birlikte hareket ediyoruz, birlikte katkı koyduk biz bu işin içerisine ama karşınıza aldığınız anda ben böyle istiyorum bu böyle olsun karar verdiğim dediğiniz anda da patronluk o patronluk da eğitimde işlemez (Ö10).

Öncelikle net hedefler belirlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunu da ilk etapta yöneticilerin yaptığını düşünüyorum. İkinci olarak da kendilerinin uygulayıcıları olması gerektiğini düşünüyorum. Yani diğer herkese çok iyi örnek olmak. (...) Çünkü evet farklı pozisyonlar var bazı gruplar yönetiyor bazı gruplar yönetiliyor ama aslında biri olmadan diğerinin çalışmaya devam etmesi mümkün olmayacağı için o birliktelik ruhunu oluşturması gerektiğini ve onu her zaman koruması gerektiğini düşünüyorum (Ö11).

Aslında bölüm yöneticilerinin okul yöneticileri ve çalışanlar arasındaki arabulucu olması gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla iletişim kaynağımızın da bölüm yöneticilerimizin olduğunu düşünüyorum bu noktada. Ben okul yönetimine bir şey iletmek istediğimde bunun yolu önce kendi birimimdeki yönetimden geçiyor. Dolayısıyla benim kendi birim yöneticilerimle iletişimim kuvvetliyse iletmek istediğim her şey daha kolay iletebiliyor olur. Bu noktada kendimizi düşündüğüm zaman çok da açık olduğunuzu düşünmüyorum iletişim kaynaklarımızın. (...) Aslında bu kadar büyük çalışanın olduğu kurumlarda nasıldırı bilmesem de benim hayal ettiğim daha açık şekilde yönetiliyor olmak. Yani açıktan kastım da karar mekanizmalarının içinde sadece kararın ne olduğunu değil karara gidilen süreçte neler olduğunu biliyor olmak aslında bence bu kültürü oluşturur. Çünkü o mekanizmanın içine dahil olduğumuz zaman isteklerimizin de ne yönde olacağını bilebiliyor oluruz diye düşünüyorum (Ö15).

## **Öğretim Görevlilerinin Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma Konusundaki Önerilerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerileri

nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7.

*Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturmaya İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kod	Katılımcı	n
Devlet	Demokratik bir sistem	Ö12	1
	Liyakat	Ö13	1
	Önyargıdan uzak durmak	Ö12	1
	Profesyonel destek almak	Ö2	1
	Profesyonel olabilmek	Ö12	1
	Sağlıklı iletişim kurabilmek	Ö14	1
	Vizyon ve misyon oluşturmak	Ö13	1
Vakıf	Sosyal etkinliklerin sayısını arttırmak	Ö3, Ö6, Ö15	3
	Bilgi paylaşımı	Ö8	1
	Birlikteliği sağlamak	Ö10	1
	Ödüllendirme sistem	Ö7	1
	Örgütsel güven	Ö9	1
	Profesyonel destek almak	Ö1	1
	Profesyonel olabilmek	Ö11	1
	Açık ve net iş kuralları koymak	Ö9	1
	Ulaşılabilir ve hesap verebilir olabilmek	Ö9	1
	Yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi	Ö1	1

Tablo 7 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerileri demokratik bir sistem ( $n=1$ ), liyakat ( $n=1$ ), ön yargıdan uzak durmak ( $n=1$ ), profesyonel destek almak ( $n=1$ ), sağlıklı iletişim kurabilmek ( $n=1$ ) ve vizyon ve misyon oluşturmak ( $n=1$ ) başlıkları altında toplanmıştır. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri ise örgüt kültürü oluşturma konusunda açık ve net iş kuralları koymak ( $n=1$ ), bilgi paylaşımı ( $n=1$ ), birlikteliği sağlamak ( $n=1$ ), ödüllendirme sistemi ( $n=1$ ), örgütsel güven ( $n=1$ ), profesyonel destek almak ( $n=1$ ), profesyonel olabilmek ( $n=1$ ), sosyal etkinliklerin sayısının arttırmak ( $n=3$ ), ulaşılabilir ve hesap verebilir olmak ( $n=1$ ) ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ( $n=1$ ) başlıkları altında önerilerde bulunmuştur.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerilerine ilişkin örnek görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bu tarz işlerde açıkçası çok böyle main Stream yöntemlere inanmıyorum. Yani toplantı yaptık, işte mesela kavramlarımızı belirledik, bizim kavramlarımız bunlar, artık vizyonumuz bu, kültürümüz bu gibi şeylere çok inanmıyorum. İçini*



doldurmak içselleştirmek gerekiyor. Ama dersiniz ki bunlara o kadar main stream olmayan daha içselleştirilebilecek yöntemler nedir bunu bilmiyorum ama bunun çok da benim görevim olduğunu düşünmüyorum. Eminim ki bu işi bilen anlayan, nasıl kurulacağını yapabilen, kurabilecek profesyoneller vardır. Belki onlara danışıp onlarla birlikte çalışıp sonrasında hocayı gerekiyorsa öğrenciyi bilmiyorum yönetime dahil edip aşama aşama (Ö2).

Her zaman insanlar bir araya gelip birbirlerini saygı çerçevesinde dinlemeli. Birilerinin bize bakış açısı farklı olabilir, çok sevmiyor olabiliriz ama uyumlu olmanın bir yolunu bulmak zorundayız. Profesyonel olmanın bir yolunu bulmak zorundayız. Herkes farklı görüşlerden de olsa burada birlikte ortak bir iş yapıyorsa birbirini dinleyip bir anlaşmazlık varsa bir orta yol bulmalı. Kısıtlı kişilerin fikirleri ve ithamlarıyla birilerinin etiketlenmesini çok yanlış buluyorum. Demokratik bir sistem olmalı, saygılı bir ortam olmalı, şeffaflık (Ö12).

Ben geçmişimden kaynaklı bir şeyle söyleyeyim bunu, alanyazın başka bakıyor olabilir ama birbirine inanma olduğunu düşünüyorum ben. Kişilerin bir şeye inanması, bir ilke etrafında toplanması. İkincisi, çalışma ruhunun olması çok önemli. Bir de insanlara tutulabilir hedefler göstermeniz gerekiyor. Yapıyoruz ama niye yapıyoruz? Yaptığımız ne olacak?

Biz okul olarak aklımızdaki şey şuydu: üniversitenin ilk 15-20 yıl içerisinde ilk 5 içerisinde olması Türkiye’de, hedef buydu. Biz üç yıl içerisinde şu an ilk ikiye girmiş gibi görünüyoruz, devlet üniversiteleri arasında. Ben kendi payıma olan kısmı yaptım ama bu nasıl oluyor. Kolay olmuyor aslında. İnançla oluyor. Diyebilirsiniz ki siz bunu yaparsınız. Amerika’da öyle bir araştırmaya var ya Harvard’ın yaptığı 30 yıl süren, bir şeye inanmanız gerekiyor o zaman başarılı oluyor. İki kişi seçersiniz, siz bu işi çok iyi yapıyormuşsunuz dersiniz ve onlar da yapar. Bizde öyle oldu. Ben buraya geldikten sonra 12 hoca aldık. O insanları seçerken tanıdık çok olduğu için diğer üniversitelerde. İşte soruyorum bu kişi bizim bölüme başvurdu. Yöneticisi mesela birisi için dedi ki onu neyini alacaksınız. Şöyledir, böyledir, masterına, doktorasına yön verir, çalışkandır ama size faydası olmaz. Ben onu tanıyorum, sonra mülakat yaptık, görüştük. Ben de yerime müdür olarak atayabileceğim biri olduğunu fark ettim, orda kapasite olarak, inanılmaz. Ama yanlış yerde yanlış kullanılmış önceki üniversitesinde. Ya oradaki kişi kapasiteyi görmek istememiş ya da kapasiteyi riskli görmüş kendisi açısından ya da gerçekten fark etmemiş, kötü niyet yoksa o da olabilir (Ö13)

*Sosyal olarak iletişim kurmanın yollarını bulmak gerekiyor. Bu open Officeler olabilir. Bazen avantaj ve dezavantajları var. Rahat çalışmak açısından dezavantajları oluyor ama sosyal karşılıklı gelme konuşma açısından iyi bir şey. Bütün hocaların aynı yerde olabilmesi aslında aynı binada, aynı yerde birbirlerini görebilecekleri yerde, sohbet edebilecekleri yerde olması. İletişim olması gerekiyor, herhangi bir şekilde. Whatsup grubu bile bir iletişimdir yani (Ö14).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretiminde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerilerine ilişkin örnek görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bu bahsettiğim eğitimler, kuruma davet edilebilir Acar Baltaş gibi hocaları kuruma davet edip hizmet içi eğitimler verdirebiliriz. Mesela orta düzey, üst düzey yöneticilerimize yönelik, liderlik, empati ve iletişim becerileri gibi eğitimler düzenlenirse faydalı olacağını düşünüyorum. Yani daha güçlü bir örgüt kültürü oluşmasında üst düzey yönetimin liderlik, empati anlayışı ve iletişim becerilerinin çok kuvvetli rolü olduğunu düşünüyorum. Her kademedeki yöneticinin güçlü bir örgüt kültüründe çok büyük bir rolü olduğunu düşünüyorum. Tıpkı bir soğan gibi halka halka geliştiğini düşünüyorum. En baştan başlamak gerekiyor değişime ki biz de öğretmenler olarak model alalım (Ö1).*

*Sosyal aktivitelerin artırılması olabilir. Cuma günü toplantı yerine kahvaltı koyabiliyoruz bazen ama bu yetersiz kalıyor. Daha farklı sosyal aktiviteler yapılabilir. Daha önce geldiğim yerde mesela mutlaka akşam eğlenceleri olabilirdi. Tabi ki dönem içinde bu her zaman mümkün olmuyor, dönem sonunda kapanış adına. Birlikte çalıştığımız iş arkadaşlarla dışarıda sosyal aktivite olabilir. Okul içinde oluna bir nevi toplantı yaparken yanında bir yemiş gibi oluyoruz aslında. Biraz daha özel kılmak için dışarıda daha etkili olabileceğini düşünüyorum (Ö3).*

*Kendim de yapmaya çalışıyorum. İnsanlar çok yoğun yapılacak çok şey var. Girilecek çok ders saati var. Öğrencilerimiz çok zor. O yüzden bunları atlatmak için örgüt kültürünü perçinlemek için biraz daha akademi dışı etkinlikler yapmak hepimize çok faydalı geliyormuş gibi inanıyorum. Bizim arada yaptığımız kahvaltılarda bile hiç birbiriyle konuşmayan, bazen selam bile vermeyen insanların birbirine bir şey ikram ettiğini görünce aa bu insan bu insanla, kendi açımdan aa aslındaböyle bir insan değilmiş diyip... çünkü biz insanları sadece işyerinde bulunduğu halleri ile tanıyoruz, o yüzden bulunmadığı halleriyle de tanıyabileceğimiz ortamlar yaratabilsek o zaman daha az ön yargısız*

olabileceğimiz düşündüğüm için örgüt kültürü bu şekilde perçinlenmiş olabilir diye düşünüyorum (Ö6).

Bence herkes çalışıyor burada. Örgüt kültürü biraz da insanın kendisini çalıştığı yere ait hissetmesiyle oluşacak bir kültürse bunun bir şekilde ödülleri verilebilir. İlla para anlamında maaşa katkı gibi değil ama bir gün off bile bir insana ödüdür bence. Belki öyle şeyler olabilir (Ö7).

Gelişime açık olmak da bir kurumu başarıya götürür diye düşünüyorum. Gelişime açık olmak demek serilerce eğitime katılmak demek değil. Eğitimlere katılıp onları uygulayabilmek, hayata geçirebilmek çok önemli. Mesela okulumuzda çok fazla eğitim sunuyoruz arkadaşlarımıza ama bu eğitimler teoride kalıyor, bence %20'de filan kalıyor. Nasıl biz öğrencilerimize bir şey öğretirken çocuk aa ben bunu biliyorum ama bilmiyor. Öğretmenlerimiz de o seviyede kalıyor. Cognition seviyesinde kalıyor aa ben bunu duymuştum. Ama uygulamadıktan sonra o bilemenin hiçbir anlamı yok. Uygulamaya geçirebilirsek öğrendiğimiz şeyleri masterda doktora ya da diğer sertifika programlarında öğrendiklerimiz buraya getirip aman şimdi söylersem bana ekstra iş çıkar ya da şimdi böyle yaparsam diğerleri bana surat asar farklı bir şey yapıyorum diye. O tarz değil de kurumu başarıya götürecektir şekilde uygulamaya geçirebilirsek. Bunun için de tabii biraz fedakarlık gerekiyor, ekstra çalışmak gerekiyor (Ö8).

Bir kere, Açık job descriptionları olması lazım, herkes görevini bilecek. Herkes başkasının da görevini bilecek. Herkes başkasının görevine saygı duyacak, herkes kendi görevinin gerekliliklerini yerine getirecek. Görev tanımları önemli. Görev tanımı çerçevesinde insanlar arasında saygı, anlayış; sevgi olmayabilir ama saygı olmak zorunda. Ve karşılıklı güven. Yapılan ortak işle ilgili güven çok önemli. Accountable and approachable Hesap verebilir ve ulaşılabilir olmak. Her şeyin açıklamasını her şeyin hesabını verebiliyor olmak. Nedeni, niçin yapıyor olmak. Bu çok rahat, en kolay en doğru yol bu (Ö9).

Birlikte hareket etmemiz gerekiyor. Öğretmeninizi temizlikçi de dahil tüm çalışanınızı karşınıza değil, yanınıza aldığınız süre siz güçlüsünüz. Sizin riskiniz de çok azaltan bir şeydir bu zaten. Siz de bir insan olarak, birey olarak hatalar da yapabilirsiniz, yanlışlar da yapabilirsiniz ama bunu birlikte yaparsanız birlikten güç doğarın en güzel örneğidir örgüt kültürü diye düşünüyorum ben (Ö10).

Aslında hem akademik olarak tatmin olursak hem de sosyal olarak ve profesyonellik bunun altını çok çizmek istiyorum, profesyonel olarak önce

kendimizi sonra birbirimizi tatmin edebilirsek, öyle bir atmosfer oluşturabilirsek güçlü bir örgütüz diyebiliriz (Ö11).

Çalışanlar arasında daha fazla paylaşım olanağı sağlayabiliriz. Çalışanlar ve bölüm idare arasında. Bu noktada da az ince bahsettiğim kahvaltılarla sınırlı bırakmayıp sadece konuşmak için bile bir araya gelinmesi bence faydalı olacaktır. Bölüm toplantılarımız evet, var, haftalık olarak bir araya geliyoruz ama burada konuştuğumuz şeylerden) bahsetmiyorum. Akademik anlamdaki konuşmalardan ziyade insanların bir arada olmasını sağlayarak bir şeyler yapılabilirse bunun faydalı olacağını düşünüyorum. Bütün kurum olarak baktığımda da yine çalışanların hepsinin bir arada olacağı etkinlikler düzenlememin çok pozitif bir şey olacağını düşünüyorum. Dolayısıyla insanların birbirini tanması anlamında da bölümler arası iletişimin artması anlamında da çok etkili olacağını düşünüyorum. Yavaş yavaş sayısı artan etkinliklerimiz var üniversitemizde ama çok da faydasını gördüğümüz için sayısının artmasının bize daha da etkili olacağını düşünüyorum yine pozitif anlamda (Ö15).

## Öğretim Görevlilerinin Okullarının Amacına ve Bireysel Katkılarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Görüşme formundaki “Yabancı diller yükseköğretiminde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okulunuzun amaçları ve sizin bu amaçlara katkınız nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8.

