T. C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Ebru UĞUR

(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul, 2021

T. C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ

VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON INSTITUTIONALIZATION IN PRIVATE SCHOOLS

Ebru UĞUR

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul, 2021

Tüm kullanım hakları

M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.

©2021

ETİK BEYANI

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım çalışmamda;

- Sunduğum bilgileri, dokümanları ve verileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Çalışmamda yararlandığım eserlerin tamamına atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Elde ettiğim verilerde ve sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı bildirir, aksi bir durumda aleyhimde doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

30/06/2021

Ebru UĞUR

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

2018-… Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

2001-2006 Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği

1995-2001 Gaziosmanpaşa Anadolu Lisesi

DENEYİM

2006-2010 Özel Öğretim Kurumlarında Okul Öncesi Öğretmeni

2010-2012 Özel Öğretim Kurumlarında Anaokulu Müdürü

2013-… Özel Öğretim Kurumlarında Okul Öncesi Öğretmeni

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bana destek olan sayın tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet Faruk Levent'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama tüm içtenliğiyle katılan ve çalışmamı değerli kılan sayın okul müdürlerine, yüksek lisans eğitimim boyunca manevi desteğini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Ebru UĞUR

İstanbul, 2021

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşma hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 15 senedir özel öğretim kurumlarında gerek öğretmen, gerekse yönetici olarak çalışmış biri olarak, kurumsallaşma konusuna olan ilgim doğrultusunda yaptığım araştırmalar sonucunda, ülkemizde özellikle eğitim yönetimi alanında kurumsallaşma konusuna daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşünmekteyim. Bu nedenle, kurumsallaşma hakkında okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koyarak bu konuyla ilgili farkındalığın artmasına katkı sağlamak istiyorum.

Bu çalışmanın, eğitim kurumlarında kurumsallaşmanın doğru bir şekilde yorumlanması ve uygulanmasına katkıda bulunabileceğini düşünmekteyim ve kurum yöneticilerine kurumsallaşma hakkında yol gösterici olmasını ummaktayım.

ÖZET

Kurumsallaşma; kurumların devamlılığını sağlaması, kendilerine has bir duruşa sahip olması ve kurumdaki bireyler arasında ortak bir değer ve tutum birliği geliştirmesi için kurallar, ilkeler, standartlar, prosedürler ve iş yapış biçimleri oluşturulmasıdır. Bireylerden bağımsız bir sistemin yanı sıra sadelik ve esnekliğe sahip bir yapı oluşturma sürecidir. Kurumsallaşma değişik sektörlerde gözlemlenebilmektedir. Eğitim sektöründeki özel öğretim kurumları için kurumsallaşma; hem değişimlere ve yeniliklere doğru bir şekilde uyumlanabilmek ve diğer kurumlarla rekabet konusunda sağlam adımlar atabilmek, hem de bireylere bağlı olmayan ve sürdürülebilirliği sağlayan bir sistem kurmak adına öne çıkan kavramlardan biri olmuştur. Bu nedenle, kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapılması ihtiyacı doğmuştur. Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek adına okul müdürlerinin bu konudaki farkındalığı önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, İstanbul'daki özel öğretim kurumlarında görev alan okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerini incelemektir.

Araştırmada; okul müdürlerinin görüşlerini derinlemesine inceleyebilmek amacıyla, nitel bir araştırma yöntemi olan olgubilim kullanılmıştır. Çalışma grubu için; 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde çalışan en az üç yıllık yöneticilik deneyimine sahip okul müdürleri, amaçlı ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada; okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerinin alınması amacıyla, en az beş yıldır faaliyette olan özel öğretim kurumları tercih edilmiştir. Öncelikle katılımcılardan demografik bilgi not alınmış, ardından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formundaki açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların izni olduğu durumlarda ses kaydı alınmış veya not tutulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, nitel veri analizlerinden biri olan içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız, prosedürlerin, prensiplerin, kuralların ve sınırların belirlenmiş olduğu bir yapı olarak tanımladığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu; kurumsallaşmanın sistemliliği, standartlaşmayı ve sürdürülebilirliği amaçladığını belirtmiştir. Ayrıca; katılımcılar, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda bir duruşun ve netliğin olacağını ve gelişime önem verileceğini düşünmektedir. Katılımcılar kurumsallaşma için belirlenen yol haritasında; hedeflerin ortaya koyulması, ekibin oluşturulması ve iş planının

yapılmasının altını çizmektedir. Okul sahibinin, kurucusunun aktif görevde olmasının kurumsallaşmayı zora sokan bir faktör olduğu da belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın; devamlılığı sağlaması ve yasal hakların yerine getirilmesi açısından olumlu, esnek olmayan ve mekanik bir yapı oluşması açısından olumsuz yönleri olduğu ortaya koyulmuştur. Katılımcıların kurumsallaşma çalışmalarına verdiği örneklerden biri; iyileştirme ve yeniden yapılandırma çalışmalarıdır. Katılımcılar kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına; uygun ekibi oluşturmaya önem vermelerini ve danışmanlık almalarını önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Özel Öğretim Kurumları, Okul Müdürleri

ABSTRACT

Institutionalization is the establishment of rules, principles, standards, procedures and ways of doing business in order to ensure the continuity of the institutions, have a unique stance and develop a common value and attitude among the individuals in the institution. It is the process of creating a structure that has simplicity and flexibility as well as a system independent of individuals. Institutionalization can be observed in different sectors. In the education sector, institutionalization for private education institutions has become one of the prominent concepts in order to be able to adapt properly to changes and innovations, take firm steps in competition with other institutions, establish a system that is not dependent on individuals and ensures sustainability. For this reason, the need to carry out studies on institutionalization has arisen. Awareness of school principals on this issue is important for achieving institutionalization. The purpose of this study is to examine the views of school principals, working in private education institutions in Istanbul, on institutionalization.

In the research; phenomenology, which is a qualitative research method, was preferred in order to examine the views of school principals in depth. In the research; private education institutions, which have been operating for at least five years, were preferred in order to get the opinions of school principals on institutionalization. School principals with at least three years of management experience, working in Istanbul in the 2019-2020 academic year were selected by purposeful criterion sampling method. First, demographic information was obtained from the participants, and then open-ended questions in the semi-structured interview form developed by the researcher were directed to the participants. Voice recordings or notes were taken when the participants had their permission. The data obtained as a result of the research were subjected to the content analysis method, which is one of the qualitative data analysis.

According to the findings obtained; it is seen that the participants define institutionalization as a structure independent of individuals, in which procedures, principles, rules and boundaries are determined. In addition, the majority of the participants stated that institutionalization aims at systematization, standardization and sustainability. Also, it has been revealed the participants think that there will be a stance

and clarity in an institutionalized educational institution and improvement will be given importance. In the road map for institutionalization, participants underline the determination of the goals, the creation of a team and the preparation of a business plan. It has been stated that the active duty of the school owner and the founder is a factor that makes institutionalization difficult. It has been revealed that institutionalization has positive aspects in terms of ensuring continuity and fulfillment of legal rights, and negative aspects in terms of creating an inflexible mechanical structure. One of the examples the participants gave to institutionalization efforts is improvement and restructuring studies. Participants recommend that educational institutions that want to institutionalize should give importance to build an appropriate team and receive consultancy.

Keywords: Institutionalization, Private Education Institutions, School Principals

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI ..... **iv**
ÖZGEÇMİŞ ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
ÖNSÖZ ..... **vii**
ÖZET ..... **viii**
ABSTRACT ..... **x**
İÇİNDEKİLER ..... **xii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xvi**
BÖLÜM I: GİRİŞ **1**
1.1. Araştırmanın Problemi 2
1.2. Araştırmanın Amacı 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 3
1.5. Araştırmanın Varsayımları 4
BÖLÜM II: ALAN YAZIN **5**
2.1. Kurumsallaşma Kavramı 5
2.2. Kurumsal Yönetim 6
2.3. Kurumsallaşmanın Öğeleri 8
2.3.1. Sadelik 8
2.3.2. Farklılaşma 8
2.3.3. Esneklik 9
2.3.4. Özerklik 9
2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları 10
2.4.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı 10

2.4.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı 11
2.5. Kurumsallaşmanın Boyutları 11
2.5.1. Kültürel Güç 11
2.5.2. Uzmanlaşma (Profesyonelleşme) 12
2.5.3. Sosyal Sorumluluk 13
2.5.4. Adapte Olabilirlik (Uyum Sağlama) 13
2.5.5. Formalleşme (Biçimselleşme) 14
2.5.6. Tutarlılık 15
2.6. Kurumsallaşma Fonksiyonları 15
2.6.1. Planlama 15
2.6.2. Örgütleme 16
2.6.3. Koordinasyon 17
2.6.4. Denetim 17
2.7. Kurumsallaşma Süreci 18
2.7.1. Kanunen Tanınma 18
2.7.2. Varlığın Sürekli Kılınması 18
2.7.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu 19
2.7.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 19
2.8. İzomorfizm (Eş biçimlilik-Benzeşme) 20
2.8.1. Zorlayıcı İzomorfizm 21
2.8.2. Normatif İzomorfizm 21