### Okullarının Amaçları ve Katkılarına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kategori	Kod	Katılımcı	n
Devlet	Örgütsel Amaç	Yabancı dil eğitimi vermek	Ö2, Ö4, Ö5, Ö12, Ö14	5
		İmaj	Ö2, Ö4, Ö13	3
	Bireysel Amaç	Örgütsel amaca hizmet etmek	Ö2, Ö4, Ö5, Ö12, Ö13, Ö14	6
		Huzurlu bir atmosfer oluşturmak	Ö13	1
	Bireysel Katkı	Akademik destek	Ö4, Ö5, Ö12, Ö14	4
		Akran desteği	Ö5, Ö14	2
Müfredata destek		Ö2, Ö4	2	
Vakıf	Örgütsel Amaç	Yabancı dil eğitimi vermek	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö15	8
		İmaj	Ö6	1

Bireysel Amaç	Örgütsel amaca hizmet etmek	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15	9
	Örgüt kültürü oluşturmak	Ö10, Ö11	2
	Kurum içi/dışı yükselmek	Ö10	1
Bireysel Katkı	Örgüt kültürü oluşturmaya destek	Ö3, Ö8, Ö9, Ö11, Ö15	5
	Akademik destek	Ö3, Ö6, Ö10, Ö15	4
	Akran desteği	Ö1, Ö3, Ö15	3
	Yönetimsel destek	Ö8, Ö9, Ö10	3

Tablo 8 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri okullarının amaçlarını örgütsel ve bireysel amaçlar olarak iki kategori altında belirtmiştir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri örgütsel amaç altında yabancı dil eğitimi vermek ( $n=5$ ) ve imaj ( $n=3$ ) başlıklarında görüş bildirirken bireysel amaçlar altında huzurlu bir atmosfer oluşturmak ( $n=1$ ) ve örgütsel amaca hizmet etmek ( $n=6$ ) başlıkları altında görüş belirtmiştir. Yine devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bireysel katkıları akademik destek ( $n=4$ ), akran desteği ( $n=2$ ), müfredata destek ( $n=2$ ) ve yönetimsel destek ( $n=2$ ) başlıkları altında değerlendirilmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri örgütsel amaç altında yabancı dil eğitimi vermek ( $n=8$ ) ve imaj ( $n=1$ ) başlıklarında görüş bildirirken bireysel amaçlar altında kurum içi/dışı yükselmek ( $n=1$ ), örgüt kültürü oluşturmak ( $n=2$ ) ve örgütsel amaca hizmet etmek ( $n=9$ ) başlıkları altında görüş belirtmiştir. Yine vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bireysel katkıları akademik destek ( $n=4$ ), akran desteği ( $n=3$ ), örgüt kültürü oluşturmaya destek ( $n=5$ ) ve yönetimsel destek ( $n=3$ ) başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarının amaçlarına ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Okul aslında ilk başta araştırma amaçlı kurulan bir üniversite, o odakla kurulmuş ama daha sonra lisansa da öğrencisi almaya başlayınca, o odaktan birazcık daha kaymış ama yine de temelinde odağında sosyal bilimler üniversitesi olduğu için bir hala araştırma üniversitesi olmayı hedeflemek var. Doğal olarak da bir verdiğimiz dil eğitimiyle o akademik hayatı o araştırma hayatına öğrenci yetiştirmeye çalışıyoruz. (...) Yani bir öğrenci hazırlık atlaması gerektiğinde bu öğrenci bölümüne survive edebilir mi, devam edebilir mi, yarın öbür gün bir araştırmaya devam ettiğinde burada öğrendiği skiller işine yarayabilir mi deyip bu*

da aklımızda olan şeylerden bir tanesi oluyor. Bir de daha eğitimden ziyade kurumsal olarak da bir devlet üniversitesi olarak bu hazırlık işini, İngilizce eğitim işini birazcık okul yüzü. Okul bunu yüzü yapmak istiyor. Yani milli bir prestij olarak. Çünkü sadece İngilizce eğitimi yok, farklı diller de var. Hem hazırlık hem de lisans döneminde öğrencilerin alabileceği. Bu okulun bir reklam yüzü aslına bakarsanız (Ö2).

Yeni bir üniversite olduğumuz için şu an ki amacı özellikle hazırlık okulunun Ankara'da ve Türkiye genelinde iyi bir hazırlık okulu olmak. İngilizceyi en iyi öğreten hazırlık okullarından biri olmak hedefimiz (Ö4).

Öğrencilere hazırlığı geçirmek. Bir şekilde fakülteye başladıklarında belli düzeyde yazabilmelerini, konuşabilmeleri, metinleri okuyabilmelerini sağlamak. Hoca olarak hazırlıkta bize yüklenen misyon bu, görev bu (Ö5).

Öğrencilerin aktif olarak dili kullanabilmesine ve özgüven sahibi olabilmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Örneğin konuşma üzerine birebir native hocalarımızın destek sunduğu birebir bazı seanslar düzenleniyor self Access birimizde. Bunun faydalı olduğunu söylüyorlar, bunun yanı sıra öğrencilerden daha tecrübeli olanların arkadaşlarına destek olduğu bir takım reading veya grammer üzerine bazı çalışmaları oluyor. Bu sayede onların dili aktif şekilde kullanabilmesine, yazma ve konuşma konusunda bir sıkıntı yaşamıyor özellikle Türkiye'de dile hakim olma konusunda. Bu özellikleri bu yetenekleri geliştirebilme, konusunda onları yüreklendirmeye çalışıyoruz. Destek olmaya çalışıyoruz (Ö12).

Biz okul olarak aklımızdaki şey şuydu: üniversitenin ilk 15-20 yıl içerisinde ilk 5 içerisinde olması Türkiye'de, hedef buydu. Biz üç yıl içerisinde şu an ilk ikiye girmiş gibi görünüyoruz, devlet üniversiteleri arasında. (...) Hoca ilişkileri açısından yönetimin hocaları kontrolü açısından da öyle. Mesela, isim vermek zorunda kalacağım ama .....da çok askeri bir ortam vardır. Çok sıkıdır her şey, çok kontrollüdür. Ben oradaki negatif atmosferi burada yaşatmayacağıma söz verdim kendi adıma. Çünkü çok sıkıştırıyorlar orada insanları, stresten sürekli ağlayan yeni hocalar vardır, onu yapmamaya çalıştık burada (Ö13).

Öğrencinin verilen yabancı dili okuyabilmesi, dinleyebilmesi, tartışmalara katılabilmesi, kendini yazılı olarak ifade etmesi için hem ikinci yabancı dili hem İngilizce Arapça gibi hazırlığı olan programlarda buna göre eğitim vermeye çalışıyoruz. Amaç öğrenciyi yani 21. Yüzyılın gereklerini yerine gereklerini getirebilecek, yabancı dil gereklerini getirebilecek bireyler yetiştirmek (Ö14).

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin amaçlara yaptıkları bireysel katkılara ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Ben 3 yıl boyunca, iki yıl diyebiliriz aslında, ilk geldiğimde çok kurumsal değildi, müfredat biriminde çalıştım. Okulun bir müfredat dosyası vardı halihazırda ama bunu detaylandırmak, program haline getirmek, haftalık program haline getirmek, kitap seçimi, ders içi etkinlikler gibi gibi şeylerin oturtmasında görev aldım. Sahiplendiğim bir seviye vardı, pre-intermediate seviyesi. Orda işte öğrenci bölümüne geçtiğinde neye ihtiyaç duyacak, burada aldığı eğitimi nerede kullanacak temelli düşündük açıkçası programı oluştururken ya da materyalleri seçerken. Ben de birimin üyesi olarak görev aldım (Ö2).*

*Öğrencilerin daha iyi olması için ders dışında gönüllü olarak çalışan hocalarımız oluyor. Self Access birimimiz var, orda zaten çalışan bir hocamız var. Onun dışında ona destek vermek için diğer hocalarımız da gönüllü olarak öğrencilerle birebir aktiviteler yapabiliyor. (...) Dediğim gibi curriculum da çalıştım. Okulumuz zaten yeni bir okul olduğu için okulun sistemini kurmaya çalıştık. Yani hangi sistemde devam edelim ve curriculumda çalışan arkadaşlarımız da farklı üniversitelerden devlet üniversitesi ve özel üniversitelerden tecrübeleri olduğu için bu farklı tecrübeleri bir araya getirip farklı okullarda bu sistemler nasıl kullanılıyor neler yapılıyor yani formative assessment sistemini getirdik mesela. Aslında sistemin temelini oluşturduk (Ö4).*

*Mesela dediğim gibi ders gözlüyorlar, peer observationlar oluyor ve sürekli bizden rapor isteniyor, bu yapılan gözlemlere dair. (...) Amacımız öğrencilerin yıl sonundaki profeciency sınavını geçirmek gibi. 50 puan alıp onları fakültelerine göndermek (Ö5).*

*Özellikle writing anlamında yazı. Örneğin öğrencilerin yazdıkları ödev dahilinde yaptıkları çalışmalara bazen ekstra yazdıkları yazılar oluyor. Bana getiriyorlar, ben de onları yüreklendirmeye çalışıyorum. Hocam sizi ekstra meşgul ediyoruz diyorlar ama ben de mümkün olduğunca “getirebilirsiniz, ben buradaysam vaktim varsa yardımcı olurum diyorum. Özellikle writing anlamında onlara yardımcı oluyorum. Çoğu zaman alıyorum, elimden geldiğince inceliyorum, detaylı bir feedback veriyorum. Sonra diyorum ona örneğin iki gün sonra gel. Salı ya da Çarşamba gibi gel ve o gün notlarıma göz atarak ona dönüt veriyorum (Ö12).*

*Burada üç tane yönetim görevim var. Rektör danışmanı, dilmer müdürü ve yüksekokul müdürü olarak. Yüksekokulun altında da hem modern diller var, 10*

*tane dil var, İngilizce ve Arapça hazırlık var, bir sürü şey var aslında baktığınız zaman. Onların hepsinin koordinasyonunu olması gerekiyor. Yabancı hocalarımız çok. Onları bir arada tutmaya çalışıyoruz, herkese aynı mesafede durmaya çalışıyoruz (Ö13).*

*Yönetici olarak, yanlış giden şeyleri düzeltip aldığımız dönütlerle programımızı da değiştiriyoruz. Küçük bir grup olduğumuz için sosyal ortamlarda da konuşabiliyoruz. Yanlış giden eksik giden şeyleri toparlayıp düzeltip hepimizin daha mutlu olacağı bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Benim bu sisteme daha çok öğrenciler bazındaki amaçlara olan katkım biraz daha fazla olumlu anlamda fazla çalışıyorum. Mesela self Access'te derse giriyorum fazla ders de alıyorum. Open door policy var. Bana her gelen öğrenci advising, coaching yapıyorum. Hocalara da derse girip feedback vermeye çalışıyoruz. Onun haricinde self Access'te volunteer görev alıyorum. Writing- one of one yapıyorum gece saat dokuz kadar kalıyorum (Ö14).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarının amaçlarına ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Burada öğrencilerin bölümlerin ihtiyaçlarına yönelik, biraz daha mezuniyet sonrası iş hayatına yönelik İngilizce vermeye çalışıyoruz. Onlara hem akademik hem de çalışma hayatında gerekli olan becerileri kazandırmaya çalışıyoruz (Ö1).*

*Bölümümüzde altı ders var, bölümümüzün genel amacı, bölümümüzde İngilizce okuyan öğrencilerimizin kendi departman derslerinde işlerini kolaylaştıracak akademik bilgiler vermek. Onun dışında ayrıca mezun olduktan sonra da işlerinde yarayabilecek temel İngilizce bilgileri, akademik bilgileri edinmelerini sağlamak (Ö3).*

*Okulumuzun türkiyede ilk 10'da, Dünyada da ilk 500'de olma gibi bir vizyonu var. Halihazırda yapmakta olduğu şey de her milletten öğrenciyi bir şekilde kabul edip onlara hem akademik bilgi hem de o üniversite olma fikrini verme düşüncesi var, böyle bir amacı var, onu da uygulamaya çalıştığımız inanıyorum okul olarak. Okulumuz olarak amacımız; hazırlıktan farklı olarak biz EAP yapıyoruz ve bu EAP çalışmalarımızı bütün derslerimizde hem Türkçe hem İngilizce veren derslerde farklı müfredatlara bir şekilde bölmeye çalışıyoruz. Ve amacımız da aslında akademik İngilizce eğitimi verebilme amacımız var öğrencilerimize (Ö6).*



Öğrencilerin hem genel hem de akademik İngilizcelerini geliştirmek üzerine (Ö7).

Temel İngilizce dediğimde öğrenciler açısından baktığımda öğrencilerin bölümlerine geçtikleri zaman o dersleri takip edebilecek seviyede dört beceriden elinden geldiğince sahip olmasını biz hedefliyoruz. Başarabiliyor muyuz, o ayrı bir konu. Ama elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz. Öğrencilerimiz bölüme gittiklerinde derslerini takip edebilsinler herhangi bir problem yaşamassınlar. Temel İngilizce bölümünün İngilizce öğretimi açısından temel amacı bu. Öğretmenlerimizin de bu amaçlara hizmet etmesini bekliyoruz. Öğrencilere bu becerileri vermesini bekliyoruz. Temel İngilizce bölümünün örgüt amacı bu diye düşünüyorum, başka bir amacımız var mı bilmiyorum açıkçası (Ö8).

En önemli destek birimi olarak İngilizce eğitim yapan bölümlerin bel kemiği olabilecek şekilde bir bölümüz. Çünkü İngilizceyi iyi bilen öğrenci bölüm derslerini çok iyi yapıyor. Tabi ki diğer koşullarda yerine geldiyse. Bu nedenle birinci görevimiz öğrencilerin akademik başarılarına tam destek vermek. Onların bölüm derslerini en iyi şekilde yapıyor olmalarına yardım etmek. Bu bir. Türkçe eğitim yapan bölümlere de temel İngilizce desteği veriyoruz. Temel İngilizce hizmeti vermek, en azından mezun oldukları zaman İngilizce konuşulan ortamlarda temel iletişimi yapabilmek, yazılı sözlü yönlendirmelerini temel iletişimi yapabilmelerini sağlamak. Bu bizim resmi görevimiz. Bunun için elimizden gelen her şeyi her yeniliği yapıyoruz (Ö9).

Bireysel amaçlar kişiye göre çok değişiyor. Pozisyondan pozisyona, kişiden kişiye, doğrusunu konuşmak gerekirse Türkiye şartlarında insanlar buldukları işe giriyorlar ve onun da gerisinde özellikle yabancı dillerde ister hazırlıkta olsun ister modern dillerde olsun insanlar bence haklı olarak, daha da iyi bir yere gelebilmeyi hem kurum içerisinde yükselmeyi düşünüyorlar hem de aynı zamanda kendilerine nasıl bir yatırım yapabileceklerini düşünüyorlar. Bu başka iyi imkanlar çıktığında kullanmak açısından onlar için gayet faydalı oluyor. İnsanların kendilerine yatırım yapmaya çalıştıklarını görüyorum. Biraz da sanıyorum pozisyonundan dolayı ama. İnsanların biraz daha şu kursa da gitsem, şunu da öğrensem şunu da bilsem ki ola ki bir iş değişikliğine ola ki buradaki herhangi bir pozisyona kendimi atabilsem diye görüyorum. Örgüt kültürü olarak da sosyal olarak öyle çok bir şey yapmıyoruz aslında o konuda çok da pozitif olamayacağım. Ama yine özellikle modern dillerde yapmaya çalıştığımız end of year eventler olsun tamam ama insanları hep bir yere doğru yönlendirmek sanki bu örgüt kültürünün amaçlarından bir tanesi. Bir araya gelip de güzel şeyler ortaya çıkarabilmek (Ö10).

*Okul bazlı bakınca aslında hocasından öğrencisine herkesin kendini geliştirmesi üzerine ve belli kuruluşların koyduğu hedeflere ulaşma gibi hedefleri olduğunu biliyorum. (...) Diğer öğretim görevlilerin katkısı ise aslında bir birey için geçerli olan şey biri noktadan sonra o grup için de geçerli oluyor. Yani bireysel bazda uyguladığımız şeyleri tabi ki çarkı döndürmeyi reddeden bir yoksa herkes aynı doğrultuda gidebiliyor. Aksi durumda o çark dönmüyor (Ö11).*

*Vizyon ve misyon olarak düşünürsek aslında akademik anlamda donanımlı bireyler yetiştirmek var. Bölümümüzü düşündüğümüzde öğrencilerimizi iki alanda, biri genel İngilizce alanında yetiştirmek, biri de akademik anlamda İngilizceyi akademik beceriler için kullanabilir hale getirmek (Ö15).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretiminde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin amaçlara yaptıkları bireysel katkılara ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Aynı zamanda öğretmen eğitimi konusunda da yeni gelen hocalara eskilere de gerekli desteği sağlamaya çalışıyorum elimden geldiğince (Ö1).*

*Benim katkım, o dönem hangi derse giriyorsam, o yıl hangi derse giriyorsam, oradaki müfredattaki amaçları hedefleri mümkün olduğunca uygun şekilde öğrencilerimin kazanmasını sağlamak. Bizim müfredatımız grup başkanları tarafından sağlanıyor ama buna bir input katkısı bir materyal katkısı diğer hocalar tarafından veriliyor. Veya şu da bence bir katkıdır, standart bir şekilde bunu verebilmek. Amaçlarımız varsa eğer 20 hoca aynı dersi veriyorsa, standart olabiliyorsa, bence hocaların katkısıdır bir şekilde (Ö3).*

*O yüzden okulumuzun o hem akademik hem de sosyal anlamda bilinçlendirmede de görev alıyorum. Bir yandan da dersleri, o akademik kısmını da sınıfta vermeye çalışıyorum. O ikisi bir benim amacım oluyor aslında (Ö6).*

*Ben iletişim becerilerime güvenen bir insanım. Sorun çözmede becerili olduğuma inanıyorum. O yüzden arkadaşlarıma sistemin işleyişinde herhangi bir problemle karşılaştıklarında, kolaylıkla ulaşıp dertlerini dinleyip, kısa sürede çözüm bulup, endişelerini ya da gerginliklerini hafifletme konusunda elinden gelen yardımı yapmaya çalışıyorum. Bence benim bu okula en büyük katkım o. Başka bir katkı olduğunu düşünmüyorum. Gerçekten sabahtan akşama tüm günüm böyle geçiyor. Öğretmenler de öğrenciler de aynı şekilde Sorunu oldu mu gelirler. Karşılık bulabildiğimce bulurum bulamazsam başka bir yere iletirim ve takip ederim,*

çözüldü mü çözülmedi mi, bu şekilde. Başka bir amacım yok, herhalde bunun için gönderilmiş diye düşünüyorum (Ö8).