2.8.3. Taklitçi İzomorfizm 21
2.9. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları 22
2.9.1. Kurumsallaşmanın Avantajları 22
2.9.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları 22
2.10. Özel Öğretim Kurumlarında Kurumsallaşma 23
2.11. Konu İle İlgili Çalışmalar 24
2.11.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar 24
2.11.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar 26
BÖLÜM III: YÖNTEM 31
3.1. Araştırma Modeli 31
3.2. Çalışma Grubu 31
3.3. Veri Toplama Aracı 33
3.4. Verilerin Toplanması 34
3.5. Verilerin Analizi 34
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği 35
3.7. Araştırmacının Rolü 35
BÖLÜM IV: BULGULAR 36
4.1. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Görüşler 36
4.2. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşler 40
4.3. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşler 44
4.4. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Görüşler 49
4.5. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Görüşler 56

4.6. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler 62

4.8. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler 67

4.9. Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler 70

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 84

5.1. Tartışma ve Sonuç 84

5.1.1. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Tartışma ve Sonuçlar 84

5.1.2. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Sonuçlar 87

5.1.3. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Sonuçlar 89

5.1.4. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Sonuçlar 93

5.1.5. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Sonuçlar 96

5.1.6. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Sonuçlar 99

5.1.7. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Sonuçlar 102

5.1.8. Kurumsallaşma Çalışmaları Örneklerine İlişkin Sonuçlar 104

5.1.9. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Önerilere İlişkin Sonuçlar 106

5.2. Öneriler 111

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler 111

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 112

KAYNAKLAR 113

EK 128

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Çalışma Grubunda Bulunan Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler..... 33
Tablo 4.1. Ana Temalar 36
Tablo 4.2. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Görüşler 37
Tablo 4.3. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşler..... 40
Tablo 4.4. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşler .. 44
Tablo 4.5. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Görüşler 50
Tablo 4.6. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Görüşler 57
Tablo 4.7. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler 62
Tablo 4.8. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler..... 67
Tablo 4.9. Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler..... 71
Tablo 4.10. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler 77

BÖLÜM I: GİRİŞ

Kurumların temel amacı, insanların çabalarını bir araya getirerek önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu durum ancak tanımlanmış sistemler ve süreçler sayesinde mümkün olabilmektedir (Fındıkçı, 2011, s. 82-83). Ayrıca değerlere, bu değerlerle uyumlu bir kültüre ve kendine has bir kimliğe sahip olunması da önem taşımaktadır. Rekabet amaçlı veya kapasiteyi arttırmak için bir yapılanma oluşturma ve çevreyle etkileşime girerek esnek hale gelebilme gerçekleşebildiğinde ise, kurum olma yolunda ilerlenebilmektedir (Selznick, 1996, s. 271). Bu süreçte, mevcut yapıdaki güçlü ve desteklenmesi gereken yönler tespit edildikten sonra, uygulamaların kurumsal açıdan yorumlanması ve buna göre yürürlüğe konması fark yaratabilmektedir (Özsoy, 2011, s. 178).

Kurumlarda güçlü bir kültüre sahip, formal, profesyonel ve tutarlı bir yapı oluşturmak ancak kurumsallaşma sayesinde mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma, küreselleşmenin etkisi ve yaşanan ekonomik krizler sonucu yeniden yapılanma çabaları sırasında hakkında dünyada çapında konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Küreselleşme ile hizmetler açısından standartlaşma artmakta, hizmet alanların beğenileri birbirlerine yaklaşmaktadır. Bu durum rekabeti arttırmakta ve kurumların hayatta kalmalarını zora sokmaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 61-62; Doğan, 2007, s. 46-47).

Kurumların sürdürülebilirliğini sağlayarak, rekabet ortamında ayakta kalmalarının garanti altına alınması birçok faktörden etkilenebilen bir konudur. Bu faktörler; kurumun marka değeri, piyasa şartları, ortaya koyulan iş ve işin başındaki liderin özellikleri olarak ifade edilebilmektedir. Bunların yanı sıra bir kurumun uzun ömürlü olmasında; kurumsallaşma düzeyi de esas belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır (Fındıkçı, 2011, s. 82-83). Birçok sektörde var olan kurumsallaşma, eğitim sektöründeki kurumlarda da gözlemlenebilmektedir. Eğitim sektöründe yer alan özel öğretim kurumları açık ve sosyal bir sistem olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Çevredeki değişikliklere uyum sağlanabilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşma hakkında gerekli olan bilgi, beceri ve donanıma sahip yöneticilere ihtiyaç vardır.

Kurumsallaşma yolunda ilerlemek isteyen yöneticiler, bu süreçte idari yönetimden kurumsal liderliğe geçiş yapmaktadır. Kurumsal gücün önemine inanan bu yöneticiler;

örgütsel hedeflere ulaşma yolunda karşılarına çıkan örgütsel hareketlerle ve sorunlarla yakından ilgilenirler. Bu kişiler; etkili bir örgüt kurmak için çalışırlar, işlerini düzenli bir biçimde yapmayı severler, kişisel çıkarlarını örgütün refahı için feda edebilirler, insanların emeklerinin karşılığını almaları gerektiğine inanırlar ve olgunluklarının yanı sıra başkalarından tavsiye almaya da açıktırlar (Costley, Melgoza ve Todd, 1994, s. 231). Yöneticilerin kurumsallaşmaya dair algıları davranışlarına yansıyabilmekte ve kurumsallaşma sürecini etkileyebilmektedir. Okul müdürlerinin kurumsallaşma hakkındaki görüşlerinin farkında olmak kurumsallaşma süreci açısından önem teşkil edebilmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın ana problemi; özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemektir.

Bu ana problem çatısı altında cevapları aranacak alt problemler ise, İstanbul'da özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin; kurumsallaşmanın amacı, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özellikleri, kurumsallaşma için çizilmesi gereken yol haritası, kurumsallaşma sürecini zora sokan faktörler, kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönleri ve kurumsallaşmak isteyen bir eğitim kurumuna sunulacak önerileri hakkındaki görüşlerinin incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşleri incelenerek şu sorulara cevap aranmıştır:

- Okul müdürleri kurumsallaşmayı nasıl tanımlamaktadır?
- Okul müdürlerinin kurumsallaşmanın amacına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerine göre kurumsallaşma için nasıl bir yol haritası çizilmelidir?
- Okul müdürlerinin kurumsallaşmayı zora sokan faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

- Okul müdürlerinin çalıştıkları okullardaki kurumsallaşma uygulamaları hususundaki görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına tavsiyeleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kurumsallaşma farklı şekillerde yorumlanabilen ve süreç içerisinde gelişen bir kavramdır. Özel bir öğretim kurumunun kurumsallaşması için; ülkemizin yasalarına göre resmiyet kazanması, önceden belirlenmiş vizyon, misyon ve değerlere sahip olması, kurum kimliğini kazanmış olması ve sürekliliğini sağlamasının yanı sıra, çevresi tarafından fark edilmesi ve değişiklikleri takip ederek yeniliklere adapte olabilmesi gerekmektedir. Kurumun tüm paydaşlarının buna uygun bir örgütlenme gerçekleştirip, bu sürecin desteklenmesi ve geliştirilmesi de önemlidir.

Bu kapsamda değerlendirdiğimizde bu çalışma, kurumsallaşma kavramını ve sürecini açıklamasının yanı sıra okul müdürleri açısından nasıl yorumlandığının ortaya çıkarılması açısından değerli görülmektedir. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçların, okul yöneticilerinin bilimsel temellendirmeye dayalı olarak kurumsallaşma uygulamalarını gerçekleştirmelerine yol açması umulmaktadır.

Bu araştırmanın, kurumsallaşma konusunda okul müdürlerinin algılarını sunması ve paylaşılan görüşlerin bu konuya değer veren kurumlara yol göstermesi açısından önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışan 15 okul müdürü ile sınırlıdır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, farklı bölge ve okullardaki müdürlerin kurumsallaşmaya ilişkin algı ve görüşleri ile benzer bulgular içermeyebilir. Ancak genel olarak fikir verebilir.

Ayrıca, yapılan araştırma yöneltilmiş olunan görüşme soruları ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma grubunda yer alan okul müdürlerinin, araştırma sorularına kendi görüşleri doğrultusunda içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Ayrıca; yarı yapılandırılmış görüşme formunda geçen soruların araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

BÖLÜM II: ALAN YAZIN

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma sosyolojik, politik, ekonomik ve örgütsel gibi farklı yönlerden ele alınabilecek bir konudur. Genel anlamda bakıldığında, "Her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır" (Fındıkçı, 2011, s. 82-83). Türk Dil Kurumu ise kurumsallaşmayı, "kurumsal ve örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020).

Kimberly'e göre (1979, s. 447) kurumsallaşma, varolan yapıların ve süreçlerin değişime uğrayarak yeni yapılara ve süreçlere dönüşmesi sırasında sosyal ilişkilerin devamını ve hesap verebilirliği sağlayabilmektedir. Selznick'e (1996, s. 271) göre kurumsallaşma "Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci" olarak açıklanmıştır. Bu iki tanımda da bir dönüşümden bahsedilmekte, fakat bu dönüşüm gerçekleşirken durumun sosyal açıdan da ele alınması gerektiğine değinilmiştir.

March'a (1996, s. 278-279) göre kurumsallaşma; örgütün çevresinde yaşanan değişimlerin etkisiyle örgütsel değişimlerin gerçekleşmesi ve bu değişimler sonucu standardizasyonun sağlanması olarak tanımlanmıştır. Benzer bir tanımda kurumsallaşma, değişen çevre koşullarını takip eden sistemlerin kurulması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapının oluşturmasıdır. Ayrıca; örgütün bireylerden bağımsız bir şekilde kimlik kazanması, kural ve standart ve prosedürlere sahip olarak diğerlerinden farklı, kendine has bir kimliğe sahip olması şeklinde ifade edilmiştir (Şen, 2017, s. 154; Karpuzoğlu, 2003, s. 72). Diğer bir deyişle kurumsallaşma, bir işletmeye ait süreçlerin belirli bir sistematik içerisinde kendiliğinden işler hale gelmesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500).

Meyer ve Rowan (1977, s. 340-341) kurumsallaşmayı "İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu olarak meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci" şeklinde tanımlamıştır.

Çevresel değişimlerin farkında olunmasının önemi yukarıdaki tanımlarda karşımıza çıkan bir konudur. Bu değişimlerin doğru yorumlanıp, uyumlanmanın sağlanması ve

gereken standartların oluşturulması önem arz etmektedir. Bu sayede örgütlerin sürekliliği mümkün olabilmektedir. Ayrıca kurumsallaşma süreci gerçekleşirken, bireylerden ayrı bir sistemin yürür hale gelmesinin gerekliliği de yapılan tanımlarda ele alınmıştır.

Kurumsallaşmayı farklı bir yönden ele alan Crossan ve diğerleri (1999) yapıların, sistemlerin ve prosedürlerin örgütsel etkileşim için bir ortam sağladığını, zamanla bireysel ve grup olarak öğrenmenin azalarak örgütün içine gömüldüğünü, dolayısıyla örgüt üyelerinin eylemlerini ve öğrenmesini yönlendirmeye başladığını savunmaktadır. Kurumsallaşmayı da, bu örgütsel düzeydeki öğrenmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için verilen kasıtlı bir çaba olarak tanımlamaktadır.

2.2. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim genel olarak sahipler, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler de dahil olmak üzere paydaşlar arasındaki ilişkileri yönlendiren kural ve normları ifade etmektedir. Kurumsal yönetim, kurumsallaşmaya olumlu etki sağlayabilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 29).

Kurumsal yönetim sistemindeki güç dengesi oldukça önemlidir. Güç sahibi grup içerisinde pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri yer alır. Bu grubun dengeli ve kontrollü çalışması, ilişkilerinin karşılıklı bilgi paylaşımı ve karşılıklı hesap verebilirlik esasına dayanması gerekmektedir. Aksi takdirde, sistem bütünselliği kaybedebilmektedir. Kurumsal varlığı sürdürebilmenin yolu; şirketi yönetenlerle sahipleri arasındaki dengenin sağlanmasından geçmektedir. Yöneticilerin karar ve risk alma konularında makul düzeyde yetkiye sahip olması, şirket sahiplerinin ise bu yetkinin kötüye kullanılmadığı konusunda emin olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Montgomery ve Kaufman, 2003).

Dünya çapında kurumsal yönetim ilkelerini belirleyen çalışmalardan biri olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) tarafından ilk olarak 1999 yılında yayınlanmış olup, 2004 yılında güncellenmiştir. Ülkemizde ise Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yaptığı çalışma OECD ilkelerini esas almış olup, ülkemize uyarlamıştır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahiplerinin hakları, bilgilendirme politikalarındaki şeffaflık, kurumsal

hedeflere ulaşmada veya kurumsal uygulamalarla ilgili olan kişi ve grupların arasındaki ilişkilere yönelik prensipler, etik kurallar ve yönetim kurulunun oluşumu, görevleri ve sorumlulukları gibi konulardan meydana gelmektedir (Özsoy, 2011, s. 60-74).

Kurumsal yönetim, faaliyet ve karar alma süreçlerinde bu paydaşların çıkarlarının dengeli bir şekilde gözetildiği, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, adil, şeffaf, hesap verebilir ve çevreye duyarlı olma gibi ilkelerin ışığında bir yönetim anlayışına sahip olunan, şirketin sürekliliğini sağlamayı amaçlayan bir yönetim biçimidir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 37).

Kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında; Alp ve Kılıç (2014, s. 59-62) tarafından şu şekilde açıklandığı görülmektedir:

- Şeffaflık: Bilgilerin paydaşlara zamanında, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir bir şekilde sunulmasıdır. Hangi bilginin paylaşılacağı konusu "önemlilik" ölçütüne göre karar verilmektedir. Eğer bir bilgi herhangi bir paydaşın kararını etki edebilecek bir özellikte ise bu bilgi "önemli" olarak kabul edilir ve bu paylaşılması gerektiğini göstermektedir. Bu bilgilere örnek olarak; amaç ve hedefler, yönetim kurulu, organizasyonel yapı, işe alım prosedürü, prim ve teşvikler verilebilir. Bu bilgilerin kolay bir şekilde ulaşılabilir olmasına da dikkat edilmesi gerekir.
- Eşitlik ve Adillik: Tek bir paydaş grubuna değil, konumları gözetilerek, tüm paydaşlara ayrımcılık yapmadan davranılmasıdır. Bu durum, hak ve çıkarların denge içerisinde gözetilmesi sayesinde olabilmektedir. Eğer paydaşlar aynı sınıf içerisindeyse onlara da aynı şekilde eşit ve adil bir şekilde davranılmasını gerektirmektedir.
- Hesap Verebilirlik: Belirlenen amaçlara ve politikalara, işin gereğine ve etik kurallara uygun davranılmasını içermektedir. Alınan yönetimsel kararlar ve bunların sonuçları ile ilgili hesap verme yükümlülüğüne sahip olmaktır. Tüm düzeylerdeki görev ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi, yetkiye göre hesap verme düzeyinin ayarlanması, etkin iç ve dış denetime sahip olunması ile uygulanabilmektedir.

Kurumsal yönetim sistemleri ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişebilmektedir. Kurumsal yönetim ortamı; ekonomik ve hukuksal sistem, gelişmişlik seviyesi, rekabet

ortamı, işgücü gibi faktörlerin yanı sıra mali ve mali olmayan konuların paylaşımı, çevresel duyarlılık ve sosyal sorumluluk seviyesi gibi iç dinamikler tarafından da belirlenebilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 37; Özsoy, 2011, s. 47-49).

2.3. Kurumsallaşmanın Öğeleri

Kurumsallaşma düzeyi tespit edilirken dikkate alınması gereken öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak ifade edilmektedir (Selznick, 1996, s. 273-275).

2.3.1. Sadelik

Bir organizasyon farklı bireylerin, ilişkilerin ve çevrelerin oluşturduğu birimlerden meydana gelmektedir. Bu birimlerde yapı, işleyiş, yöntem ve kurallar gibi konular açısından farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bu farklılıklardan meydana gelen karmaşıklığın genellikle organizasyonun büyüklüğüyle ilgili olduğu düşünülse de, küçük organizasyonlarda da sade olmayan bir yapı olabilmektedir. Organizasyonun her açıdan sade olması bu farklılıkların bir bütünde buluşması açısından önem teşkil etmektedir. Örneğin, iş akışı konusunda en kısa yolun oluşturulması, politika ve prosedürlerin açık ve net tanımlanması işlerin karmaşık olmasının önüne geçebilmektedir. Bu sayede, faaliyetlerin yerine getirilme süresi kısaltılabilir, ortak bir anlayış yaratmak kolaylaşabilir. Organizasyondaki sadelik kurumsallaşmayı sağlayıp etkinliği artırabilmektedir (Koçel, 1995, s. 219-223).