Burada barış, içinde dostluk içinde, güven içinde, sevgi içinde, birlikte çalışıyor olmak. Öğrenmek isteyen öğrencinin ruhuna dokunabilmek. Aferin diyebilmek. İyi çalışan hocamızı takdir etmek, onları yönlendirmek. Yani olumlu bir öğrenme-öğretme atmosferi oluşturmak. Benim kişisel amacım bu. Becerebiliyor muyuz bilmiyorum ama yapmak istediğimiz şey bu (Ö9).

Hem hazırlık okulunda hem de modern dillerin mesleki gelişim birimin başkanıyım. (...) Bu vesileyle de bunlar yıl içerisinde düzenlediğimiz seminerler ve insanların buna birlikte katılması (Ö10).

Onun dışında aslında uyumsuz davranmamak büyük bir katkı sağlıyordur diye düşünüyorum. Onun dışında hem kişisel gelişim hem de mesleki gelişim anlamında yapılan çalışmalar da bence bizim işimiz dolayısıyla katkıda bulunuyor (Ö11).

Dolayısıyla öncesinde akademik bilgilerimi aktardığım kısmı var öğrencilerimize. Sonrasında da öğretmenlerle olan iletişimimizin devamındaki süreç var. O noktada da bölümümüzdeki ve kurumumuzdaki deneyimlerimi öğretmen arkadaşlarımla paylaşarak yine o bahsettiğimiz oryantasyon ve kültür oluşturma durumundaki paylaşım görevlerim var diye düşünüyorum (Ö15).

## **Öğretim Görevlilerinin Okullarında Etkinliklere İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Okulunuzda öğretim elemanlarının birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik ne gibi etkinlikler düzenleniyor?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9.

### *Birlik ve Beraberliği Geliştirmeye Yönelik Etkinliklere İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kod	Katılımcı	n
Devlet	Sosyal aktiviteler	Ö2, Ö4, Ö5, Ö12, Ö14	5
	Eğitsel toplantılar	Ö5	1
Vakıf	Sosyal aktiviteler	Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15	8
	Hobi kursları	Ö6, Ö10	2
	Eğitsel toplantılar	Ö9, Ö11	2

Tablo 9 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri okullarında yapılan birlik ve beraberliği geliştirmeye yönelik etkinlikleri eğitsel toplantılar (n=1) ve sosyal aktiviteler (n=5) başlıkları altında değerlendirmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri ise eğitsel toplantılar (n=2), hobi kursları (n=2) ve sosyal aktiviteler (n=8) başlıkları altında önerilerde bulunmuştur.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yapılan birlik ve beraberliği geliştirmeye yönelik yapılan etkinliklere ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Yeni yeni düzenleniyor, şimdiye kadar çok yoktu ama artık ufak ufak dönem arası ve dönem sonu kahvaltılarımız oluyor. Öğretmenler gününde bir programımız oluyor. Son bir yıldır var olan bir şey bu, öncesinde çok yoktu. Okulun, üniversitenin genel olarak düzenlediği çay saati organizasyonları, iftar organizasyonları oluyor, öyle şeyler (Ö2).*

*Gerçi dediğim gibi yapılmaya başlandı, kahvaltı, yemek düzenlemek vesaire. Belki önümüzdeki yıl itibariyle havaların güzel olduğu dönemlerde ortak bir piknik düzenlenebilir kik bu da var aslında. Hazırlık bazında değil de üniversitenin çok fazla etkinliği var bu konuda. Bize direk rektörlükten geliyor bununla ilgili duyurular vesaire. Üniversite personelinin katılacağı bir piknik duyurusu, ramazan ayında iftar düzenleniyor he birlikte katılabileceğimiz (Ö4).*

*İlk kurulduğundan beri Çarşamba seminerleri var. Akademisyenlerin, tüm üniversite çalışanlarının bir araya geldiği. Akademisyenler davet ediliyor dışardan. Doktora tezini, yüksek lisans tezini İngilizce olarak sunum yapıyor. 1 saate tartışma oluyor Türkçe ve İngilizce. Rektör hoca katılıyor. Hem yönetim katılıyor hem hocalar hem de orada çalışan sıradan bir memur da katılıyor. Bunun birebir ilişkilere çok katkısı oluyor. Kendi yüksekokulumuzda ise sosyal etkinlikler yapıyoruz. Beraber kahvaltı oluyor, yemeğe gitmek oluyor. Sene başı toplantıları, beraber yeme içme, sene sonunda oluyor. Okulda ya da dışarda buluşmalar oluyor (Ö5).*

*Bu yıl bu konuda daha iyi ve aktifiz. Mesela bu yıl bir kahvaltı düzenledik. Yüksekokul müdürümüz organize etti ve bize whatsapp grubumuzda çok mizahi bir dil kullanarak görev dağılımı yaptı ama ben mesajı okurken çok zevk aldım. Hoşuma gitti, herkes de elinden geldiğinde katkı sağlamaya çalıştı. Bir araya geldik, neşeli bir kahvaltı gerçekleştirdik. Bu tür şeyler eskiden çok aktif değildi, çok*

yoktu. Bununla bir güzel başlangıç yapıp, sık sık yapmaya çalışacağımızı söylediler. Bu benim hoşuma gitti. Sene sonunda yapılan bir etkinlikti, tatile mutlu girdi herkes (Ö12).

Okul sayesinde gelenekselleşmeye başlayan şeylerimiz var. Mesela bizim okul bütün ramazan ayı boyunca dışarıya, akraba ülkelere, bütün dünyaya ülkelerine yemek verdi. Bizler de oralara çağırıyoruz mesela. Gerçi bunu bu sene yapamadık ama ondan önceki sene kahvaltı düzenlemiştik. Bu sene üzerinde ASBÜ yazılı bir pastayı self Access'de hep beraber yaptık, kahvaltı yapıldı ona katılamadım burada dersteydim. Kahvaltı, yemek, kutlama, dönem sonu, yıl sonu toplantısı gibi çok sık olmamakla beraber ara ara bir araya geldiğimiz şeyler var (Ö14).

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yapılan birlik ve beraberliği geliştirmeye yönelik yapılan etkinliklere ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

Biz de tam tersi yönde etkinlikler yapılıyor açıkçası. Olan Grup arkadaşlıkları sanki bir tehlike olarak görülüyor. Sanki idareye karşı olan farklı bir cepheymiş gibi algılanıyor. Bunu da yıkmak için değişik stratejiler geliştirildiğini düşünüyorum. Pozitif yönde toplu olarak yapılan çok fazla etkinlik yok sistemde. En son doğum günü kutlamalarına yönelik bir uyarı aldık. Bu kurumda bu şekilde bir uyarı almak yersiz ve olmaması gereken bir uyarıydı diye düşünüyorum (Ö1).

Yalnızca akademik olarak değil de birçok kaynaştırma aktiviteleri de var. Örneğin çok sık yapıyoruz dönem içinde 4-5 kere yapıyoruz kahvaltı seanslarımız var. Orda illaki bütünleştirici bir etkisi var diye düşünüyorum (Ö3).

En son ben mesela bir koro etkinliğine katıldım. Türk halk müziği korosuydu, Türk halk müziği dikkatimi çekmiyor ama beraber bir şekilde çalıştığım servisten tanıdığım arkadaşlarımı izlemeye gittim. Oraya gittiğimde başka departmanlardan insanlar da gelmişti. O anlamda bir şey kurduk aramızda. O güzeldi mesela, bu bir örnek olabilir. Veya okulun müfredat dışı etkinlikler, mesela okuma etkinlikleri olabilir. Gezi etkinlikleri olabilir, yaz panayırıları gibi. Bu tip etkinlikler hiç tanımadığımız, merhaba bile diyemediğimiz insanlarla tanışma fırsatı veriyor bize (Ö6).

*Toplantılar, kahvaltılar, yıl başı etkinlikleri gibi. Ayrılanlara yemek düzenleyip çerçeve hediye etmek gibi. Ufuk üniversitesi çalışırken hiç öyle şeylerimiz yoktu. Öyle gelenekselleşmiş durumlarımız yoktu (Ö7).*

*Bölümümüz de şey yapıyoruz o da aksamaya girdi. Herkes evinden bir şeyler getiriyor, bir gün öğleden sonra oturup müzik dinleyip, konuşup, yiyip, içip biraz rahatlamaya yapmaya çalışıyoruz (Ö8).*

*Sosyal etkinliklerimiz çok fazla olmasa da kahvaltılarımız oluyor. Düşünlerimiz oluyor, bebeklerimiz oluyor onların kısa süreli kutlamaları oluyor. Kısa süreli ama bize enerji veren, bizi büyüleyen bir haftanın iki haftanın yükünü üzerimizden alan, hadi koşmaya devam dedirten küçük organizasyonlarımız oluyor. Ders dışı etkinliklerimiz oluyor. Bir kitap, bir konu etkinliğimiz var. Tam akademik değil, akademik dışında ama akademiye destekleyen. Anlık gelişen şeyler oluyor, bir arkadaşımız masterını bitiriyor. Onun etrafında kutlama yapıyoruz. Bir arkadaşımız ayrılıyor, onun uğurlamasını yapıyoruz, askere gidiyor onun uğurlamasını yapıyoruz, geri geliyor onun sevincini yapıyoruz. Bunları çok dostane sevgi dolu bir ortamda yapıyoruz, çok şükür (Ö9).*

*Bölümde bu konuda en azından biraz daha çaba gösteriliyor diye düşünüyorum. En azından hazırlık okulunda birazcık daha etkin olduğumu düşündüğüm için söylüyorum ama geçen senenin içerisinde üç tane gezi düzenledik hazırlık okulu elemanlarına. Birisi hafta sonluktu, bir gece bir yerde kalıp gelmekti. Bir tanesi günü birikti, buna müdürümüz de katıldı. Orda da iş ortamının dışına çıkınca farklı bir birliktelik oldu. O geziye gidip geldikten sonra o geziye katılan insanların birbirlerine çok daha yakın davrandıklarını gözlemledim. Yine arada bir yoga, açtık, bir origami açtık, 3-5 tane kurs yaptık bununla ilgili olarak. Böyle fun aktiviteler istiyor insanlar genelde (Ö10).*

*Aslında bana sorarsanız çok sık şeyler yapılmıyor. Bizim yüksekokulumuzu düşünürsek hem modern diller bölümü hem hazırlığı kapsıyor. Bazı etkinlikler tabii ki yapılıyor. Eğitim etkinliği olsun herhangi bir şeyi kutlama etkinliği olsun. Ama o birliktelik birazcık bireysellik gibi aslında çok birliktelik ruhu olduğunu düşünmüyorum. Öyle bir niyet olduğunu düşünüyorum, öyle çalışmalar var aslında yok değil ama daha sık veya daha etkili yapılması gerektiğini düşünüyorum (Ö11).*

*Bu anlamda bizim bölümümüzde birazcık şanslı olduğumuz düşünüyorum. Çünkü bölüm kahvaltılarımız meşhurdur. Dönemde bir bazen iki şartlar el verdiği zaman yapabildiğimiz için bunun pozitif bir şey olduğunu düşünüyorum. Ama eskiye kıyasla daha az olduğunu düşünüyorum. Eskiden daha fazla bir araya gelen*

*bir birim olduğumuzu düşünüyorum. Şimdi sadece işlerimiz dolayısıyla çoğunlukla bir araya geliyoruz. Bir arada olmak istediğimiz için değil aslında. Onun dışında yine birlikte yaptığımız yeni yıl kutlamalarımız hem bölümümüzde hem okulumuzda. Okulumuzu düşündüğümüzde yaza merhaba etkinlikleri mesela. Bahar şenliklerini düşünebiliriz, öğrencilerle de bir araya gelmemiz sağladığı için aslında sadece çalışanlar olarak değil. Hem çalışanlar hem öğrenciler olarak bir arada vakit geçirebildiğimiz etkinlikler olduğu için (Ö15).*

### **Öğretim Görevlilerinin Okullarını Diğer Yüksekokullardan Ayıran Özelliklere İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Okulunuzu diğer yüksekokullardan ayıran özellikler nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 10’da özetlenmiştir.

Tablo 10.

#### *Okullarını Diğer Okullardan Ayıran Özelliklerine İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kategori	Kod	Katılımcı	n	
Devlet	Akademik	Eğitimin kalitesi	Ö4, Ö5, Ö14	3	
		Akademik başarı	Ö2, Ö13	2	
		Çalışma kültürü	Ö2, Ö13	2	
		Akademik kadro	Ö5	1	
	Diğer	Öğrenci ile birebir iletişim	Ö4, Ö5, Ö12	3	
		Olanaklar	Ö5, Ö13, Ö14	3	
		Öğrenci sayısı	Ö4, Ö5, Ö12	3	
		Fiziki konum/çevre	Ö2, Ö12	2	
		Akademik	Çalışma kültürü	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö15	7
			Akademik kadro	Ö8	1
Akademik başarı	Ö10		1		
Eğitimin kalitesi	Ö8		1		
Diğer	Olanaklar		Ö3, Ö8, Ö10, Ö11	4	
	Öğrenci sayısı	Ö4, Ö5, Ö12	3		
	Öğrenci ile birebir iletişim	Ö4, Ö5, Ö12	3		
	Fiziki konum/çevre	Ö2, Ö12	2		
	İş yükü	Ö1, Ö10	2		

Tablo 10 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarını diğer okullardan ayıran özelliklere ilişkin görüşlerinin akademik ve diğer olarak iki kategori altında toplandığı görülmektedir. Devlet üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri akademik

kategorisi altında akademik başarı ( $n=2$ ), akademik kadro ( $n=1$ ), çalışma kültürü ( $n=2$ ) ve eğitimin kalitesi ( $n=3$ ) kodları altında değerlendirilirken diğer kategorisinde fiziki konum/çevre ( $n=2$ ), olanaklar ( $n=3$ ), öğrenci sayısı ( $n=3$ ) ve öğrenci ile birebir iletişim ( $n=1$ ) kodları altında değerlendirilmiştir. Benzer şekilde, vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri akademik kategorisi altında akademik başarı ( $n=1$ ), akademik kadro ( $n=1$ ), çalışma kültürü ( $n=7$ ) ve eğitimin kalitesi ( $n=1$ ) kodları altında değerlendirilirken diğer kategorisinde fiziki konum/çevre ( $n=2$ ), olanaklar ( $n=4$ ), iş yükü ( $n=2$ ), öğrenci sayısı ( $n=3$ ) ve öğrenci ile birebir iletişim ( $n=3$ ) kodları altında değerlendirilmiştir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarını diğer okullardan ayıran özelliklere ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Fiziki olarak bir kampüs üniversitesi değiliz. Hatta düşündüğümüzde çok değişik coğrafya içindeyiz. Hem çok tarihi bir bölge ama bir taraftan da zor bir bölge. Yani güvenlik problemleri vesairede olabilecek yaşanabilecek bir bölge. O yüzden o açıdan biricik. Özellikle Ankara özelinde düşündüğümüzde Ankara'daki üniversiteleri devlet veya özel üniversiteleri düşündüğümüzde benzer yapıya sahip bir okul yoktur. Burası hem kendini geliştirmeyi hem de etrafını geliştirmeyi hedeflemiş bir üniversite. O açıdan farklı. Akademik açıdan dediğim gibi araştırma odaklı. Tabi ki her üniversitenin amaçlarından biri budur ama burda hedef bu üstelik sosyal bilimler üzerinde araştırma. Bu anlamda zaten üniversite tek biricik. Öğrenci açısından da şöyle kıyaslayabilirim. Diğer yüksekokullarla kıyaslayamam elbette bir sürü var ama kendi klasmanında bu kadar yeni açılmış, öğrenci alalı üç yıl olmuş üniversiteler açısından, üniversite sınavındaki sıralaması, gelen öğrenci profili açısından o da eğitim %100 İngilizce olduğu için hem tavır davranış olarak hem de akademik başarı anlamında ayrıldığını düşünüyorum, daha iyi daha pozitif anlamda ayrıldığını düşünüyorum (Ö2).*

*Öğrenci sayımızın az olması, biraz butik bir üniversite gibi görünüyoruz şu an. Devlet üniversiteleri içerisinde sanırım en küçük olanıyız. Az bölümümüz var, az öğrencimiz var. Dolayısıyla bu self Access dediğim birim aslında birçok üniversitede var ama o genellikle öğrencinin gidip bireysel çalışabildiği, bilgisayar üzerinde çalışabildiği sistem. Biz daha az öğrenciyle randevu usulü çalışıyoruz. Öğrenci bireysel olarak randevu alabiliyor, çünkü her saat başı farklı bir section var. Sabahı boş olan hoca mesel oraya iki saatli bir slot ayırıyor öğrenciler için one to one writing yapabiliyoruz. Başka bir hoca drama çalıştırabiliyor. Başka bir*



hocanın fonoloji ile ilgili bir sectionı olabiliyor. Öğrenci istediği yere gidebiliyor ve bazen sevilen ya da çok öğrencilerin rağbet ettiği sectionlar varsa hafta içi tekrarlanıyor. Gidemeyen öğrenci başka bir tanesine katılabilsin diye. En büyük avantajımız bu hepsiyle ilgilenebiliyoruz. Problemleri rahatlıkla ayırt edip ona ekstra bir şeyler sağlayabiliyoruz (Ö4).