2.3.2. Farklılaşma

Bir organizasyonun şekillenmesinde iç ve dış çevresi etkili olmaktadır. Değişken ve belirsiz ortamlarda farklı organizasyon araçları kullanılması gerekirken, durgun ve belirli ortamlarda bilindik araçlar kullanabilmektedir. Bu araçlar yapı, işleyiş, ilke, prensip ve yöntemler açısından olabilmektedir. Farklılaşmış bir organizasyon, ortam değişken ve belirsiz olduğunda kurumsallaşmaya katkıda bulunurken; durgun ve belirli bir ortamda yapılan farklılaşma kurumsallaşma için gereksiz hale gelebilmektedir. Farklılaşma seviyesi yüksek olan organizasyonlardaki bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmakta ve bu ihtiyaç kurumsallaşma sayesinde karşılanabilmektedir (Ak, 2010, s. 81-82).

Farklılaşma, organizasyondaki karmaşık bir görevin bölünerek daha verimli şekilde yapılması olarak da ifade edilebilmektedir. Bu sayede, birimler ve insanlar genel olan görevin belirli bir alt bölümüne konsantre olabilmekte ve bu konuda uzmanlaşabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iki tür farklılaşmadan bahsedilmektedir. Yatay farklılaşma, yapılacak işin görevlere ve alt görevlere bölünmesi, dikey farklılaşma ise işin yetki düzeyine göre bölünmesi anlamına gelmektedir. Büyük organizasyonların genellikle küçük olanlardan daha çok farklılaştığı düşünülmekte, ancak küçük bir organizasyon da yüksek düzeyde dikey ve yatay farklılaşmaya sahip olabilmektedir. Ayrıca, gereksiz farklılaşma yapıldığında organizasyon karmaşık hale gelebilmektedir (Hodge ve Antony, 1979, s. 248-249).

2.3.3. Esneklik

İç ve dış çevredeki ilişkilerin yoğunluğu ve bu nedenle değişim hızının yükselmesi belirsiz veya riskli ortamları oluşturmaktadır. Bu ortamlar organizasyonların devamını ve gelişimini sıkıntıya sokabilmektedir. İşte bu değişimlerin ne zaman ve şekilde olacağının önceden bilinmesi zor olduğundan, bu değişimlere uyum sağlayabilmek için esnek olunması gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 26-27).

Bazı kaynaklara göre yeni kurumlar eski kurumlara göre daha esnektir. Çünkü oturmuş bir sistemleri ve alışkanlıkları yoktur. Buna karşın; kuruluş tarihi eski olan kurumların, yeni kurulmuş olanlara oranla esneklik konusunda daha başarılı olduğunu savunan görüşler de mevcuttur. Bu görüş açıklanırken; eski kurumların yeni kurumlara göre daha fazla deneyime sahip olduğu, yaşadığı olaylara karşı daha anlamlı bağlar kurabildiği ve gereken esnekliği gösterebildiği belirtilmektedir (De Geus, 1998, s. 53).

2.3.4. Özerklik

Özerklik, örgütteki farklılaşma ve uzmanlaşmanın sonucu olarak gözlemlenebilen bir kurumsallaşma öğesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir deyişle özerklik; örgütün diğer örgütlerden farklı, vizyonu ve misyonu doğrultusunda, kendine has bir kimliğe sahip olması ve dışa bağımlı veya sadece başka örgütlerin taklidi olmaması durumudur. Bu da ancak kurumsallaşmanın yüksek olduğu yapılarda karşımıza çıkabilmektedir (Bilgin, 2007, s. 38; Şengün,2011, s. 27).

Özerklik bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta incelenebilmektedir. Bireysel özerklik; örgüt çalışanının baskı yapılmadan ve onay ihtiyacı olmadan işi ile ilgili ilişkin karar alıp uygulayabilmesi durumunda ortaya çıkabilmektedir. Bireysel özerklik sayesinde; çalışanları sadece üstlerin yönlendirdiği şekilde davranmaya zorlamak yerine, işi sahiplenmeleri, örgüt hedeflerine uygun olarak işlerini doğru bir şekilde yapmaları ve karar almaları amaçlanmaktadır. Bireysel özerklik, belirsizlik başta olmak üzere analiz yapılmasını gerektiren durumlarda, genelde bunu yapabilecek özellikteki uzmanlarla ilişkili olarak oluşmaktadır (Barker, 1993, s. 409; Brock, 2003, s. 58).

Örgütsel özerklik ise; birliktelik, uyum ve düzenden oluşan bir yönetim anlayışının özerkliği içselleştirmesi ile örgütsel yapının şekillenmesi olarak ifade edilmektedir. Sadece yöneticilerin özerk olması, o örgütün özerk olduğu anlamına gelmemektedir. Mümkün olan alanlarda örgütsel hedefler doğrultusunda oluşturulan uzmanlaşma ile beraber uzmanların özerk olması hedeflenmektedir. Uzmanların özerkliği durumunda, çalışanların örgütsel hedeflerin doğrultusunda kalmalarını ve örgütte olup bitenlerden yönetimin haberdar olmasını sağlayacak şekilde mekanizmalar yaratılmaktadır (Koç, 2019, s. 63).

2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma yaklaşımları bir organizasyon, sosyal düzen veya toplum içindeki bireylerin eylemlerinin anlaşılması sürecinde, kurumların ve kurumsallaşmanın rolünün üzerinde durmaktadır (March ve Olsen, 1998). Bu konudaki görüşler rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere iki ana başlıkta toplanmaktadır.

2.4.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, kurumsallaşmanın daha çok teorik kısmı analiz edilmektedir. Kurum yapısının sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak oluşturulduğunu savunmaktadır. İnsan bir etken olarak kabul edilmemekte, sosyal ilişkiler hesaba katılmamaktadır. İnformal yerine formal organizasyon yapısını önemsemekte ve kurumun mekanik bir işleyişe sahip olduğunu savunarak örgütsel amaçlara odaklanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 342). Bu açıdan klasik yönetim teorisine paralel bir yaklaşım içindedir.

Rasyonel yaklaşımın ilgilendiği konular bölümlerin fonksiyonlarının yanı sıra örgütün içinde gerçekleşen değişimler ve bu değişimlerin nedenlerinden oluşur. Ayrıca çıkan sorunları derine inmeden çözemeye çalışmakta ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere gereken önemi vermemektedir (Holm, 1995, s. 399).

2.4.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı eski kurumsallaşma olarak ifade edilirken, kurumsallaşma analizi yaklaşımı da yeni kurumsallaşma olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel yapı tekrar tanımlanarak örgütsel etkileşim, gelecek ile alakalı süreçler, çevresel faktörler ve değişimler de dikkate alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, örgütler birbirinden farklı bireylerden meydana gelen, sosyal olarak duyarlı varlıklardır. Bu nedenle bireylerin etkisi de hesaba katılmalıdır ve bireylerin örgüt ile çıkarları bütünleşmelidir (Holm, 1995, s. 399; Selznick, 1996, s. 273-275).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında kurumsallaşmaya mikro pencereden bakıp teorik yaklaşılırken; kurumsallaşma analizi yaklaşımında deneysel çalışmalara önem verilerek daha çok makro konulara odaklanılmaktadır.

2.5. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın boyutlarını incelediğimizde karşımıza kültürel güç, uzmanlaşma (profesyonelleşme), sosyal sorumluluk, adapte olabilirlik (uyum sağlama), formalleşme (biçimselleşme) ve tutarlılık başlıkları çıkmaktadır. Kurumsallaşma, bu boyutlar incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

2.5.1. Kültürel Güç

Kültür; bir toplumun üyeleri veya başka bir insan grubu tarafından paylaşılan ve neyin iyi, neyin kötü; neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirten ve o grubun üyelerinin düşünmek ve ona göre davranmak için uygun yollarının neler olduğunu tanımlayan anlam sistemidir (Watson, 2017, s. 273). Bireylerin kendilerine ait kültürleri olduğu gibi kurumların da kültürleri olabilmektedir.

Bireyler bir kurumda çalışmaya başladıklarında o kuruma sadece kendilerini değil, kendilerine ait kültürlerini de getirirler. Bireylerin sahip olduğu değerler, inançlar, varsayımlar, tutumlar ve davranışlar bu kültürü meydana getirmektedir. Bireylerin sahip

olduğu kültür; yaşam tarzlarına, örgütlenme biçimlerine ve sorun çözme becerilerine yansıyabilmekte ve bu durum iş performanslarını etkileyebilmektedir. Kurum kültürü, kurumdaki çalışanları ortak bir amaç etrafında bir araya getiren değerlerin toplamı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Çapan, 2019, s. 13-17).

Bir kurumda kültürel gücün yüksek olması, ortak örgütsel değerlerin çatısı altında çalışanların aktif katılımı ve dayanışması olarak karşımıza çıkmakta, bu durum doğru karar alma aşamalarına katkıda bulunarak işlevselliği arttırmakta, kontrol sistemini desteklemekte ve performansı olumlu olarak etkileyebilmektedir (Apaydın, 2008, s. 124).

Örgütler bir kültüre sahip oldukları halde, kurumsallaşmış olmayabilirler. Kurumsallaşma, örgüt amaçlarına uygun ve ortak bir kültür oluşturarak; değerleri, ilişki ve iş yapma biçimlerini ortaya koymak ve ayırt edici bir kimlik oluşturmaktır (Karpuzluoğlu, 2003, s. 18). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, özgün ve hedeflere uygun bir kültüre sahip olunması ve bu kültürün bireyler tarafından benimsenmesi kurumsallaşmayı tanımlayan özellikler arasında yer almaktadır.

2.5.2. Uzmanlaşma (Profesyonelleşme)

Uzmanlaşma veya diğer bir deyişle profesyonelleşme; yapılacak işlerin hangi alanla ilgili ise o alanda uzmanlaşmış bireyler tarafından yapılmasıdır. Bireylere uzmanlıklarına göre görevlendirme yapılmasının yanı sıra yetki ve sorumluluklarının da ortaya konmasıdır (Aylan ve Koç, 2017, s. 568).

Kurumsallaşmanın bu boyutunda yönetimde profesyonellerin yer alması ve bu profesyonelleri desteklemeye yönelik -özerkliğe sahip olma, eğitim alma gibi- imkanların sunulması örnek gösterilebilmektedir. Profesyonellere verilecek özerklik örgüte bağlılıklarına katkıda bulunabilmekte, bu durum da performanslarına yansıyabilmektedir (Wallace, 1995, s. 232). Ayrıca diğer profesyonel oluşumlarla iletişim halinde olunmasıdır. Bir örgütte profesyonel sayısının artması, örgütün profesyonellik özelliğine katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2008, s. 123).

Uzmanlaşma boyutunda karşımıza çıkan diğer bir konu ise, kurum sahibi ile profesyonel yöneticilerin arasındaki ilişkidir. Kurum sahibinin zaman zaman geriye çekilip izlemesi

ve profesyonel yöneticilere karar alma konusunda alan yaratması kurumsallaşma açısından olumlu etkisi olan bir durumdur (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008, s. 8).

2.5.3. Sosyal Sorumluluk

Kurumsallaşmayı belirlerken karşımıza çıkan boyutlardan biri sosyal sorumluluktur. Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutu; kurum çıkarlarının ve yasaların gerektirdiği durumların ötesinde, sosyal iyiliği arttıran eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, geri dönüşüm yapma, kirliliği azaltma, yerel işletmeleri destekleme gibi eylemlerden meydana gelmektedir (McWillams ve Siegel, 2001, s. 117).

Diğer bir deyişle; yasal gerekliliklerin takibi ve uygulanmasının yanı sıra toplumsal değerlere saygı duyan ve bu konuda duyarlı uygulamalara sahip olan bir yönetim anlayışının benimsenmesidir. Sosyal sorumluluk sayesinde, toplum ile kurum arasındaki güven pekişmekte, toplum bu durumdan olumlu olarak etkilenmekte, aynı zamanda kurumun bilinirliği ve sürdürülebilirliği artabilmektedir. Toplum öğelerinin yok sayılması durumunda itibar ve güven zedelenebilmekte, varlığın sorgulanması konusu söz konusu olabilmektedir. Bu durumda maddi ve manevi boyutta zarar oluşabilmektedir. Örneğin, uygunsuz durumlardan dolayı kaybolan güveni tekrardan tazelemek için fazladan maliyet ayırmak gerekebilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 62).

2.5.4. Adapte Olabilirlik (Uyum Sağlama)

Kurumsallaşmanın adapte olabilirlik boyutu, değişimlere uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bir kurum veya kuruluşun çevresi eylemlerini etkileyen güçlerin toplamı olarak görülmektedir. Dış çevrede gerçekleşen değişiklikler, iç çevrede de değişiklikler yapılmasını gerektirebilmektedir (De Geus, 1998, s. 48). Adapte olabilirlik, bir kurumun değişimle temasının ve değişime verdiği tepkinin derecesiyle belirlenmektedir. Smit ve diğerlerine göre (2008, s. 31); vizyonun ne olduğu konusunda net olunduğunda, vizyon ve stratejiler somut hedeflere dönüştüğünde, çalışanlar stratejilerin arkasındaki anlamı ve ne yapmaları gerektiğini anladığında yeniliklere adapte olma olasılığı daha yüksek olmaktadır.

Değişimlerin gerçekleştiği bir dünyada kurumsal bir yapıya sahip olmak kurumun bulunduğu çevreye karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir. Bunun için yöneticilerin

açık ve dışa dönük bir yaklaşımla hareket etmesi, değişimin belirtilerini önceden görmesi ve uyumlanabilmek için yapılacakları belirleyip kurumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesini sağlayabilecek değişiklikleri hayata geçirebilmesi önem arz etmektedir. Bu konuya değinirken bir nüans karşımıza çıkmaktadır. Değişimler fırsat veya tehdit olabilmektedir. Bir değişimin fırsat mı tehdit mi olduğunu önceden fark etmek önemlidir. Bunun için, kurum için faydalı olan fırsatların ve tehditlerin üzerinde çalışıp gereken değişimi planlamak ve hayata geçirmek gerekmektedir. Hatta gerekli durumlarda kurum kendi amaçlarını ve yöntemlerini yeniden gözden geçirebilmelidir. Bunu değişimleri yaparken kendi kurumsal kimliğine değişim sürecinde zarar gelmemesini sağlamalı ve kimliğini korumayı başarmalıdır (De Geus, 1998, s. 42-45).

2.5.5. Formalleşme (Biçimselleşme)

Formalleşme; ilkeler, standartlar ve prosedürlerin ortaya koyularak, organizasyonel fonksiyonların kim tarafından ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesidir. Ayrıca, organizasyonel yapının koordinasyon içerisinde çalışacak şekilde düzenlenmesidir. Kurumsallaşma için önemli yere sahip olan formalleşme, her türlü organizasyonel faaliyete netlik kazandırmakta ve bireylerin insiyatifinden ziyade önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere uygun şekilde yapılmasını sağlayarak istikrarı arttırabilmektedir (Apaydın 2008, s. 123).

Yönetim fonksiyonlarına dair ayrıntıların yazılı hale getirilmesi formalleşme için önemli bir unsurdur (Wallace, 1995, s. 228). Fakat sadece yazılı olması yeterli olmamaktadır. Yazılmış ama uygulanmayan kural ve prosedürlere sahip olan birçok kurum ve kuruluş vardır. Bu nedenle örgütsel yapıya ve uygulamalarına dair yazılı hale getirilmiş bilgilendirmelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması formalleşme için önemlidir. Ayrıca, özellikle hizmet sektöründe, örgütteki bireylerin yaşayabileceği her türlü durumu kapsayacak kuralların ve prosedürlerin önceden ortaya koyulup yazılı hale getirilmesi mümkün değildir. Böyle durumlarda örgütteki bireylerin örgüt kültürüne uygun davranışı seçmesi gerekebilir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 232).

2.5.6. Tutarlılık

Tutarlılık; örgütlerin sözünü tutması, misyonu ve vizyonuna uygun faaliyetlerde bulunması anlamına gelmektedir. Tutarlılık içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde açıklanabilmektedir. İçsel tutarlılık; örgütün amaçlarının ve faaliyetlerinin birbiriyle tutarlı olmasıyla beraber, benzer durumlara benzer şekilde karşılık vermesidir. Dışsal tutarlılık ise, örgütün dışsal paydaşlara verdiği vaatleri yerine getirmesi ve benzer örgütlerle benzer faaliyetlere sahip olmasıdır. Tutarlılık boyutunun hayata geçirilebilmesi için yönetim fonksiyonlarının açık ve anlaşılır olması gerekmektedir (Apaydın, 2008, s. 126; Sözbilen, 2012, s. 48).

Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu sayesinde, gelecek planları gerçekleştirilirken, net bir yönlendirme sağlanabilmektedir. Ayrıca, tutarlı uygulamaların hayata geçirilmesi, çalışanların konsantrasyon ve adanmışlıkla işlevlerini yerine getirmeye odaklanmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütün öz değerleri için ortaya konulan tutarlılığın yanı sıra örgütün değişik bölümleri arasındaki koordinasyonun tutarlılığı da sahip olunması gereken bir durumdur (Khan ve diğerleri, 2010, s. 25-27).