Üniversite ilk açıldığında biz öğrenci olmadığı için 6 ay kadar yıldırım beyazıt üniversitesinde görevlendirilmeye çalıştık. Orada 1000'den fazla öğrenci vardı. Öğrenci sayısı çok fazlaydı. Sınıflar 30-35 kişi civarında, aşırı bir yoğunluk vardı. Orada anlattığım ders o kadar keyifli değildi. Fiziki ortam olarak akıllı tahta yoktu, bilgisayara bağlıyorsun, bir sürü alet kablo. Sayı çoktu fiziksel anlamda karşılaştığımızda hemen her istediğimiz oluyor burada. Şunu istiyoruz geliyor, şu bozuk hemen. O anlamda çok büyük yardım ve destek var. Sınıflarımızda akıllı tahta kullanıyoruz. Self Access center çok büyük bir nimet başlı başına öğrenci için. Siz dersi verip tıkanıp noktada oraya gidip işte speaking, listening neyse onu pekiştirebiliyor. Birebir sizinle kabinde bir iki saat ders anlatabiliyorsunuz. (...) Küçük olmanın verdiği bir avantaj var, küçük olduğumuz sınıflarımızdaki öğrenci sayı da az. Akademik anlamda da daha fazla irtibat kurabiliyorsunuz, ilgilenbiliyorsunuz öğrenciyle. Herkesin delta eğitimi almış olması çok güçlü bir akademik kadro sağlıyor. Bizden sonra gelen arkadaşlar söylüyor delta eğitimleri almaları büyük avantaj oluşturmuş. Daha kolay akademik kadroya alınmasını sağlamış (Ö5).

Merkezi yerdeyiz. Bunun ulaşım açısından avantaj olabileceğini düşünüyorum. Bir de biz de öğrencilerle birebir iletişim daha fazla olabilir. Öğrenci sayımız şu ana kadar çok fazla değildi, bunda bunun da payı var sanırım. Ama öğrencilerle birebir iletişim yardım, onlara destek olma konusunda belki biraz daha ilerde olabiliriz diye düşünüyorum. 1000 öğrencisi olan okulun bir okulla Bizimki gibi yılda 300, 400 civarı öğrencisi olan bir okulun yükü bir olmaz (Ö12).

Yüksek Konfüçyüs Enstitüsü açmaya çalışıyoruz. Türkiye'deki tek Rusça merkezimiz. IELTS merkezimiz. (...) SSUA TAP'ler bence çok önemli, Türkiye'de yapılmamış şeyler onlar. Onlara ön ayak olduk, testing tarzı şeylerin. Hoclar bunları görünce buranın normalin üzerinde olduğunu fark ettiler. (...) Biz üç yıl içerisinde şu an ilk ikiye girmiş gibi görünüyoruz, devlet üniversiteleri arasında. (...) Bir kurum kültürü yaratmaya çalıştık, herke bir arada çalışsın. İşe aday olanlara çok fazla destek verdik. Derslerini azalttık. Bir araya gelinecekse, önce onlara öncelik tanıdık. (...) Bir kurum kültürü yaratmaya çalıştık, herke bir arada çalışsın.

*İşe aday olanlara çok fazla destek verdik. Derslerini azalttık. Bir araya gelinecekse, önce onlara öncelik tanıdık (Ö13).*

*Çok yeniliğe açığız. Çok eğitime açığız. Okul eğitimi desteklediği için insanlar farklı farklı yerler gidip eğitim alabiliyorlar. Doktora yüksek lisansı her koşulda destekliyorlar. Bazı üniversitelerde zorluk çıkartabiliyorlar. Biz aksine yüksek lisansını, doktorasını ayarlasın, ödevini yapsın gibi günler saatler veriyoruz. Belki sayımız ve ders sayımız yettiği için yapabildik, programları hocalarımızın istedikleri gibi yapıyoruz. Dışarıya çok eğitim veriyoruz. Biz eğitimi özel gibi veriyoruz. Oralarda yaptığımız hataları, eksik yaptığımız şeyleri burada telafi ederek yapmaya çalışıyoruz. Burada bize gelenler de bunu söylüyorlar; özel okul gibi eğitim aldıklarını söylüyorlar. Hatta sadece hazırlık okumaya gelenler var, öbür sene devam etmiyor okula. Çünkü devlet üniversitesinde bedava yoğun İngilizce eğitimi alıyorlar (Ö14).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarını diğer okullardan ayıran özelliklere ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Diğer kurumlarda çalışan arkadaşlarımla anlattıklarına göre kıyaslayabiliyorum, kesinlikle iş yükümüzün fazla olduğunu düşünüyorum, diğer kurumda çalışan arkadaşlara göre. Beklentilerin çok daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Farklı çalışma sistemleri var. Örneğin teach'n go sistemi var insanların. Burada öyle esnek çalışma saatlerinin olmadığı için de kendimizi biraz daha sınırlandırılmış hissettiğimize inanıyorum (Ö1).*

*Fiziksel olarak bence teknoloji anlamında iyi durumdayız diye düşünüyorum. Diğer yüksekokullardan ayıran özellik olarak söyleyince gerçekten hocaya değer verilen bir kurum, genel olarak üst yönetimden. TK'da mesela şu olay var hocanın önerileri dikkate alınmıyor, sadece üst yönetim vardır üç beş kişi. Burada bir şekilde kısmi de olsa hoca fikirlerini toplantıda dile getirdiğinde, ha ne kadarı kayda alınır alınmaz bir şekilde orasını bilemem ama demokratik davranılmaya çalışılıyor (Ö3).*

*Aslında duygusal bir cevap verebilir miyim bilmiyorum ama şöyle. Bizim biraz daha motomot ve robotik olmadığımızı düşünüyorum. Şöyle açıklayacağım. Biz biraz daha duygularımızla hareket edip daha öğrenci merkezli davrandığımızı inanıyorum. Empati duygumuzun daha gelişmiş olduğuna inanıyorum. Diğer bölümün hocalarında, diğer büyük yüksekokullarda aradaki farkı bu olarak*

*görüyorum. Biz biraz daha insancılmışız gibi geliyor. Bu da bence çok önemli bir faktör aslında.*

*Akademik olarak; standart olabilmek için çok çaba harcıyoruz. Çok çaba harcıyoruz hemen hemen her hafta buluşabilmek için, zaman yaratıyoruz. Diğer yüksekokullardan ölçme araçlarımızda çok daha hem insani hem de çok adil olmayı amaçlıyoruz. Çok süper miyiz bilmiyorum ama yapmaya çalışıyoruz. (Diğer yüksekokullardan çalışma kültürümüz farklı). Biz buraya gelmeden önce Çankaya üniversitesinde de çalışmıştık. O yüzden orda hem ölçme hem sınav hazırlama, sınav sonrası, ders işleme o kadar farklıydı ki hakikaten o farkı hissedebildim (Ö6).*

*Burada her şeyin net ayrımı, diğer yüksekokullardan bence tıkağ farklı olan o. Temel İngilizce, modern diller çok büyük bir ayrımda burada o farklılık var. Bunun pozitif bir etkisi olduğunu düşünüyorum. En azında yapılacak işler, beklentiler, öğrencilerin ya da hocaların rolleri net, daha net. Öteki türlü daha karmaşık. Dolayısıyla akışı kolaylaştırıyor (Ö7).*

*Öğretmen kalitemizin iyi olduğunu düşünüyorum. Gerçekten gelen öğretmenleri ince eleyip sık dokuyarak seçip alıyorlar. Onun haricinde, çok genç dinamik bir kadromuz var. Ve herkes elinden gelen en iyisini yapmaya çalışıyor, hata yapmamaya çalışıyor. En iyisi benim olmak için çalışıyorlar. Bu açıdan onları gerçekten takdir ediyorum. Dediğim gibi çok genç ve dinamik bir kadro olduğu için akademik olarak kendilerini geliştirme açısından çok hevesliler. Master, doktoralar yapan, deltalar yapan, başka sertifika programlarına giden bir sürü hocamız var. Bu dinamiklik güzel şey. Tamam artık ben buraya alındım, kadrodayım girerim, çıkarım, salla başı al maaşı öyle bir mantık yok. O çok sevindirici bir şey. Fiziksel olarak baktığımda diğer okullarla ortamımızı karşılaştırdığımda bence açık ara öndeyiz, gerçekten. Hem konforumuz gayet iyi hem kullandığımız malzemeler gayet iyi. Yüksekokulun bir bütçesi var, bir malzemeye ihtiyacımız olduğunda başvurup gerekli işlemleri yapıp bunları alabiliyoruz. Kimse gidin kendi cebinizden alın demiyor. Bu da çok güzel bir artı mesela. İngilizce öğretimi açısından biz gerçekten doğru yoldayız. Ancak gidecek çok daha yolumuz var. A1'e gelen öğrenci sayısı %10'larda kaldığı zaman hazırladığımız program gerçekten çok güzel bir program ama A1 ile başladıkları için öğrencilerimiz %20'si bir sonraki seneye kalıyor. Bu açıdan da gayet iyiyiz. O da dinamik. Sürekli materyal geliştiriyoruz. Web tabanlı materyaller geliştiriyoruz. Değerlendirme araçlarımız yeniden değerlendirip güncelliyoruz, farklılaştırıyoruz. Çocuklarda bir ezbercilik olmasın diye (Ö8).*

*Herkesin bir arada olması, birlik beraberlik içinde, çok paylaşmamız. Biz bölüm olarak birazcık farklıyız, çünkü biz sadece kendimiz değil, başkalarını da düşünerek çalışıyoruz. Mutlaka başkalarını düşünüyoruz, yaptığımız her işten başkaları etkileniyor. Onun için bizim aramızda inter-dependence var. Karşılıklı accountability var. Birbirimize karşı hesap verebiliyoruz, kötü anlamda değil. Birbirimiz karşı sorumluluğumuz var. Herkes birbirinin lideri. Bir de çok katılımcı bir politika güdüyoruz biz. Herkes her şeye katılıyor. Çünkü dinleniyoruz, çünkü işe koşuluyor. Eğer görüşler uygunsa durumumuza. Çok katılımcı bir yaklaşımla karar alıyoruz biz (Ö9).*

*Fiziksel olarak, yeni çok güzel bir binaya geçtik. İnsanların motivasyonu da etkilediğini görüyorum. Önceden bunun çok önemli olmadığını içindeki eğitim önemli dedim filan ama şimdi daha rahata ulaştınca hem öğretmenini hem öğrencisini hem birlikteliği çok daha motive ettiğini görüyorum. (...) Bizim okulumuzda her işi de yap durumu olduğu için pozisyon verdiğiniz insanların bir yerden sonra eli kolu bağlı oluyor, çünkü artık bir yerden sonra yetişemeyince, hani 50tane işe bölünemeyince, 10 tanesini 20 tanesini bir kenara bırakıyor. En azından 30 tanesini doğru düzgün yapmaya çalışayım diyorsun. (...) Biraz daha kaliteli öğrenci alabilme şansımızın olması gerekiyor. Bir sürü araştırmalar filan okudum. Hep diyorlar ki en iyi üniversitede en iyi öğrenci gelem potansiyelini %20 ekleyebilirsiniz üstüne. Yani adam 40'lık geliyorsa sana maksimum öğretmenin, fiziksel koşullarının, materyallerinin her şeyin en güzel olduğunu öğrencinin de ful motivasyonu ile birlikte %40'a çıkarabiliyorsun. E insanlar, ODTÜ'yle burasını karşılaştırıyor, ben orada da çalıştım, abartıldığı için öyle söylüyorum. Çok daha kötü materyallerle çalışıyorlar, onların da öğretmenleri çok güzel. Ellerinde hala reader at worklarını ben lisedeyken, üniversite bire başladığımda da reader at work vardı işlerinde. Hani biz kitap seçerken teknolojsi de olsun aman resimleri de olsun aman ilginç olsun konuları ama şusu da olsun. Benim dedemim zamanından kitaplarla insanlar çok daha güzel ilerliyor. Neden, çünkü motivasyonu zaten yüksek olan, dokunduğunda yürüyecek olan öğrenci (Ö10).*

*Kişilerin kendini ifade edebilme özgürlüğü olduğunu düşünüyorum. Biz bir konuyu görüşme konuşma ihtiyacı duyduğumuzda bunu görüşebilecek bir mecra bulabiliyoruz. Böyle bir fark olabilir. Fiziksel anlamda okulumuzun çok gelişmiş olduğunu düşünüyorum. Hem yurt için hem yurt dışı kriterleri göz önünde bulundurursak. Dışlardan bakınca küçük bir kampüs görülebilir, aslında üniversite gibi algılanmayabilir ama akademik için yeterli donanım var (Ö11).*

*Çok fazla kurum tanıdığımı iddia edemem ama arkadaşlarımla çalıştığı kurumlarla kıyaslayınca biz küçük bir birim olduğumuz için ve üniversite olarak da kıyasladığımız zaman çok çok büyük bir üniversite olmadığımız için bir arada olma ihtimallerimiz diğer okullara göre çok daha fazla (Ö15).*

## **Öğretim Görevlilerinin Okullarında Yaşanan Problemlerin Sebeplerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Okulunuzda yaşanan problemlerin olası sebepleri neler olabilir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11.

*Yaşanan Problemlerin Olası Sebeplerine İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kod	Katılımcı	<i>n</i>
Devlet	Bireysellik	Ö2, Ö5	2
	Kuralların belirsizliği	Ö2, Ö14	2
	Yönetici tutumu	Ö12, Ö13	2
	Kadın ağırlıklı bölüm olmak	Ö5	1
	Fiziki koşullar	Ö4	1
	İş yükü fazlalığı	Ö14	1
	Otoriter liderlik	Ö2	1
Vakıf	Yönetici tutumu	Ö1, Ö7, Ö10	3
	İletişim eksikliği	Ö6, Ö15	2
	Bireysellik	Ö8, Ö9	2
	Otoriter liderlik	Ö3	1
	Örgütsel kontrol	Ö11	1
	Kuralların belirsizliği	Ö3	1

Tablo 11 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerine ilişkin görüşlerinin bireysellik ( $n=2$ ), fiziki koşullar ( $n=1$ ), iş yükü fazlalığı ( $n=1$ ), kadın ağırlıklı bölüm olmak ( $n=1$ ), kuralların belirsizliği ( $n=2$ ), otoriter liderlik ( $n=1$ ) ve yönetici tutumu ( $n=2$ ) kodları altında toplandığı görülmektedir. Vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri ise bireysellik ( $n=2$ ), iletişim eksikliği ( $n=2$ ), örgütsel kontrol ( $n=1$ ), kuralların belirsizliği ( $n=2$ ), otoriter liderlik ( $n=1$ ) ve yönetici tutumu ( $n=3$ ) kodları altında toplandığı görülmektedir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerine ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Hocanın, öğretmenlerin sürece her zaman dahil edilmemesi. Örneğin bir değişiklik yapılması planlanıyor, benim bir hoca olarak beklentim: böyle bir ihtiyaç var, bu ihtiyaç sebebiyle böyle bir değişiklik yapmayı planlıyoruz, eğer gerekiyorsa sizin bir katkınız olabilir mi? Eğer gerekmiyorsa, her zaman olmak zorunda değil çünkü planımız da şu deyip yani o süreçten haberdar olmak isterim en azından. Bununla ilgili zaman zaman aksaklıklar yaşanabiliyor. Yani bir şey öğreniyoruz ve bu neden oldu, niye şimdi böyle bir şey yapıyoruz gibi durumlar yaşanabiliyor. Mesela bireyler birlikte çalışıyor, bambaşka işler yapıyorlar ama yaşanan sorunlar problemler kişisel algılanıp o birimin dışına da çıkabiliyor. (...). Görev tanımı ve bu tanımlara uygun çalışma saatinin net belirlenmesi. Hangi birim kaç saat derse girip kaç saat birim işi yapacak gibi. Bu konuların net şekilde belirlenmesi yaşadığımız problemleri ortadan kaldırabilir (Ö2).*

*Genel olarak öğrenciler açısından baktığımızda şöyle bir sıkıntı var, sosyal tesisler konusunda sıkıntımız var. Ulusta olmanın verdiği dezavantaj, çok güvenli bir ortam olmaması belki öğrenciler için. Okulun kafe restoran tarzı yerler konusunda imkanı yok. Öğrencilerin bir arada vakit geçirebileceği bir yer olmadığı için ulusta dışarı çıktıklarında da pek gidebilecekleri mekan yok, ilerde yeni binalar alındıkça inşallah o da çözülecek (Ö4).*

*Bazı birimlerde hırs bazen. Çalışmayı çok seviyor başarmayı çok seviyor, ben yaptım ben oluşturdum ben ürettim ve benim yaptığım doğrudur deyip sen de bunu yapacak gibi bir şeyi empoze ediyor. Oluyor bazen fitraten, yaşadık da bunu. (...) Bayan ağırlıklı bölüm olmamızdan iki üç birimde sıkıntı ondan olabiliyor (Ö5).*

*Başlangıçta daha fazla vardı açıkçası. Şöyle ki, 2015 yılında bir yönetim değişikliği oldu. Eski müdürümüzün gitmesi yeni bir müdür gelmesi sürecinde bir kaos oldu bence. Çünkü eski bir sistem, eski bir müdür, eski bir yönetici, eski oturmuş bir düzen vesaire vardı, alışılmışlık vardı. Sonra başka bir düzen geldi ve bu düzende insanlar belki panikle belki bilemiyorum başka bir ruh haliyle. Bir karmaşa oldu ve görev dağılımlarında doğru olmayan kişiler belki görevlendirildi ya da görev aldı kendi isteğiyle. Ama zaman içerisinde bu bazı gerekli vasıflara sahip olmayan insanların yetki alması beni rahatsız etmişti. Sonra ki ben bu yetkileri hiçbir zaman kendi isteyen biri değilim ben daha çok grev adamı derler ya öyle biriyim bana görev verilecek yapıcım ama uygun vasıflara sahip kişi tarafından.*

Sonra zaman geçtikçe kişiler tanındıkça, sistem oturdukça vesaire bu daha oturdu ve sağlıklı bir hal aldı bence. Alanında daha uzman, hâkim daha bu işi kotarabilecek kişiler gerekli birimlere geldikçe bu sıkıntılar büyük oranda yoluna girdi (Ö12).

Benim en büyük yaşadığım sıkıntı şuydu. Ben buraya geldiğime yönetici adayı olan birkaç kişi vardı zaten. Ben zaten yönetici olmak için gelmemiştim. Sistem kuralım diye geldim. Ama sonuçta kimsenin tecrübesi yoktu. İnsanlar bir şeyler istiyor ama o istedikleri yeri dolduracak tecrübeleri yok kapasite demeyim de farklı şeyleri görmemişler. Ben şimdi 7 ayrı üniversiteyi görünce problemleri hissedebiliyorsunuz. Benim ilk sorunum o oldu, burada oturmuş bir kurum kültürü vardı. Çalışma üzerine değildi, sohbet, çay, kahve, pinpon, tenis. Böyle iki yıl maaş almışsınız ama hiçbir şey beklenmemiş sizden. Gelip gitmenize bile kimse karışmamış, ben onu yaşadım. Buraya insanların düzgün gelmesini istemem büyük sorun oldu. Çünkü iş yoktu, insanları getirebileceğiniz. Daha önceki yönetimde sağ olsun, daha rahat davranmış bize göre. Ben geldiğimde bile eski müdür 11.00'de gelip 15.00'te gidiyordu. Şimdi onlar değişince o sıkıntıyı yaşadım ben. Biraz da benim sarkastik bir üslubum var yazı yazarken, mail yazarken. Millet ondan çok rahatsız oldu açıkçası. İşe geliyorum anketi doldurttum bayanlara, işe geliyorum, sonra yemek yiyip gidiyorum gibi şıklar koyunca ankete millet çok bozuldu onlara. Ama öyleydi, iki ay boyunca koridorda yalnız geldim, kimse yoktu (Ö13).

Benim yapımdan ileri geliyor, ben çok fazla çalışmakla ilgili sıkıntısı olan biri değilim. O yüzden İş yoğunluğu ya da çokluğu benim için problem değil ama bazı arkadaşlarım için problem olabiliyor. Onu görüyorum da duyuyorum da. Benimle de paylaşıyorlar zaten. Çünkü çok fazla kağıt okuma speaking değerlendirme, portfolyo okuma. Hazırlığı olan her yüksekokulda karşılaşılan problemler var. Benim en çok zorlandığım şey son dakika golleri olurdu. Biz son dakika golü atamamaya çalışıyoruz. Mesela bir şey tatilse son dakikaya kadar heyecan yaratmaya gerek yok. Son gün verilmesine gerek yok. Hatta hocalara şöyle söylüyoruz sene başında. Bizim sınavlarımız pazartesi Salı olabilir. Kesin pazartesi var, salıya sarkabilir ama Çarşamba, Perşembe, Cuma kesin gelmeyeceksiniz. Net söylüyoruz ama salıyı şeyde bırakıyoruz. O bile bazen problem yaratabiliyor. Bana şöyle şeyler geldi, bir günde bitirebildik keşke söyleseydiniz de ben de uçak biletimi ona göre alırdım diye serzenişte bulunuldu (Ö14).

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerine ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Ben kesinlikle zayıf idare olarak değerlendiriyorum. Kesinlikle İdarenin çok daha iyileşmesi gerektiği konusunda düşüncelerim var. Kesinlikle iyi bir lider olmaları gerekiyor her şeyden önce. Kendilerine bekledikleri saygıyı çalışanlarına da göstermeleri gerektiğini düşünüyorum. Şunu gözlemlerim, buraya gelen insanlar son zamanlarda nasıl kaçacağını bilmemeye başladılar. Demek ki ters giden bir durum var. İlk geldiğim zamanlar insanlar burada 8., 10. Senelerini devirirken şu an nerdeyse en eski hocalardan biri benim. Yeni gelen hocaların hepsi bir iki sene içerisinde nasıl ayrılacağını planlarını yapıyor. Demek ki burada ters giden bir şeyler var. Başta en büyük idareden kendilerine bir çeki düzen vermeleri gerekiyor ya da değişim zamanıdır diye düşünüyorum. Yani idare kaynaklı problemler. Kontrol mekanizmasını yanlış bulmuyorum. Kesinlikle işlerin takip ve kontrol edilmesi gerekiyor. Ama bazen gerekli uyarılar yapılırken ifade şekli ve üslup ters tepebiliyor. Aslında onu farklı bir şekilde ifade etseler insanların çok da hoş göreceği, hak vereceği birçok şeyi sadece üslup yüzünden ters teptiğini düşünüyorum (Ö1).*

*Benim gözlemlediğim en büyük problem yönetimin aldığı tutarsız kararlar. Bir hoca için farklı bir karar bir hoca için başka bir karar alınabiliyor. Bu açıkçası kuralların belirsizliği konusunda karmaşa yaratabiliyor. Onun dışında kısmi de olsa otoriter liderlik olabiliyor bu durumda. Bir kişi bir yere kadar aslında az önce söyledim biraz çelişiyor olabilirim demokratik olmaya alışıyorlar ama bazı konularda otoriteyi ellerine alabiliyorlar ama o konular bazen aslında almamaları gereken konular olabiliyor. Bu ister istemez en büyük problemlere neden olabiliyor (Ö3).*

*Bence en önemli kaynağı iletişim eksikliği gibi hissediyorum. Yani var olan şeylerin muhatabıyla değil de başka alakalı olmayan insanlarla paylaşınca birtakım problemler çıkıyor. Bu hem öğrenciyi ilgilendiriyor hem ders materyallerini ilgilendiriyor. Hem kendi aramızdaki ilişkileri hem de admin grubuyla ilişkilerimizi etkiliyor tabi. Bu durumlar kişinin kendisiyle alımıyla, yansıttığı şeylerle alakalıdır ya. Neler yapsak da karşıya geçmez o, iletişime kapalıdır bazen (Ö6).*

*En büyük sebebi dik kafalılık. Yani bildiği doğrudan kimsenin vazgeçmemesi. Eleştiriye de kapalı olmak bence. Bunu yönetim ve hocalar olarak ayırıyorum. Hocalarda çok fazla öyle bir dikleşme görmüyorum ben. Herkes*



*idarenin sözünde bir şekilde ilerliyor ama yönetime giden problemlerde bence o. Yani oradan bize yansıyan problemlerde. Biraz yönetsel diyebiliriz, kişisel karakteristik özelliklerin problemidir belki. Bence çok fazla liderlik özellikleri yok. Çünkü Profesyonellik ve idare ediyor olmakla olmamak arasındaki çizgiyi çok tutturamıyorlar. Güç sahibi olunca onunla birlikte idarenin de geleceği düşünülüyor ama öyle olmuyor (Ö7).*

*Birinci sebep empati kuramama. Herkesin ben... Benim dersim ayarlansın, ben gelmediğim zaman başkası girsin ama başkası gelmediğinde ben girmeyim, o sekiz tane sınav okusun ama ben iki tane okuyayım ya da ben geç kaldığımda derse haber vermeyince uyarı almayayım. Hep bireysellik var. Kendini başkasının yerine koyamama en büyük, yöneticilerde de öyle öğretmenlerde de öyle en büyük sorun bence bu. Empatiyi çözssek her şeyi çözebiliriz diye düşünüyorum. Anlamadan çöremezsiniz anlayacaksınız ki çözüm önerisi üretebilirsiniz. Tabi ki bu çözüm önerisini üretebilmek için vizyon sahibi olmak da önemli (Ö8).*

*Ekip çalışmasına katılmama oluyor, bireysel hırslar oluyor, bireysel eksiklikler olabiliyor. İnsanlar bazen kendi eksikliklerini hatta fazlalıklarını buluyorlar. Ben buraya fazlayım. Ben burada çalışmamalıyım, başka alanlarda çalışmalıyım diyenler oluyor. Gidinceye kadar küçük ufak tefek sürtüşmeler oluyor (Ö9).*

*Balık baştan kokar. Birlikte hareket edebilmemin, birlikte karar alabilmenin, bazı kararların bazı insanların tekelinde olmaması çok önemli. Tek derken faşist bir yönetim sisteminden bahsetmiyorum ama insanları yanına alarak hareket etmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Demokrasiden bahsetmiyorum ama çok başlılığa karşı olduğumu söylemek istiyorum (Ö10).*

*Bence her yerin en büyük iki büyük sıkıntısı var. Bir doğru sistemi oturtmamak. İki kontrol mekanizmasının eksik olması. Bunlar hem hocalar açısından hem öğrenciler açısından çok zaman zaman duyduğumuz şey. Bu sistemdeki sorunlar (Ö11).*

*Çoğunlukla iletişim kanallarına yönlendiriyoruz gibi düşünüyorum. Bu anlamda da yeterince iyi dinleyen bireyler doğru anlamadığımız düşünüyorum. Bazen de beklediğimiz cevapları duymak için sorular sorduğumuzu düşünüyorum. Dolayısıyla eğer biz sadece bir sorunun cevabını kendi kafamızdaki cevabı bekleyerek soruyorsak o zaman problemler büyüyerek devam ediyor. Çözüme ulaşmak da biraz daha çetrefilli yollardan geçiyor. Yaşadığımız problemlerin*

*birçoğunun iletişim eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorum yönetim ve çalışanlar arasında. Aslına bakarsanız kıyas yaptığımız zaman çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim ağıımız olduğunu düşünüyorum yönetime kıyasla (Ö15).*

## **Öğretim Görevlilerinin okullarında Yaşanan Problemlerin Önlenmesine İlişkin Önerilerine Ait Bulgular**

Görüşme formundaki “Okulunuzda yaşanan problemleri önlemek için ne gibi çalışmalar yapılabilir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Öğretim görevlilerinin görüşleri Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12.

### *Yaşanan Problemlerin Önlenmesinde Yapılacak Çalışmalara İlişkin Görüşler*

Üniversite	Kod	Katılımcı	n
Devlet	Liyakat	Ö12, Ö13	2
	Güçlü iletişim	Ö4, Ö5	2
	Destekleyici liderlik	Ö13	1
	Karara katılım	Ö2	1
	Örnek olmak	Ö13	1
	Şeffaf olmak	Ö13	1
	Vizyon ve misyon belirlemek	Ö13	1
	Yöneticilerin eğitimi	Ö2	1
Vakıf	Çözüm üretici yönetimler	Ö6, Ö11, Ö15	3
	Örgütsel kontrol	Ö3, Ö11	2
	İş yükünün azaltılması	Ö11	1
	Liyakat	Ö7	1
	Karara katılım	Ö10	1
	Örgütsel güven	Ö9	1
	Dönüşümlü yöneticilik yapmak	Ö8	1
	Şeffaf olmak	Ö9	1
Yöneticilerin eğitimi	Ö1	1	

Tablo 12 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesinde yapılacak çalışmalara ilişkin görüşlerinin destekleyici liderlik ( $n=1$ ), güçlü iletişim ( $n=2$ ), liyakat ( $n=2$ ), karara katılım ( $n=1$ ), örnek olmak ( $n=1$ ), şeffaf olmak ( $n=1$ ), vizyon ve misyon belirlemek ( $n=1$ ) ve yöneticilerin eğitimi ( $n=1$ ) kodları altında toplandığı görülmektedir. Vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri ise çözüm üretici yönetimler ( $n=3$ ), dönüşümlü yöneticilik yapmak ( $n=1$ ), liyakat ( $n=1$ ), iş yükünün azaltılması ( $n=1$ ), karara katılım ( $n=1$ ), örgütsel güven ( $n=1$ ), şeffaf olmak ( $n=1$ ), örgütsel kontrol ( $n=2$ ) ve yöneticilerin eğitimi ( $n=1$ ) kodları altında toplandığı görülmektedir.

Devlet üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretimde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesinde yapılacak çalışmalara ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Çözüm olarak hocayı olması gerekiyorsa bir şekilde bu sürece dahil etmek, bunu her seferinde her karar için toplantı yapmak vesaire anlamında söylemiyorum ama bir mail zinciriyle olabilir belki bu. Diğeri için belki gerçekten işi iyi bilen işin uzmanı birilerinden yardım alınabilir. Yani bu profesyonelliği oturtmak anlamında. Bu uzun bir süreç ama kolay bir şey değil bence (Ö2).*

*İnsanlar bir araya gelip bir problem varsa bunu rahatlıkla konuşabiliyor. Problemler belki de bu yüzden uzamıyor, büyümüyor. Bireysel anlamda değil de birimlerle alakalı bir problem varsa hem yönetimle gidip rahatlıkla konuşabiliyorsunuz, eğer hocanın rahatsızlığı varsa birim koordinatörüyle konuşmak istemiyorsa yine yönetime iletebiliyor (Ö4).*

*Yönetici faktörü çok önemli. Arkadan konuşmayı engellemek için birebir yüz yüze o konuda çok açık rahatlıkla gidip odasına konuşabiliyorsunuz. Sene sonunda çok büyük bir form dolduruyoruz tüm yılı değerlendirdiğimiz. Ve onu hocayla müdürle yarım saat bir saat her şeyi konuşuyorsunuz ve confidential yani hiç kimseye de çıkmadığı için her şeyi rahatlıkla paylaşabiliyorsunuz (Ö5).*

*Alanında daha uzman, hâkim daha bu işi kotarabilecek kişiler gerekli birimlere geldikçe bu sıkıntılar büyük oranda yoluna girdi (Ö12).*

*Açık, şeffaf şekilde kime, niye bu rakamı veriyoruz. Devlette nasıl kısıtlamalar var, şuradan vergi diliminize girdiğinizde neden maaşınız düşünüyor, onları tek tek anlatan bir email yazdım. Şeffaf olmaya çalışıyoruz. (..) Bir kurum kültürü yaratmaya çalıştık, herke bir arada çalışsın. İşe aday olanlara çok fazla destek verdik. Derslerini azalttık. Bir araya gelinecekse, önce onlara öncelik tanıdık. Mesela, o Yönetici arkadaşlarla şöyle bir şey yaşadık. Dedim niye gitmedi, niye olmadı bu iş sizin istediğiniz gibi, onlara koca bir program verdim. Hiçbir şey olmadı, başlamadı. Ben yöneticiliği şey diye düşünüyordum, ben söylerim onlar yapar dedi. Dedim yöneticilik böyle bir şey değil. Siz yapacaksınız, insanlar sizi görecektir. Ne kadar çok çalıştığınızı görecektir, ne kadar geç çıktığınızı, ne kadar erken geldiğiniz görecektir (Ö13).*

Vakıf üniversitesindeki yabancı diller yükseköğretimlerinde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesinde yapılacak çalışmalara ilişkin görüşlerine örnekler aşağıda belirtilmiştir.