Örgütsel tutarlılığı sağlamaya çalışırken yapılan faaliyetler değişime cevap verme ihtiyacı ile karşı karşıya gelebilmektedir. Böyle bir durumda örgütsel hedeflere uygun olarak ikisi arasındaki dengeyi sağlamak en doğru yol olacaktır (Turner ve Rindova, 2012, s. 24).

2.6. Kurumsallaşma Fonksiyonları

Kurumsallaşma fonksiyonları planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim olarak ele alınmaktadır. Fonksiyonlardan birinin gerektiği gibi olmaması, kurumsallaşmayı sekteye uğratabileceği gibi bu fonksiyonlar arasındaki uyum da kurumsallaşma seviyesini etkileyebilmektedir.

2.6.1. Planlama

Planlama; hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına dair stratejilerin ortaya koyulması, iş ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin seçilmesi gibi işlemleri içermektedir. Planlama sadece örgütün nereye gittiğine göre değil, aynı zamanda oraya nasıl gideceğine göre de yapılabilmektedir. Bunun için, ulaşılacak amaçlar ve bu

amaçlara ulaşmak için hangi yol haritasının tercih edileceği belirlenmelidir (Tortop ve diğerleri, 2007, s. 43-45).

Bu fonksiyonun gerekliliği, amacı olan veya amacını arayan varlıklar olarak kurum ve kuruluşların doğasından kaynaklanır. Planlama faaliyetleri karmaşık veya basit, örtük veya açık, kişisel veya örgütsel olabilir. Planlama faaliyetlerinin sonuçları, örgüt üyelerinin neyi başarması gerektiğine dair karşılıklı anlayışlardan oluşur. Bu anlayışlar, amaçlanan sonuçları belirleyen karmaşık planlar olarak veya bireyler arasında genel bir anlaşma oluşturularak paylaşılabilmektedir (Gibson ve diğerleri, 2003, s.17)

2.6.2. Örgütleme

Örgüt; ortak bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için koordinasyon içinde çalışan bir birimdir. Bir kuruluşa şekil veren düzenli veya kalıcı eylem modelleri örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. Örgüt yapısı, farklı aktiviteler gerçekleştiren birçok farklı kişi ve gruptan oluşur. Örgütleme fonksiyonu; planlanmış etkinlikleri görev ve yetki yapısına dönüştüren tüm yönetim faaliyetlerini içerir. Bu da pratikte; her bir işten kimin sorumlu ve yetkili olduğunun tasarlanması ve bu işlerin hangi departmanlarda gruplandırılacağının belirlenmesini içermektedir (Gibson ve diğerleri, 2003, s. 17-18).

Örgütteki bireylerin örgütün varlık nedeni ve temel değerlerinin ne olduğuna dair net bir görüşe sahip olmaları gerekmektedir. Hatta bu ilkeler bir tür anayasa şeklinde de resmileşebilir. İnsanlar kişilik, ihtiyaç ve tutumlar gibi alanlarda birbirinden farklı özelliklere sahip varlıklardır. Aynı zamanda işlerine dair de birbirinden farklı duygu ve düşüncelere sahiptirler. Yöneticiler bu benzersiz algı ve davranışları hesaba katarak ve insana yönelik bir tavır sergileyerek, bir şekilde onları ortak amaçlara yönlendirmek ve insanların potansiyelini performansa çevirmelidirler. Çünkü yönetmek bir grubun tüm üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan bağlamı oluşturmaktır (De Geus, 1998, s. 177-202).

Örgütleme, diğer bir deyişle organize etme, hedeflere uygun olarak işlerin gruplanması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun yapının oluşturulmasıdır. Örgütleme fonksiyonu, daha önceden yapılmış olan planlar ve stratejiler üzerinden ilerleyerek, yapılacakların nasıl bir yapılanma ile hayata geçirileceğinin belirlenmesidir (Mirze, 2010, s. 129).

2.6.3. Koordinasyon

Yönetimsel çalışmanın doğası, bireylerin, grupların ve organizasyonların çalışmalarını koordine etmektir (Gibson ve diğerleri, 2012, s. 16). Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, birimlerinin işbirliği yapması ve uyum içinde hareket etmesi gerekmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007, s. 114). Etkili koordinasyon, yönetimin örgütsel iletişim ve karar verme süreçlerinin ustaca kullanılmasını içermektedir (Gibson ve diğerleri, 2012, s. 268).

Örgüt yapısında bulunan bireyler arasında kurulu güçlü bağlar örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından öneme sahiptir. Örgüt birbirinden farklı özelliklere ve potansiyellere sahip kişilerden oluşmakta olduğundan, bu durum bize zengin bir çeşitlilik sunmaktadır. Bu kişilerin tek bir kurumsal kimliğin şemsiyesi altında bir araya gelmeleri ve bir bütün olarak uyumlu ve işbirliği içinde ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaları beklenmektedir. Çalışılan kurum için duyulan bu bağlılık sayesinde insanlar bir arada çalışabilmektedir (De Geus, 1998, s. 139-142). Etkili liderler, insanları bir araya getiren, yönü çizen ve sözlü teşvik ve tanınma sağlayan bir koordinasyon işlevi sağlamaktadır (Gibson ve diğerleri, 2012, s. 342).

2.6.4. Denetim

Denetim fonksiyonu, planlanmış sonuçlarla gerçek sonuçların tutarlı olmasını sağlamak için yöneticilerin üstlendiği faaliyetleri içerir. Yöneticiler, amaçlanan sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ve ulaşılamıyorsa neden ulaşılmadığını belirlemek için denetimi üstlenir. Yöneticilerin kontrol faaliyetleri sayesinde ulaştıkları sonuçlar; planlama, örgütleme ve koordinasyon fonksiyonlarında oluşan sorunlardan kaynaklanabilir (Gibson ve diğerleri, 2003, s. 18-19).

Denetim, diğer bir deyişle kontrol, önceden belirlenen amaçlara ulaşılmaya çalışılırken yol gösterici bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte, önceden belirlenen amaçlar gerçekleşen durumlarla karşılaştırılmaktadır. Ardından gereken durumlarda düzeltici tedbirler belirlenip uygulanmaktadır (Efil, 1999, s. 149).

Çalışanların kendi inisiyatifleriyle organizasyonel gerekliliklere uymaya isteklilik göstermesi, örgütsel normların içselleştirilmesiyle gerçekleşmekte ve genellikle yöneticilik gibi üst düzey mevkilerde görülebilmektedir (Watson, 2017, s. 185).

2.7. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci, örgütlerin çevrelerindeki değişimlere doğru bir şekilde uyumlanabilmeleri için yapısal ve sistemsel düzenlemeler yapılmasını, böylece hem dinamik hem de esnek bir yapılanma oluşturulmasını içermektedir (Selznick, 1996, s. 271). Kurumsallaşma sürecinde; kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma aşamaları karşımıza çıkmaktadır (Erkan, 2012, s. 67).

2.7.1. Kanunen Tanınma

Bir örgütün kurumsal bir özellik edinmesinin ilk basamağı kanunen tanınmasıdır. Bu tanınma, yürürlükte olan yasa ve yönetmeliklere uygun hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Kanunlarla belirlenen koşullara uyulması ve bu kuralların benimsenmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Bilgin, 2007, s. 79).

Örgütler yasal konularla ilgili gereklilikleri yerine getirmenin yanı sıra sosyal yaşam kurallarını da dikkate almaları sayesinde kurumsallaşma yolunda ilerleyebilmektedir. Selznick'e göre (1996) örgütler; yasa, yönetmelik ve tüzük gibi formal örgüt bileşenleri ile beraber, informal örgüt bileşenlerini legal olarak görülen formal bir biçime dönüştürerek de kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar.

2.7.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Değişen bir çevrede belirsizlikler oluşabilmekte, örgütlerin karşısına gelişmelerini sağlayacak fırsatlar çıktığı gibi, varlıklarını tehlikeye sokacak tehditler de çıkabilmektedir. Bu durumlarda esnek davranabilmek sahip olunması gereken bir özelliktir. Aynı zamanda varlığın sürekli kalması ile ilgili planlamaların ve çalışmaların yapılması önemlidir, ancak bu sayede gelişim ve büyüme daha sağlam temeller üzerinde gerçekleşebilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 24).

Kurumlar doğar, büyür, bir kimliğe sahip olur, öğrenir, iç ve dış çevrede ilişkiler kurup geliştirir ve varlıkları sonlanır. Kurumların varlık nedeni ilk bakışta maddi kazanç sağlamak, hizmet sunmak, insanlara istihdam sağlamak gibi gözükse de, aslında her kurumun öncelikli varlık nedeni potansiyelini ortaya çıkarmak ve performansını erişebileceği en üst düzeye yükseltip sürekli gelişime devam edip varlığını korumaktır.