*Empati eğitimi, iletişim eğitimi gibi mesela Baltaş'ın bildiğim kadarıyla şirketlere verdiği seminerler ve eğitimler var. Onlara katılınabilir diye düşünüyorum. Nasıl bir lider olunması gerekiyor, nasıl empati kurulması gerekiyor, nasıl zaman planlaması yapmak gerekiyor bu gibi eğitimlere idarecilerin de aynı hocalar gibi teşvik edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü öğrenmenin yaşı yok ya da tecrübesi yok. Bu hayat boyu öğrenme felsefesini edinirsek bence her şey çok daha güzel olacak (Ö1).*

*Bir kere kesinlikle yönetim değerlendirme anketi olmalı objektif olarak. Bu kesinlikle üst yönetime gitmeli ama kendi yönetimimizden ziyade. Bu noktada da hocalar rahatlatılmalı, çünkü hocalar bunun direkt üst yönetime gideceğini bilirlerse daha açık daha rahat olabilirler. Ama bu asıl konu belirtmek istedikleri dile getirmek istedikleri kişilerin de görme ihtimali olduğunda çok da faydalı olmuyor. Dürüst olamayabiliyor. Objektif bir değerlendirme bu işi kesinlikle çözecektir diye düşünüyorum (Ö3).*

*Ben şuna çok inanıyorum. Mesela bir problem var ve onu bir kişi yaptı diyelim. Ama bu yapılan problem genele vurularak herkes bu problem hakkında uyarılıyor. Mesela ben şöyle bir şey isterim. Bu problemi X hocamız yaptıysa onunla bireysel iletişime geçtiğinizde o zaman bu problemi yapmayan insanlar da üzerinde bir yük hissetmez ve sürekli uyarılı hissine kapılmaz. O sebeple bireysel iletişime geçmenin daha uygun olduğunu düşünüyorum. Daha hızlı çözüme ulaşır (Ö6).*

*Seçime kısmı nasıl yapılıyor bilmiyorum ama bir insan idari bir pozisyonuna getirilirken bence gerçekten onun bu pozisyonu kaldırıp kaldıramayacağına bakmak lazım. Yetkinliğine bakmak lazım. Eğer Böyle bir seçeneğimizi yoksa da belki bir şekilde eğitmek gerekir o insanı ya da o insanın karakter özelliği olarak yaptığı hatalardan ders laması lazım ki bir daha onu yapmasın (Ö7).*

*Bir görüşüm var ama çok practical gözüküyor. Benim bu göreve geldiğimden beri iddia ettiği şey şu. Bu tür görevleri, middle manager görevine kadar olan görevleri insanlar iki sene de bir değişip herkes o pozisyona gelip o pozisyonun iyiliklerini de kötülüklerini de zorluklarını da kolaylıklarını görsünler. Bu hem bir empowerment tır. Bence bir öğretmen ömür boyu öğretmen kalmamalıdır. Diğer kademelerde de çalışıp böylece eleştirirken çok daha empati kurarak*

eleştirebilirsiniz. İçinde olmadan bilemezsiniz, bazen bazı kuralları arkadaşlarımıza ilan ediyoruz. Onların karşısında tabi çok tepki alıyoruz. Düşündükleri şey şu, gece rüyanda gördüler, ertesi gün de geldiler sundular. Aslında öyle bir ley yok. Baya konuşuluyor, tartışılıyor. En feasible olan hangisi ise. Tabi bazılarının canını acıtacak, bazılarının tabi ki rahatını kaçırarak ama bir şey yapılması gerekiyorsa bazen de birilerinin canı acıyacak, yapacak bir şey yok. Eğer öğretmen arkadaşlar da yönetim kadrosu içine girerlerse bu böyle bir devir daim olursa bence bakış değişir. Bence çözebiliriz (Ö8).

Bizim önlemimiz, open-door policy. Bir her şeyi açıkça anlatıyoruz, paylaşıyoruz, hatta yazılı veriyoruz eline. Her bir şeyi, her bir adımımız. Ama onun üzerinden de geçiyoruz, toplantılarımızda oryantasyonlarımızda. Görüşmelerimizde yeni hocalarımız yönlendirirken de diyoruz ki biz açık görüşe inanıyoruz. Lütfen aklınıza gelen bir şey varsa söyleyin yardım edelim diyoruz, böyle bir önlem alıyoruz, öyle kapı açıyoruz yani. (...) Açıklık, açık olmak, approachable olmak, yani ulaşılabilir olmak. Bunun için de güven telkin etmek lazım. Ben benim arkadaşlarımın bana çok güvendiklerini biliyorum. Hiç aksini duymadım, hiç aksini hissetmedim, bilmiyorum bana güvenirler. Ben de güvenlerini sarsmam. Hatta bende olmaması gerek bilgilere de burnumu sokmam. Bilmemem gereken durumları da öyle merak edip neymiş neymiş diye sormam. İnsanları incitmemeye de dikkat ederim. Başkası hakkında olumsuz görüşe sevk etmemeye de dikkat ederim. Çünkü o onun görüşüdür, olumsuz da olabilir olumlu da olabilir (Ö9).

Doğru insanları yanınıza alıp birlikte kararlar alırsanız, bunların diğer insanlara ulaşması da daha kolay olacaktır. Biz içselleştirmiyoruz hiçbir sonucu. Aklınıza bir fikir geliyor müdür olarak, bunu uygulasınlar. Ama uygulayıcı insanları yanına almadığında yani bunu neden böyle yapacak, niçin böyle yapacak, nasıl uygulayacak, bunun sonucu ne olacak o insanlara aktarmadığınız sürece hangi sistemi koyarsanız koyun hangi güzel fikri ortaya atarsanız atın bu fikir işlemez. Bunu da yöneticilerimiz görmesi gerekiyor. Ben diyorum ki daha sık insanlarla birlikte olmaları gerekiyor. Olur ya da olmaz daha çok fikirlerini almaları gerekiyor (Ö10).

Aslında hocalardan çok fazla beklenti olduğunu düşünüyorum. Bir yandan aslında öğretmenlik yapmamız beklenirken diğer yandan bir sürü hem idari hem akademik işlerimiz oluyor. Ve her birisi için ayrılan zaman bizim için ekstra önemli oluyor. Kimi zaman sınıfta geçireceğimiz zamandan daha çok başka şeylere mesai harcıyoruz gibi bir şey oluyor. İş yükümüz biraz yoğun olduğu için tabi ki

*öğretmenlik kısmı için işin ikinci planını olarak kalınca bu insanı düşündürüyor birazcık. Aslında onun dışında bölüm içinde uyduğumuz belli başlı kurallarımız tabii ki var. Ve bu kurallar herkes için belirleniyor. Ama uygulanıp uygulanmadığı noktası bazen beni düşündürüyor. Tabii ki hepimiz uyulamaya çalışıyoruz ama bunun takibi bence kuralların koyulması kadar önem arz ediyor. Orda da tabii bireysel farklılıklarımız ortaya çıkabiliyor. Tabii ki koyulan kuralların herkes için eşit derecede aslında geçerli olması gerekir. (...) Aslında sorunların farkına varılması lazım. Tabii ki daha önce söylediğim gibi bizim düşüncelerimizi ya da sorunlarımızı paylaşabileceğimiz mecralar var. Ama o mecralar tarafından anlaşılması da çok önemli. Bunu sağlayabilirsek aslında birçok sorunun üstesinden gelinbilir. Ama sadece dile getirmiş olmak bir şeyi çözmüyor. Aynı şekilde bizden çalışanlar olarak giden sorunlar sıkıntılar olabilir. Bunların kimisi çözülebilir kimisi çözülmeyebilir. Ama yöneticiler açısından da bir çaba olması gerektiğini düşünüyorum (Ö11).*

*Bence öncelikli olarak problemlerin ne olduğunun herkesle paylaşılması gerekir. Yani problemler sadece idarenin kafasındaki problemlerse dolayısıyla çalışanların da bundan haberi yoksa bunun içerden sessiz sedasız çözülmesini beklemek yanlış olur. Öncelikle problemlerin, problemlerden etkilenen kişilerle paylaşılması gerektiğini düşünüyorum ama herkesle aynı anda paylaşılması gerektiğini düşünüyorum. Bunun için de yine aynı demokratik anlamda düşünerek bir toplantı kurulabilirse problemler burada ortaya sürülürse sonrasında da hep beraber çözüm aranırsa, aslında çok kolay çözümler bulunacağını düşünüyorum, alternatiflerin daha çok olacağını düşünüyorum. Ama bunun yerine problemleri sadece not edip tek bir kişiyle iki kişiyle problemlerin hepsini çözmeye çalışırsak daha çok tıkanıklıklara sebep olacağını düşünüyorum (Ö15).*

## Bölüm 4

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kavramı, okullarında yapılan uyum çalışmaları, örgütün başarısının sebep ve sonuçları, örgüt yöneticilerinin örgüt kültürünü geliştirmekteki rolü, örgüt kültürüne katkıları, okullarında yaşanan problemlerin sebepleri ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin cevapları incelendiğinde, öğretim görevlilerinin örgüt kültürünü birliktelik, ortak deneyim, sistemin işleyişi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, kuruma aidiyet, ortak deneyim ve örgütsel güven kavramları ile açıkladıkları görülmektedir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri tarafından en fazla “sistemin işleyişi” ve “yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler” kavramları kullanılırken vakıf üniversitesinde en fazla “birliktelik” ve “yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler” kavramları kullanılmıştır. Örgüt kültürü, Okay (2000) tarafından örgütün etkinliklerinin sonucunu ve çalışma şeklini etkileyen, örgüt üyelerince meydana getirilen örf ve adetler, inançlar, değerler ile örgüt üyeleri arasındaki bağlantıların sonuçlarının toplamı olarak tanımlanmıştır. Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004) örgüt kültürünü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar arasındaki çalışmaları ve ilişkileri kapsayan örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireylerini bir arada tutan ve onlar tarafından kabul görmüş davranışlar, normlar, tutumlar ve değerlerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Aslan, Özer ve Bakır'ın (2009) çalışmasında öğretmenler tarafından okul kültürü, insanlar arası ilişkiler, kurumsal işleyiş, güven gibi bu çalışmada belirlenen benzer kodlar ile açıklanmıştır. Bu bağlamda, birinci alt problem kapsamında ortaya çıkan sonuçlarla alanyazında örgüt kültürü üzerine yapılan tanımların tutarlı olduğu görülmektedir.

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Öğretim görevlilerinin görüşlerine göre yeni başlayan öğretim görevlilerine yapılan uyum çalışmaları, tanışma toplantısı

düzenlenmesi, rehberlik yapılması, oryantasyon programı düzenlenmesi, meslektaş desteği ve rehber/mentor öğretim görevlisi atanması olarak beş başlıkta toplanmıştır. Devlet üniversitesinde en fazla yapılan uyum çalışmalarının rehberlik yapılması ve meslektaş desteği olduğu bulunurken vakıf üniversitesinde oryantasyon programı düzenlenmesi ve rehber/mentor öğretim görevlisi atanması olduğu bulunmuştur. Öğretim görevlilerinin görüşlerinden ortaya çıkan bir diğer bulgu ise, vakıf üniversitesinde yeni başlayan öğretim görevlileri için oldukça sistemli bir oryantasyon programı yapılırken devlet üniversitesinde daha çok birim amiri tarafından kurum hakkında rehberlik yapılmasıdır. Dolayısıyla devlet üniversitesinde yeni göreve başlayan öğretim görevlileri kuruma uyum sağlarken biraz daha fazla zorlanabilirler. Bu durumun araştırmanın çalışma grubunu oluşturan devlet üniversitesinin vakıf üniversitesine göre çok daha yeni bir kurum olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir diğer dikkat çekici bulgu ise uyum çalışmaları kapsamında vakıf üniversitesinde rehber/mentor öğretim görevlisi atanması yapılırken devlet üniversitesinde böyle uygulamanın olmamasıdır. Gümüş ve Gök (2016) çalışmalarında öğretim üyelerinin mesleklerine başladıkları ilk yıllarda yaşadıkları problemlerin üstesinden gelebilmek ya da bu problemlerin daha yaşanmadan önüne geçebilmek amacıyla kendilerine formal bir mentor atanması ile ilgili görüşlerini almışlar ve neredeyse tüm öğretim üyelerinin bu düşünceye sıcak baktıkları ve böyle bir uygulamayı yararlı buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde rehber/mentor öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere hem akademik hem de duygusal açıdan destek olduklarını ve böylece yeni göreve başlayan öğretmenlerin daha hızlı sosyal uyumun sağladığını ve akademik olarak geliştiğini belirten araştırmalar mevcuttur (Goodwin, Stevens ve Bellamy, 1998; Ragins, Cotton, 1999; Cawyer, Simonds ve Davis, 2002; Solem ve Foote, 2006; Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz, 2006; Postareff, Lindblom-Ylänne ve Nevgi, 2007; Trigwell, K., Rodriguez ve Han, 2011).

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Öğretim görevlilerinin görüşlerine göre örgüt başarısının sebebi olarak duyarlı yönetici, güçlü akademik kadro, öğrenci sayısı, öğrenen örgüt olma, örgütsel vatandaşlık davranışı, karara katılım, örgütsel kontrol, şartlardan memnuniyet ve örgüt kültürü başlıkları altında toplanmıştır. Devlet üniversitesindeki öğretim



görevleri örgüt başarısının sebebi olarak en fazla örgütsel vatandaşlık davranışını gösterirken vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri en fazla örgüt kültürünü göstermiştir. Şahinyan (2011) çalışmasında, örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olduğunu ve dolayısıyla bireylerin performansı üzerinde örgüt kültürünün etkilediği motivasyon, iletişim, yönetim ve liderlik tarzı gibi süreçler ve uygulamalar aracılığıyla ortaya çıkan davranışların rolü olduğundan örgüt kültürünün örgütün başarısını etkilediğini belirtmiştir. Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2005), 2002- 2003 yıllarında öğrenci başarısıyla ilgili yayınlanmış 260 makaleyi inceledikleri çalışmalarında öğrenci başarısında rol oynayan değişkenlerden birinin örgüt kültürü olduğunu raporlamışlardır. Alanyazındaki başarılı okulların örgüt kültürünü inceleyen çalışmalara bakıldığında güçlü akademik kadronun (Onoye, 2004), yönetici özelliklerinin (Onoye, 2004; Negiş Işık ve Gürel, 2013; Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu 2014), öğretmenlerin karar verme sürecine dahil edilmesinin (Mitchell ve Willower, 1992; Wadesango, 2012) akademik başarı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bulutlar (2003), öğrenen örgüt olma ve destekleyici liderliğin ders kalitesini etkilediği ve performanstaki değişikliklerin %26'sının bu bileşenler ile açıklandığını belirtmiştir. Bir başka çalışmada, Özdevecioğlu (2003) örgütsel vatandaşlık davranışı ile akademik başarı arasında pozitif orta düzeyli ilişkili bulmuştur. Kokkelenberg, Dilon ve Christy'nin (2008) Amerika'daki, Bandiera, Larcinese ve Rasul'un (2010) İngiltere'deki ve Paola ve Scoppa'nın (2011) İtalya'daki bir devlet üniversitesinde yaptıkları çalışmada sınıf büyüklüğü ile akademik başarı arasında negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri arasında belirttikleri şartlarından memnun olmayı destekleyen alanyazında çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, hemşirelik öğrencilerinin akademik başarılarını etkileyen örgütsel faktörleri inceleyen Akgün ve diğerleri (2019) öğretim elemanlarının kurumdaki memnuniyet düzeyi arttıkça hemşirelik öğrencilerinin akademik başarılarının arttığını belirtmişlerdir. Hatta bu bağlamda Altunoğlu ve Karaman (2007) araştırmaları sonucunda "mutlu akademisyenler işlerini iyi yapar" gibi bir varsayımda bulunmuşlardır. Örgüt başarısının sebebine ilişkin bu araştırmadan elde edilen bulgular ile alanyazın arasında tutarlılık olduğu ifade edilebilir.

Öğretim görevlileri örgüt başarısının getirdiği sonuçları, diğer bölümlerin memnuniyeti, gelir artışı, iş doyumu, imaj, talepte artış, iş yükü artışı, okul ile gurur duyma ve öğrencilerin istihdamı başlıkları altında toplanmıştır. Hem devlet hem de vakıf üniversitesindeki öğretim görevleri örgüt başarısının sonucu olarak en fazla talepte artış ifade etmiştir. Elde edilen bu bulgu ile Yaman ve Çakır'ın (2017) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Yaman ve Çakır (2017) çalışmasında, vakıf üniversitelerini tercih edecek aday öğrencilerin en önemli tercih nedenleri sırasıyla bölümün mevcudiyeti, okulun akademik itibarı ve kampüs imkanları olarak belirlemiştir. Okulun akademik başarısının, okulun akademik itibarının ve eğitimin kalitesinin aday öğrencilerin üniversiteyi öncelikli tercih etme nedenleri arasında raporlayan başka çalışmalar da vardır (Moogan vd., 2001; Soutar ve Turner, 2002; Ghansah, Benuwa, Ansa, Chansa, Magama ve Ocquaye, 2016). Alanyazında daha çok iş doyumunun okul başarısını yordayan bir değişken olduğu belirtilirken (Dinham ve Scott, 1998; Scott ve Dinham, 1999; Griffith, 2004; Hatchett, 2010; Abazaoğlu ve Taşar, 2016; Dutta ve Sahney, 2016) ilgili araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada öğretim görevlileri iş doyumlarının okul başarısından etkilendiğini belirtmiştir. Bakioğlu ve Bahçeci'nin (2010) okulun başarısının okulun imajını etkileyen faktörlerden biri olduğunu belirttikleri çalışmalarında olduğu gibi bu araştırmada da devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri benzer şekilde görüş belirtmiştir. Günümüzde uluslararası derecelendirme sistemleri arasında itibar gören sistemlerden biri olan THES'in (2008) yükseköğretim kalitesini değerlendirdiği dört ana ölçütten biri mezuniyet sonrası öğrencilerin istihdam oranlarıdır. THES'in bu ölçütü, bu araştırmadaki vakıf üniversitesindeki öğretim görevlerinin örgüt başarısının öğrencilerin istihdamını etkilediği yönündeki görüşünü destekler niteliktedir.

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin görüşlerine göre yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki rolü, liderlik özellikleri, açık ve net iş kuralları, değerleri benimseyen benimseten, özel günler düzenleme ve güçlü bir örgüt iklimi oluşturma kategorileri altında toplanmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki rolü vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerine göre ise liderlik özellikleri, yönetim şekli, değerleri benimseyen benimseten, değişime açık,

özel günler düzenleme ve güçlü bir örgüt iklimi oluşturmazdır. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerine göre örgüt yöneticisinde bulunması beklenen liderlik özellikleri olarak başlıca iletişim becerilerinin yüksek olması, adalet duygusunun yüksek olması, problem çözebilmesi ve ulaşılabilir olması yer alırken vakıf üniversitesinde demokratik olması, işbirlikçi çalışabilmesi, vizyon sahibi olması, liderlik yeteneğinin olması ve iletişim becerilerinin yüksek olması yer almaktadır. Alanyazında, örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000; Jung, 2001; Tsui zhang, Wang, Xin ve Wu, 2006). Dolayısıyla bu araştırmada öğretim görevlileri yöneticilerin yalnızca formal görev kararları ve emirleri verme ile ilgili görevlerinin olmadığını aynı zamanda liderlik vasıfları taşıması gerektiğini vurgulamaktadır. Her iki üniversitedeki öğretim görevlileri örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması gerektiğini sıkça belirtmiştir. Bu bulgu, Şimşek'in (2005) çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Şimşek (2005) okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Fiore'nin (2000) olumlu bir okul kültürünün oluşturulmasında vizyoner liderliğin önemini vurguladığı çalışmasıyla bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Bu araştırmanın bulgularından olan yöneticilerin işbirlikli çalışabilme özelliği olması gerekliliğini vurgulayan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Kahai, Sosik ve Avolio, 2003; Cable ve Judge, 2003). Öğretim görevlilerine göre yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolü açık ve net iş kurallarının belirlemesidir. Bilgir'in (2018) çalışmasının sonuçlarından biri bu görüşü desteklemektedir. Bilgir'e (2018) göre okul kurallarının net olması ve bu kuralların tüm öğretmenlere aynı yaklaşım ile uygulanması okullardaki çatışmaları önlemek açısından önemlidir. Öğretim görevlilerinin üzerinde durduğu yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolü özel günler düzenlemesidir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin okulun kuruluş yıldönümü kutlamaları, mezuniyet törenleri, tanışma yemekleri veya çayları gibi geleneksel etkinlikler düzenleme (Aslan, 2008), sergi, tiyatro, koro, şiir, vb. gibi değişik kültürel etkinlikleri düzenlemesi veya düzenlenmesine destek olması (Şahin, 2004) gibi görevleri olduğunu belirten çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Öğretim görevlilerinin belirttiği yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir başka rolü değerleri benimsemesi ve benimsetmesidir. Bu bulgu, Aytaç'ın (2013) belirttiği yöneticilerin örgütsel kültürün yönetilmesi sürecinde temel

değerleri belirlenmesinin ardından, bu değerlerin iç ve dış paydaşlara aktarılmasını sağlanması gerektiği düşüncesi ile örtüşmektedir. Öğretim görevlilerinin üzerinde durduğu yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolü güçlü bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır. Örgüt iklimi yönetici tarafından doğru biçimde kullanıldığında zaman örgüt içerisinde bir dönüşüm aracı olabilmektedir (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014). Dolayısıyla yöneticilerin güçlü bir örgüt iklimi oluşturmaları örgüt kültürünün dinamikleri açısından önemlidir denilebilir.

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerileri incelenmiştir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin önerileri sırasıyla demokratik bir sistem, liyakat, önyargıdan uzak durmak, profesyonel destek almak, sağlıklı iletişim kurabilmek ve vizyon ve misyon sahibi olmak başlıkları altında toplanmıştır. Vakıf üniversitesinde ise öneriler sosyal etkinliklerin sayısının arttırmak, açık ve net iş kuralları koymak, bilgi paylaşımı, birlikteliği sağlamak, ödüllendirme sistemi, örgütsel güven, profesyonel destek almak, profesyonel olabilmek, ulaşılabilir ve hesap verebilir olmak ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi başlıkları altında toplanmıştır. Bu öneriler arasında en yüksek frekansa sahip öneri sosyal etkinliklerin sayısının artırılmasıdır. Sosyal etkinlikler öğretim elemanlarının birlik ve beraberliğini güçlendirilmesi, örgüt elemanları arasında yeni ilişkilerin oluşturulması ve var olanların pekiştirilmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Öneriler arasında en dikkat çekici olanı ödüllendirme sistemidir. Bu öneriye paralel olarak Allen'in (1999) örgütsel ödül sisteminin örgütsel davranışların değiştirilmesinde kullanılabilir olduğuna dair görüşü bulunmaktadır. Güçlü örgüt kültürü bulunan başarılı eğitim kurumlarında; disiplin sorunlarının olmadığı sağlıklı bir eğitim- öğretim ortamı (Goldring, 2002); paylaşılan güçlü değerler, gelenekler ve başarılı olacağına dair kuvvetli bir inanç (Salfi ve Saeed, 2007; Aidla ve Vadi, 2007); güçlü liderlik ve hedeflere sağlam ilerleyen güçlü bir liderlik anlayışı (Griffith, 1999; Aidla ve Vadi, 2007); olumlu ve yapıcı bir iletişim ortamı (Griffith, 1999); adaletli, objektif ve şeffaf bir yönetim anlayışının olduğu (Berry, 1997) ifade edilmektedir. Bu bağlamda alanyazın ile bu araştırmanın bulgularının tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Öğretim görevlilerinin okullarının amaçları ve bu amaçlara yaptıkları bireysel katkılarına ilişkin cevapları örgütsel amaç, bireysel amaç ve bireysel katkı

kategorileri altında değerlendirilmiştir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerine göre okullarının amaçları yabancı dil eğitimi vermek ve imaj oluşturmaktır. Tüm öğretim görevlileri bireysel amaçlarını örgütsel amaca hizmet etmek olarak belirtirken, ayrıca yöneticilik görevi olan bir öğretmen, bireysel amacı arasında huzurlu bir atmosfer oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Öğretim görevlerinin bireysel katkıları ise frekanslarına göre sırasıyla akademik, akran, müfredat ve yönetsel olarak dört başlıkta okulun amaçlarına destek vermektedir. Vakıf üniversitesinde de aynı örgütsel amaçlar vardır. Vakıf üniversitesinde de tüm öğretim görevlileri örgütsel amaca hizmet etmeyi bireysel amaç edinmiştir. İki yönetici ise ayrıca örgüt kültürü oluşturmayı bireysel amaçları olarak belirtmiştir. Öğretim görevlilerinin bireysel katkıları ise, frekanslarına göre sırasıyla örgüt kültürü oluşturmaya, akademik, akran ve yönetsel olarak dört başlıkta okulun amaçlarına destek vermektedir. Özsoy, Ergül ve Bayık (2001), Balcı (2003) ve Çöl'ün (2004), örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün amaç, ilke ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazançlar için çaba göstermesi ve hatta örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak her iki üniversitede tüm öğretim görevlilerinin örgütün amaçlarına hizmet etmeyi bireysel amaç edinmeleri, öğretim elemanlarının örgütlerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İki üniversite arasında vakıf üniversitesinin devlet üniversitesine göre hem bireysel amaç hem de bireysel katkı açısından bakıldığında, örgütsel kültürün oluşturulmasına daha fazla çaba harcandığı izlenimi oluşmuştur. Bireysel katkı açısından iki üniversitede de akademik destek öğretim görevleri tarafından en fazla belirtilen kodlardan biridir. Bu durum öğretim görevlilerinin iş tanımlarının doğal sonucudur.

Öğretim görevlilerinin okullarında birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik en fazla sosyal aktiviteler yapıldığı bulunmuştur. Bu konuda vakıf üniversitesinin devlet üniversitesine göre daha aktif olduğu gözlenmiştir. Fakat vakıf üniversitesinde bir öğretim görevlisinin görüşü oldukça dikkat çekicidir. Bu öğretim görevlisi bölümlerinde yaptıkları doğum günü kutlamalarından uyarı aldıklarını ifade etmiştir. Devlet üniversitesinde bir, vakıf üniversitesinde iki öğretim görevlisi birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik eğitsel toplantılar yapıldığına dair görüş bildirmiştir. Ayrıca vakıf üniversitesinde hobi kursları da okul tarafından yapılan etkinlikler arasında belirtmiştir. Tüm etkinliklerde vakıf üniversitesinin daha

önde ve çeşitli olmasının nedeni olarak devlet üniversitesinden daha köklü bir kurum olması nedeniyle daha oturmuş bir kurum kültürlerinin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretim görevlilerinin okullarını diğer yüksekokullardan ayıran özelliklerin neler olduğuna ilişkin cevapları akademik ve diğer olarak iki kategoride toplanmıştır. Her iki üniversite için de akademik kategorisi akademik başarı, akademik kadro, çalışma kültürü ve eğitimin kalitesi kodlarından oluşmaktadır. Vakıf üniversitesinde yedi öğretim görevlisinin belirttiği çalışma kültürü en yüksek frekansa sahip koddur. Devlet üniversitesinde ise, en fazla belirtilen kod üç öğretim görevlisi ile eğitimin kalitesi olarak belirlenmiştir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri, okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerini en fazla yönetici tutumu, bireysellik ve kuralların belirsizliği olarak belirtmiştir. Belirtilen diğer sebepler ise, fiziki koşullar, iş yükü fazlalığı, kadın ağırlıklı bölüm olmak, otoriter liderliktir. Vakıf üniversitesinde ise, en fazla yönetici tutumunu kurumda yaşanan sorunların olası nedeni olarak göstermiştir. Belirtilen diğer sebepler ise, bireysellik, iletişim eksikliği, kuralların belirsizliği, otoriter liderlik ve örgütsel kontrol olarak belirtilmiştir. Örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklar (Özer, 2000); görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemesi (Peker ve Aytürk, 2002; Genç, 2005); örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engelleri, yönetici ile çalışanlar arasında aynı dilin kullanılmaması gibi dil güçlükleri ya da iletişim hataları (Çınar, 2010); kişilerin olayları algılama farklılıkları (Koçel, 2007); yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Koçel, 2007); çalışanların farklı amaç, yetenek, değer yargısı, tutum gibi kişilik özelliklerinin olması (Wall ve Callister 1995; Peker ve Aytürk 2002); yönetici ve çalışan ilişkilerindeki kutuplaşmalar (Koçel, 2007); yöneticilerin problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin zayıf olması (Fırat, 2010) örgütsel çatışmaların nedenleri arasında gösterilmektedir. Öğretim görevlerinin okullarında yaşanan problemlerin olası nedenleri hakkındaki görüşleri ile alanyazın arasında paralellik olduğu ifade edilebilir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri okullarında yaşanan problemleri önlemek için güçlü iletişim ve liyakat üzerinde dururken vakıf üniversitesinde çözüm üretici yönetimler ve örgütsel kontrol üzerinden durulmuştur. Uluçınar Türkel'in (2000) görüşleri ile öğretim görevlilerinin güçlü iletişimin problemlere

engel olabileceğine ilişkin görüşü birbirine paraleldir. Uluçınar Türkel'e (2000) göre çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklanabileceği durumları önlemek için iletişimin artırılarak örgütsel ilişkiler geliştirilebilir; böylece çalışanların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından yanlış anlaşılmalarda azalabilir ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir. Her iki üniversitedeki öğretim görevlerinin belirttiği diğer çözüm önerileri ise, destekleyici liderlik, karara katılım, şeffaf olmak ve yöneticilerin eğitimidir. Bilgir'in (2018) çalışmasında öğretmenler çatışmaların önlenmesinde yöneticilerden tarafsız olma, sohbet edebilme, lider olabilme, babacan tavır, örgütsel ilişkinin şeffaf olması, liyakat gibi beklentileri olduğu bulunmuştur. Bilgir'in (2018) araştırmasının bu bulguları ile bu araştırmadan elde edilen kodlar oldukça benzerdir. Bu çalışmaya benzer olarak Negiş Işık ve Gürsel'in (2013) çalışmasında öğretmenler, yaşadıkları problemlerin çözümünde anahtar etkenin yöneticilerin kendilerini desteklemesi olduğunu belirtmiştir. Tekkanat (2009) problemlerin önlenmesinde yöneticilerin bilgi ve becerilerinin artırılmasının önemli olabileceğini belirtmiştir. Yine öğretim görevlilerinin görüşlerine paralel olarak Ural (1997) öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan problemleri incelemiş ve okul içindeki çatışmaların önlenmesinde yöneticilerin çözüm odaklı yaklaşımlarının önemli olduğu bulunmuştur. Koçak ve Atanur Başkan (2012) etkin iletişim ve yöneticilerin uyma becerileri ile çatışmaların önlenebileceğini belirtmiştir. Öğretim görevlerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesi hakkındaki görüşleri ile alanyazın arasında paralellik olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında öğretim görevlilerinin görüşlerine bağlı olarak geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir:

### **Uygulamaya yönelik öneriler**

- Üniversitelerde sistemli bir oryantasyon programı oluşturulması, yeni başlayan öğretim görevlilerinin kuruma uyumlarının daha hızlı ve sağlıklı olmasını sağlayabilir.
- Olumlu ve güçlü örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi büyük ölçüde yöneticilerin başarısıyla yakından ilgilidir. Bu noktada eğitim yönetiminin en üst kademesinden en alt kademesine kadar

birimine kadar tüm yöneticiler sahip oldukları bu rolün farkında olmalı ve bunun bilinciyle yönetimlerini yapılandırmalıdır.

- Araştırmada okul yöneticilerinin örgütü ideal, problemsiz bir yönetimle idare ettiklerine dair algıları varken öğretim görevlilerinin yönetsel sorunları olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin zaman zaman öğretim görevlilerinin sistemle ve yönetimle ilgili görüşlerini anketler aracılığıyla değerlendirebilir. Böylece yönetimden kaynaklı eksikleri ya da hataları giderebilirler.
- Yöneticiler, öğretim görevlilerinin daha fazla kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Hem güçlü bir örgüt oluşturulmasında hem de örgüt içerisinde yaşanabilecek liyakat problemlerinin önüne geçilmesinde işin doğru kişiye verilmesine özen gösterilmelidir.
- Örgüt içerisinde yaşanan problemlerin çözümünde yöneticilerin tüm öğretim görevlilerine eşit, tutarlı ve tarafsız şekilde yaklaşmaları gerekli ve önemlidir.
- Örgüt içerisindeki problemlerin önlenmesinde örgüte ait kurallar açık ve net olarak açıklanmalı ve kuralların uygulanmasıyla ilgili olarak her öğretim görevlisine aynı yaklaşım gösterilmelidir.
- Okul yöneticilerinin, empati ve iletişim becerilerini güçlendirmeleri ile çözüm odaklı yaklaşım göstermeleri örgüt içerisinde yaşanabilecek sorunları önlemede veya var olan sorunların çözümünde önemli rol oynamaktadır. Bu konularda yöneticiler, konunun uzmanlarının verdiği eğitimlere katılarak kişisel gelişimlerini destekleyebilirler.
- Örgüt içerisinde birlik ve beraberliğe katkı sağlaması, örgüt elemanları arasındaki iletişimi ve etkileşimi artırması nedeniyle hem bölüm içerisinde hem de üniversite genelinde sosyal, kültürel ve sportif gibi etkinliklere daha fazla yer verilmelidir.



## **Araştırmacılara yönelik neriler**

- Bu araştırmada yalnızca yabancı diller yüksekokulu ğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri incelenmiştir. Benzer bir araştırma niversitenin farklı bölümleri farklı kademedeki ğretim elemanları için tekrarlanabilir.
- Bu araştırmada yalnızca nitel veri analizi teknikleri kullanılmıştır. İleride yapılacak benzer çalışmalarda anket, ölçek gibi lme araçları kullanılarak nicel veri zmlmelerinden faydalanılabilir.
- Öğretim görevlileri ve yönetici arasındaki çatışmalar daha detaylı incelenebilir ve bu çatışmaların öğrenciler üzerindeki etkileri araştırılabilir.