Ayrıca, yöneticiler konunun özündeki çalışanları gözden kaçırdıklarında kurum ve kuruluşların devamlarının sağlanması sekteye uğrayabilmektedir. Uzun süre ayakta kalabilen kurumların; bulundukları çevreye duyarlı, öğrenme ve değişime uyumlanabilme kapasitesi olan bir profile sahip olduğu görülmektedir. (De Geus, 1998, s. 20-28).

2.7.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Kurumların temel amaçlarından biri, çalışanlarının potansiyellerini tümüyle kurum amaçları için ortaya koymalarını sağlamaktır (Çapan, 2019, s. 15). Örgütsel amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak ve onları desteklemek için örgüt üyelerinin amaçları ile örgütün amaçları uyumlu olmalıdır. Örgüt üyeleri örgütle uyumlu amaçlara sahip olduğunda ve bu amaçlar doğrultusunda çalıştığında, kendilerini gerçekleştirebilmeleri mümkün olabilmektedir. Örgüt ise, bireyler aynı amaçlar için birlikte çalıştıklarında amaçları yolunda daha etkin bir şekilde ilerleyebilmektedir (De Geus, 1998, s. 142-143).

Bu amaçların uyumlu hale getirilmesinde hem yöneticilerin hem de çalışanların yükümlülükleri vardır. Kurumsallaşma sürecinde bireysel ve örgütsel amaçların uyumunu sağlamak; bireylere ait amaçların örgüt amaçlarını desteklemesiyle ve bireylerin çalışmalarını örgütün amacına ulaşmaya yöneltmesiyle olabilmektedir. Sonuç olarak, hem de örgüte hem de bireylere ait amaçlarının gerçekleşmesi istenmektedir. Amaçlar konusunda ortak noktada buluşulduğunda, örgütün sürekliliğini sağlamak kolaylaşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 378).

2.7.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir kurumun veya kuruluşun ne olduğunu ve ne yaptığını anlamamızı sağlamaktadır. Kurumsal kimlik kazanıldığında; kurumun fark edilip tanınması ve diğerlerinden ayırt edilip hatırlanması kolaylaşabilmektedir (Işıldar, 2018, s. 11-15). Kurumsal kimlik kazanma sürecinde; güçlü bir kimlik anlayışı ile kendi ilkelerinden ödün vermeden, değişime uyum sağlamayı gerçekleştiren bir bakış açısına sahip olunmalıdır. Çalışanlar arasındaki kurumsal kimlik anlayışı, o kurumun bir parçası olma ve kurumu bir bütün halinde tutabilme yönetimin önemli bir önceliğidir (De Geus, 1998, s. 23-24).

Kurumsal kimlik çalışmalarının düzgün bir şekilde yapılmış olması, gelecekte kurumun karşılaşabileceği kimlikle ilgili oluşabilecek krizlerin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle kurumsal kimlik çalışmalarının kurumun yapısını bozmayacak ve yanlış anlaşılmalara neden olmayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Bu noktada, kurumsal kimlik ile ilgili bir kılavuza sahip olunması önem taşımaktadır. Bu kılavuzda, kurum logosundan başlayarak tüm yazılı ve görsel bilgilerin yer aldığı ve kurum kimliği ile ilgili paylaşılacakların madde madde anlatıldığından emin olunmalıdır (Erdal ve diğerleri, 2013, s. 60).

Kurumsal kimliğin hayat bulması için kurum kültürünün içselleştirilmesi önemlidir. Bu içselleştirilme sürecinde iletişim yolları açık olmalı; kararlar, gelişmeler, sonuçlar gibi konularda bilgilendirmeler gerekli durumlarda yerinde ve zamanında yapılmalıdır (Çapan, 2019, s. 34-35).

2.8. İzomorfizm (Eş biçimlilik-Benzeşme)

1980'lerin başlarında DiMaggio ve Powell tarafından geliştirilen izomorfizm teorisi, organizasyonları homojen formlara ve uygulamalara yönlendiren çeşitli güçlerin ne olduğunu aydınlatmayı amaçlamıştır. DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel izomorfizmi, modern örgütsel yaşamda yaygın olan politika ve prosedürleri anlamak için önemli bir araç olarak görmektedir. İzomorfizm, örgütsel sistemlerin zaman içinde nasıl benzer hale geldiğini açıklayan bir sosyolojik teoridir (Rhoades ve Sporn, 2002, s. 356).

İzomorfizm, yasalar veya rekabet gibi nedenlerle örgütlerin belirli bir şekilde davranmasını gerektiren ve organizasyonun dışındaki güçler tarafından yönlendirildiği bir olgudur. Aynı zamanda organizasyonları aynı kurumsal uygulamaları benimsemeye zorlayan kısıtlayıcı bir süreç olarak da ifade edilmektedir. Böylece örgütlerin hareketleri bu izomorfik baskılarla yönlendirilmektedir (Jaja ve diğerleri, 2019, s. 87).

Diğer bir deyişle, kurum ve kuruluşların meşruiyet kazanmak için mevcut kurallara uymaları sonucunda süreçlerinde ve yapılarında benzer olma eğilimidir. Uyum sağlayamadıkları durumlarda kurumsal itibar zedelenebilmektedir. Bu nedenle, eş biçimli baskının yönü takip edilerek, hayatta kalmak için stratejiler aranmaktadır. Örgütsel izomorfizm, sürekli olarak dış çevreden kaynaklanan baskılara uyulması ve

meşruiyeti sürdürmeye çalışılmasını savunan kurumsal teori tarafından yönlendirilmektedir (Qu ve diğerleri, 2012, s. 31-33).

DiMaggio ve Powell (1983) kurumların benzeşme süreçlerinin arkasında işleyen birbirine bağımlı üç temel güç olduğunu savunmaktadır. Bu güçler zorlayıcı izomorfizm, normatif izomorfizm ve taklitçi izomorfizm olarak ifade edilmektedir (s. 148).

2.8.1. Zorlayıcı İzomorfizm

Zorlayıcı izomorfizm; örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütler tarafından oluşturulan baskılar sonucu oluşmaktadır. Bu baskılar yasalar tarafından belirlenebileceği gibi bir örgütün ait olduğu toplumun kültürel beklentilerine uyma baskısı şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999, s. 657). Zorlayıcı izomorfizme örnek olarak okulların kendilerini zorunlu olarak belli yönetmeliklere göre düzenlenmesi ve bu sayede diğer okullarla benzer özelliklere sahip olması verilebilmektedir (Kara, 2018, s. 66).

2.8.2. Normatif İzomorfizm

Normatif izomorfizm, bir örgütteki hizmetin veya uygulamanın profesyonelleşmesi gibi durumlarda ortaya çıkan kurumsal benzerlikleri açıklamaktadır. Bir kurumda çalışan bireylerin mesleki sözleşmelere ve standartlara sıkı sıkıya bağlı kalması ve uygulaması nedeniyle de ortaya çıkan benzerlikler de kurumları eş biçimli hale getirebilmektedir (Jaja ve diğerleri, 2019, s. 89).

Aynı meslek grubuna ait kişilerin, benzer dünya görüşlerinde sosyalleştikleri benzer eğitimler almaları veya meslek grupları aracılığıyla belirli fikirlerin aralarında daha çok yayılması normatif izomorfizme örnek olarak verilebilen durumlardandır (Mizruchi ve Fein, 1999, s. 657). Profesyonelleşme sonucu ortaya çıkan bu durum kurumsallaşmaya katkıda bulunabilmektedir (Kara, 2018, s. 67).

2.8.3. Taklitçi İzomorfizm

Kurumlar, iç ve dış çevrelerinde gerçekleşen bilinmeyen, iyi anlaşılmayan veya oldukça belirsiz sorunlara uygulanabilir çözümler sağlamak için diğerlerini taklit edebilirler. Organizasyonel yapılar, süreçler ve sonuçlar arasındaki bağlantı net değilse, bu tür bir

taklit etme, herhangi bir harcama yapmadan veya çaba harcamadan sonuçların kesinliğini artırmak için kullanılan birincil yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Kondra ve Hurst, 2009, s. 40).

Görüldüğü üzere, taklitçi izomorfizm belirsizliğe bir yanıt şeklinde oluşmaktadır. Nasıl hareket edileceğine dair net bir cevabın olmadığı durumlarda bu tür bir eş biçimlilik gözlemlenebilir. Yönetim, böyle durumlarda, başarılı olduğunu algıladığı bir başka örneği taklit etmenin en iyi cevap olduğunu düşünmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999, s. 657).