## Kaynaklar

- Abazaoğlu, İ., & Taşar, M. F. (2016). Fen bilgisi öğretmen özelliklerinin öğrenci fen başarıları ile ilişkisi: TIMSS 2011 verilerine göre bir durum analizi. *İlköğretim Online*, 15(3), 922-945.
- Aidla, A., & Vadi, M. (2007). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size. *Baltic Journal of Economics*, 7(1), 3-17.
- Akgün, S., Orgun, F., Arış, G & Tok, E. (2019). Öğrencilerin akademik başarılarını etkileyen örgütsel faktörlerin incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 35(2), 61-67.
- Allen, L. (1999). Teachers in a changing culture: Building democratic schools. *Management in Education*. 13(1),18-19.
- Altunoğlu, A & Karaman, F. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(1),109-20.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10<sup>th</sup> ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, H., Kuru, M. & Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 44, 449-472.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü: Sincan örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aslan, M., Özer, N. & Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmalar/ okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.

- Bakan, İ, Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Alfa
- Bakioğlu, A., & Bahçeci, M. (2010). Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. Marmara Üniversitesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31, 25-55.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma* (11. Baskı). Ankara: Pegem.
- Baltaş, Z. (2004). *Sağlık psikolojisi, halk sağlığında davranış bilimleri*. İstanbul: Remzi.
- Bandiera, O., Larcinese, V., & Rasul, I. (2010). Heterogeneous class size effects: New evidence from a panel of university students. *The Economic Journal*, 120(549), 1365-1398.
- Benton, K. M. (1999). *Portrait of an effective educational community: A case study in school culture* (Doctoral dissertation). Northern Illinois University, America.
- Berberoğlu, G., Besler, S. & Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Ankara üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 29-52.
- Berry, G. (1997). Leadership and develop of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management*, 2(2), 52-64.
- Bilgiri, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulutlar, F. (2003). Öğrenen örgüt unsurlarının ders kalitesi üzerindeki etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Buschman, J. (2013). Organizational Culture, Political Fallout. *The Journal of Academic Librarianship*, 39, 357–359.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (19. Baskı). Ankara: Pegem.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Can, H. (1997) *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal.
- Cawyer, C.S., Simonds, C., & Davis, S. (2002). Mentoring to facilitate socialization: The case of the new faculty member. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 15(2), 225-242.
- Çelik, V. (2004). Örgütsel hikâyeler ve örgüt kültürünün analizi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiriler Kitabı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Malatya, Temmuz 2004
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26,1-10
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi,6(2). <http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004> adresinden erişilmiştir.
- De Paola, M., & Scoppa, V. (2011). The effects of class size on the achievement of college students. *The Manchester School*, 79(6), 1061-1079.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3<sup>rd</sup> Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T.E. & Peterson, K.D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington, D.C: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Demirkol, A.Y. & Savaş, A.C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272.

- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523-544.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Dimmock, C. (1993) *School-based management and school effectiveness*. London: Routledge.
- Dinham, S. & Scott, C. (1998). A three-domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Education Administration*, 36(4), 362-378.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture*. New York: Routledge.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fiore, D. (2000). Positive school cultures: The importance of visible leaders. *Contemporary Education*, 71(2), 11- 14.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education (8th Edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 6–10.
- Fullan, M. (2001) *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. San Francisco: Jossey Bass.
- Genç, N. (1993). Örgüt kültürünün oluşumu ve bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 299-304.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin
- Ghansah, B., Benuwa, B. B., Ansah, E. K., Ghansah, N. E., Magama, C., & Ocquaye, E. N. N. (2016). Factors that influence students' decision to choose a particular university: a conjoint analysis, *International Journal of Engineering Research in Africa*, 27, 147-157.
- Goffee R. & Jones G. (1996). What Holds the Modern Company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32, 32-55.
- Goodwin, L. D., Stevens, E. A., & Bellamy, G. T. (1998). Mentoring among faculty in schools, colleges, and departments of education. *Journal of Teacher Education*, 49(5), 334–343.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356.
- Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

- Gümüş, E., & Gök, E. (2016). Academic mentorship and the mentorship needs of new faculty members in faculties of education. *Journal of Higher Education and Science*, 6(2), 268-276.
- Güvenç, B. (1973). *İnsan ve kültür* (6. Baskı). İstanbul: Remzi.
- Handy, C. (1978). *The gods of management*. London: Pan Books.
- Harrison, R. (1979). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 57 (5), 119 – 128.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıőtay Dergisi*, 52, 43-60
- Hatchett, D. Y. (2010). *The impact of school culture, teacher job satisfaction, and student attendance rates on academic achievement of middle school students* (Doctoral dissertation). University of Louisville, Kentucky.
- Hıdıroğlu, Y. Ö. & Hıdıroğlu, Ç. N. (2014). Başarılı bir ortaokulda okul müdürünün çok faktörlü liderlik vasıflarının araştırılması: Şanlıurfa/Siverek örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 1-15.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations, *International studies of management & organization*, 10 (4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan) Ankara: Nobel.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.

- Karcioğlu, H. & ekmegöl, M. (2003). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ilişkisi: bir uygulama. *TSA*, 7(3), 35-53
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture*. California: Sage Publications.
- Koçak, S. & Atanur Baskan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon-organizasyonlarda davranış-klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul:Beta.
- Kokkelenberg, C., Dillon, M. & Christy, S. (2008). The effects of class size on student grades at a public university. *Economics of Education Review*,27, 221–233.
- Koşar, D. (2014). Farklı kültürlerde okul yönetimi. N. Güçlü (ed.), *Okul kültürü içinde* (153-179. ss.). Ankara: Pegem.
- Koşar, S. (2014). Örgüt kültürü sınıflamaları. N. Güçlü (ed.), *Okul kültürü içinde* (43-69. ss.). Ankara: Pegem.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. California: Stanford University Press.
- Mitchell, J. T. & Willower, D. J. (1992). Organizational culture in a good high school. *Journal of Educational Administration*, 30(1), 6-16
- Moogan, Y., Baron, S. & Bainbridge, S. (2001). Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. *Marketing Intelligence & Planning* 19(3). 179-187.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work* (8<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Negiş Işık, A. & Gürsel, M. (2013). Organizational Culture in a successful primary school: an ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*. 13(1). 221-228.



- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği* (2.Baskı). Ankara: Media Cat.
- Onoye, K. J. (2004). *A case study of a succesful urban school: Climate, culture and leadership factors that impact student achievement*. (Doctoral dissertation) University of Southern California, California.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison – Wesley.
- Örücü, E. & Ayhan, N. (2001). Örgüt kültürü: Muğla üniversitesi örneği. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 87-105.
- Özdevecioğlu, Y. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 0 (20).
- Özer, M. A. (2000). Etkin ve verimli örgüt yönetimine doğru bir adım: çatışma yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 17-46.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*, (5. Baskı). Bursa: Ekin.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentor'un yeri ve önemi: Anadolu üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2),55-70.
- Özsoy, S, Ergül, Ş & Bayık, A. (2001). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1-16.
- Parsons, T. (1961). An outline of the social system. In T. Parsons, E. Schills, K.D.Naegele, J.R. Pitts (Eds.) *Theories of Society* (pp. 30-82). New York: The Free Press of Grencoe, Inc.

- Parsons, T. (1971). *The System of Modern Societies*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2002). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pheyse, D. C. (2003). *Organizational culture: types and transformations*. London and New York: Routledge.
- Postareff, L., Lindblom-Ylänne, S., & Nevgi, A. (2007). A follow-up study of the effect of pedagogical training on teaching in higher education. *Higher Education*, 56, 29-43.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rossmann, G. B., Corbett, H. D., & Firestone, W. A. (1998). *Change and effectiveness in schools*. Albany: State University of New York Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*, (5. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Salfi, N. A., & Saeed, M. (2007). Relationship among school size, school culture and students' achievement at secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 606-620.
- Sarp, Ç. (2016). Parsons'un sistem kuramında değerler ve bütünleşme ilişkisi. *Turan-sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8(32), 18-23.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. (4<sup>th</sup> ed.) San Francisco: Jossey- Bass.
- Scott, C. & Dinham, S. (1999). The occupational motivation, satisfaction and health of English school teachers. *Educational Psychology*, 19 (3), 287-309.

- Sezgin, M. & Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler, *Karabük Üniversitesi SBE Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Solem, M.N., & Foote, K.E. (2006). Concerns, attitudes, and abilities of early-career geography Faculty. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(2), 199-234.
- Soutar, G. N., & Turner, J. P. (2002). Students preferences for university: a conjoint analysis. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 40-45.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes, *International Journal of Business and Management*, 3 (12), 137-141
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü: Yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. (2010). *Toplam kalite yönetimi: kuram, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Seçkin.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2010). *Davranış bilimleri*. Ankara: Gazi.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. İstanbul: Pegem.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları (Edirne ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 43, 423-442.
- THES (2008). The Times Higher Education Supplement. <http://www.timeshighereducation.co.uk> adresinden erişilmiştir.

- Trigwell, K., Rodriguez, K.C., & Han, F. (2011). Assessing the impact of a university teaching development programme. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 37(4), 499-511.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137
- Türk Dil Kurumu (2015). *Kültür*, [http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5673be717c85d1.76594612](http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5673be717c85d1.76594612) adresinden 15.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Türkel Uluçınar, A. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri (Doktora Tezi)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.
- Ünver, G., Talu-Bümen, N. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77.
- Vural, Z., Beril, A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on student performance. *The Anthropologist*, 14(5), 425-431.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.
- Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38, 89-109.
- Woszczyzna, S. K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2, 27-39.

- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.
- Yaman, T. T., ve Çakır, Ö. (2017). Üniversite tercihlerinin seçime dayalı konjoint analizi ile belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 1(1), 65-84.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin

## EK-A: Çalışmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

### Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma

Değerli Katılımcı,

Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmaktayız. Bu nedenle, sizinle konuya ilişkin bir görüşme gerçekleştirmek istiyoruz. Görüşme sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Görüşme sorularına vereceğiniz içten cevaplar için teşekkür ediyoruz.

Devrim Akman  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi  
05322126051

#### A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Kıdeminiz:
3. Yaşınız:
4. Bu okuldaki hizmet süreniz (ay/yıl):
5. Öğrenim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
6. Bu okulda görev yapmaktan memnun musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

#### B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

<p>1. Örgüt Kültürü sizce ne anlama gelmektedir? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?</p>
<p>2. Okulunuzda göreve yeni başlayan meslektaşlarınıza ilişkin ne gibi uyum çalışmaları yapılmakta?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Tanışma toplantısı düzenlenmekte</li><li>b. Rehber /Mentör öğretim görevlisi atanmakta</li><li>c. Oryantasyon programı düzenlenmekte</li><li>d. Meslektaş desteği</li><li>e. Böyle bir çalışma yapılmamakta</li><li>f. Diğer</li></ol>
<p>3. Okulunuzun amaçları nelerdir?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Bireysel amaçlar</li><li>b. Örgütsel amaçlar<ol style="list-style-type: none"><li>b1. Amaçları gerçekleştirmek için sizin katkılarınız nelerdir?</li><li>b2. Amaçları gerçekleştirmek için diğer öğretim görevlilerinin katkıları nelerdir?</li></ol></li></ol>
<p>4. Okulunuzdaki başarının sebepleri ve sonuçları nelerdir?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Sebepler<ol style="list-style-type: none"><li>a1. Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı</li><li>a2. Öğrenci sayısı</li><li>a3. Meslektaş desteği</li></ol></li></ol>

- a4. Öğrenen örgüt olma
- a5. İmaj
- a6. Karara katılım
- a7. Örgüt kültürü
  - a7.1. Başarı hikayelerinin anlatılması
  - a7.2. Motivasyon
  - a7.3. Örgütün normları
  - a7.4. Kullanılan dil
  - a7.5. Vizyon ve misyon.
  - a7.6. Okul ile gurur duyma
  - a7.7. Başaracağız inancı
- a8. Örgüt iklimi
- a9. Öğretim görevlilerinin öneri ve isteklerinin dikkate alınması
- b. Sonuçlar
  - b1. Arzda artış
  - b2. İş doyumu
  - b3. Örgütsel güven
  - b4. Örgütsel bağlılık
  - b5. Örgütsel vatandaşlık
  - b6. Talepte artış

**5. Yüksekokulun yöneticisinin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü/özelliklerini anlatır mısınız?**

- a. Değişime açık
- b. Değerleri benimseyen, benimseten
- c. Açık ve net iş kuralları
- d. Sosyalleşme faaliyetleri
- e. Güçlü bir örgüt iklimi
- f. Liderlik özellikleri
- g. Gelenekleri yaşatan
- h. Özel günler düzenleme
- i. Öğretimsel liderlik

**6. Okulunuzda öğretim elemanlarının birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik ne gibi etkinlikler düzenleniyor?**

- a. Piknik, gezi, yemek, vb.
- b. Tanışma toplantıları
- c. Başarı toplantıları
- d. Emeklilik toplantıları
- e. Sosyal fon toplantıları
- f. Törenler (Ödül/Mezuniyet/Bayram)
- g. Takım çalışmaları
- h. Böyle bir etkinlik yapılmıyor

**7. Okulunuzu diğer yüksekokullardan ayıran özellikler nelerdir?**

- a. Akademik
  - a1. Güçlü kadro
  - a2. Mesleki eğitim
  - a3. Çalışma kültürü
- b. Fiziksel
  - b1. Semboller
  - b2. Mimari
  - b3. Amblem
- c. Öğrenciler
  - c1. Öğrencilerin akademik başarısı
  - c2. Öğrencilerin tercih etmesi
- d. Diğer
  - d1. Yarışmalar
  - d2. Çevre
  - d3. Olanaklar
  - d4. İletişim

**8. Okulunuzda yaşanan problemlerin olası sebepleri neler olabilir?**

- a. Yönetici tutumu
- b. Kadro sorunu
- c. İş yükü fazlalığı
- d. Öğretim elemanı sayısı (az/çok)
- e. Kuralların belirsizliği
- f. Kapalı örgüt iklimi
- g. Güçlü bir kültürün olmayışı
- h. Bireysellik
- i. Güç mesafesi
- j. Örgütsel güven
- k. Örgütsel kontrol
- l. Otoriter liderlik
- m. Bürokratik hantallık

**9. Okulunuzda yaşanan problemleri önlemek için ne gibi çalışmalar yapılabilir?**

**10. Okulunuzda güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda önerileriniz nelerdir?**



## EK-B: Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisi Devrim Akman tarafından, Doç. Dr. Didem Koşar danışmanlığında yürütülmektedir. “Üniversitelerin Yabancı Diller Yüksekokulunda Görev Yapmakta Olan Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı bu doktora çalışmasında, üniversitelerin yabancı diller yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışmaya katılıp katılmamak katılımcının inisiyatifindedir. Çalışmaya katılmamak herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacaktır. Sorularda doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, sizin kendi düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. **Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara çekinmeden istediğiniz soruları sorabilirsiniz.** Görüşmenin ortalama süresi 45-60 dakikadır. Araştırmanın tüm süreçlerinde kişisel bilgileriniz korunacak ve çalışmada yer alan iki araştırmacı dışında hiç kimse cevaplarınızı bilmeyecektir. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Görüşme sorularına en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Talep edilmesi durumunda araştırmanın genel sonuçları araştırmaya katılan kurumla/kişilerle paylaşılacaktır.

Araştırma sonuçları eğitim ve bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Çalışmanın yapılabilmesi için **Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan** gerekli izinler alınmıştır.

Görüşme soruları, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz soruları cevaplamayabilirsiniz. Bunun herhangi bir olumsuz sonucu olmayacaktır ve böyle bir durumda araştırmacıya, görüşmeyi tamamlayamadığınızı söylemeniz yeterli olacaktır. Merak ettiğiniz herhangi bir husus veya çalışmanın sonuçları hakkında bilgi için araştırmacıya tercih ettiğiniz bir yöntemle (telefon, e-posta vs.) soru sorabilirsiniz.

Bu çalışmaya katıldığımız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için aşağıdaki kişilere danışabilirsiniz.

### **Basılı Form İçin:**

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

( ) Kabul ediyorum. ( ) Kabul etmiyorum.

Tarih:

### **Katılımcı:**

Ad/ Soyad:

Telefon:

Adres:

İmza:

**Araştırmacı:** Devrim AKMAN

**devrimdunyaakman@gmail.com**

03125868558

İmza:

**Tez Danışmanı:** Doç. Dr. Didem KOŞAR

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Beytepe/Ankara

**didemarlikosar@gmail.com**

03122978550

İmza:

## EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi

Tarih: 23.11.2018 15:20  
Sayı: 35853172-100-E.00000339117



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172-100  
Konu : Devrim AKMAN Hk.

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencilerinden Devrim AKMAN'ın Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürüttüğü "Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 6 Kasım 2018 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-izahdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimz@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem ILFRT