2.9. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Bu başlıkta, kurumsallaşmanın getirdiği avantajlara ve karşılaşılan dezavantajlar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.9.1. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşma ancak doğru bir şekilde yorumlanıp uygulandığında faydalarından bahsetmek mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma; çalışanlar ve yöneticiler gibi değişik paydaşlar arasındaki ilişkileri belli bir düzene koyabilmektedir ve bu durum paydaşlar arasındaki çatışmaları azaltabilmektedir. Açıkça belirtilmiş görev ve sorumluluklar, karar alma mekanizmaları ve denetimsel yapılardaki yönetimsel iyileştirmeler performansa olumlu bir şekilde yansıyabilmektedir (Aktan, 2013).

Kurumsallaşma, örgüt içerisindeki bireylerin arasındaki iletişimi, örgüt verimliliğini ve etkililiğinin arttırılmasını sağlayarak, devamlılığına katkıda bulunabilmektedir (Baykal, 2002, s. 214-218). Profesyonellerle çalışma imkanı doğabilmekte, gelişmeleri takip etme kolaylaşabilmektedir (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000, s. 43).

2.9.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşma sürecinde aksamalar ve beklenenin dışında durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kurumsallaşma için seçilen politikalar ve alınan kararlar her kurum için aynı sonuçları doğurmayabilir (Aylan, 2018, s. 42). Kurumsallaşmanın; iş ve işleyişin yavaşlaması ve monotonlaşması, gereğinden fazla fonksiyonel bir yapı oluşması, karar süreçlerinin uzaması, maliyetlerin artması, çalışanların sadece kendi işine odaklanması ve koordinasyonun azalması gibi dezavantajları olabilmektedir (Alkış

ve Temizkan, 2010, s. 76; Ulukan, 2005, s. 35). Yaşanabilecek başka olumsuz durumlar aşağıda sıralanmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 237-248):

- Yönetimin görev ve sorumluluklarının artması,
- Uyum sürecinde zorluklar yaşanabilmesi,
- Krizleri engelleme ve performansa olumlu etki sağlama konularında kesin bir faydasının olmaması,
- Karar alma hızını ve esnekliğini engelleyebilmesi,
- Stratejik konular yerine kurumsal konulara zaman ayrılması,
- Denetimsel açıdan sorunların ortaya çıkabilmesi,
- Paydaşlara ait çıkarların aynı anda gözetilememesi.

2.10. Özel Öğretim Kurumlarında Kurumsallaşma

Dünya çapında ortaya çıkan ekonomik, politik ve kültürel değişiklikler sektörleri de etkilemekte, örgütsel ve mesleki anlamda değişikliklere yol açabilmektedir (Watson, 2017, s. 106-111). Eğitim sektörü de bu sektörlerden biridir. Eğitim kurumlarının amaçları ve yapıları toplumsal kuralların ve normların etkisinde şekillenmektedir (Fidan ve Öztürk, 2015). Ayrıca, 1980'lerden itibaren eğitim dünyasında başlayan gelişmeler, okul müdürlerinin görev tanımına da yeni roller eklemiştir. Bunlar stratejik planlama yapabilme, büyük resmin farkında olabilme, okulu yaşam boyu eğitimin ve sürekli gelişimin bir parçası haline getirebilme gibi görevlerdir (Balcı, 2014).

Örneğin, eskiden okul müdürlerinden sadece okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaları ve gerekli kural ve yönetmelikleri uygulamaları beklenmekteydi (Çetin, 2017). Oysaki okul müdürlerinin görevi, sadece olan düzeni sürdürmekle sınırlı değildir (Helvacı, 2015). Örgütsel açıdan amaçlarına ulaşmak için, okul müdürlerinin örgütteki bireylerin ihtiyaçları, beklentileri ve değerlerinin farkında olmalı, yenilikçi ve değişime açık davranışlar göstermeli ve yol gösterici olmalıdırlar (Şişman, 2014). Değişimlerin etkili bir şekilde hayata geçirebilmesi için değişime önem veren ve sürekli öğrenmeyi amaç edinmiş okul müdürleri tarafından değişime açık bir bakış açısının örgütte yerleşmiş olması gerekmektedir (Levent, 2016). Bu sayede, çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan benzeşme baskılarına uyumlanarak, sahip oldukları öğrenci profillerini ve eğitim programlarını ortaya koyarlar ve bu sayede maddi kazanç elde edebilirler (Bülbül ve Demirbolat, 2014).

Kurumsallaşma eğitim kurumlarının kural ve prosedürler eşliğinde bir sisteme dönüşmesidir. Aynı zamanda, kurumsal kimlik kazanarak, beklentileri karşılayacak nitelikte eğitim hizmeti sunması ve sürekliliği sağlamaya çalışmasıdır. Bu nedenle, kurumların kurumsallaşmayı hangi oranda gerçekleştirebildikleri önemlidir (Başaran, 2008, s. 19). Özel öğretim kurumları kurumsallaşmanın gözlemlenebildiği ortamlardan biri olarak eğitim sektöründe yerini almaktadır.

Türk eğitim sistemindeki özel öğretim kurumları; "Okul öncesi eğitim, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim yabancı, azınlık ve özel eğitim okullarından Genel Müdürlükçe belirlenerek internet sayfasında yayınlanan standartlara ve Özel Okullar Değerlendirme Yönergesine göre grubu belirlenen okulları" kapsamaktadır (Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 2019). Özel öğretim kurumları olarak belirtilen okulların, yasa ve yönetmeliklerden dolayı yapı ve işleyiş açısından belirtilen kriterlere uymaları gerekse de, resmi okullara göre daha özerk bir yapıları olduğu görülmektedir (Kara, 2018, s. 89-92). Özel öğretim kurumlarındaki yapılanma ile devlet okullarında olan yapılanma arasında da farklılıklar olabilmektedir. Örneğin; özel öğretim kurumlarındaki yapılanmada kurucu, kurucu temsilcisi, genel müdür, genel müdür yardımcıları gibi yöneticiler de bulunabilmektedir (Kulaksızoğlu ve diğerleri, 1999, s. 225).

Özel öğretim kurumlarının devamlılıklarını sağlama ve diğer kurumlarla rekabet etmeleri için dikkat etmeleri gereken durumlar bulunmaktadır. Bunlardan biri kurumsallaşma adına yaptıkları çalışmalardır. Kurumsallaşmanın ne olduğunu bilmeleri, kendi kurumlarına uygun bir yol haritası belirlemeleri ve süreci takip ederek gereken noktalarda gereken müdahaleleri yaparak kurumlarını daha ileriye götürmeleri özel öğretim kurumlarının ihtiyaç duyduğu bir konu haline gelmiştir (Demirel, 2014, s. 26-28).

2.11. Konu İle İlgili Çalışmalar

Bu bölümde eğitim sektöründe kurumsallaşma konusu ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

2.11.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Flores-Kastanis (2009), "Change At Big School and Little School: Institutionalization and Contestation in Participatory Action Research" adlı çalışmasında, okullarda verilen

eğitim ile ilgili planlı değişimlerde, kurumsallaşma ve rekabet uygulamalarının etkisini ve bu uygulamaların arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Birçok kampüsü olan özel bir eğitim kurumunda ve yerel küçük bir okulda katılımlı eylem araştırması yapılmıştır. Gözlem, görüşme ve dokümanları inceleme yoluyla uzun süreli toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, her iki okulun yöneticilerinin özellikle ilk yıllarda yapılan çalışmalara ilişkin, idari destek verilmesi ve eğitmenlerin yapması gerekenleri aynı şekilde takip etmesi gibi iyileştirme önerileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Carolan (2008) "Institutional Pressures and Isomorphic Change: The Case of New York City's Department of Education" adlı çalışmasında New York City bölgesindeki okulların bağlı bulundukları kurumlardan kaynaklanan baskılara uyum sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun için, New York City'nin beş ilçesinden biri olan Staten Island'dan alınan ve belediye başkanlığının merkezileştirilmesinden önce ve sonra, 2000 ve 2005'te iki eğitim kurumu karşılaştırılmış ve görüşmeler yapılmıştır. Sonuç olarak, okullardaki bürokratik yapının bağlı olduğu kurumlar ile benzer olduğu, okulların kaynaklar için belediyeye ve meşruiyet için kurum ve kuruluşlara bağımlılığının bir sonucu olarak, hem meşru hem de etkili bir görünüme sahip olma çabası içinde kendilerini yeniden yapılandırdıkları ortaya çıkmıştır.

Joo ve Halx (2012), "The Power of Institutional Isomorphism: An Analysis of The Institutionalization of Performance-Based Pay Systems in Korean National Universities" adlı çalışmalarında Kore ulusal üniversitelerinde performansa dayalı ücretlendirme sistemini kurumsal izomorfizm perspektifiyle analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucu olarak, Kore ulusal üniversitelerinde bu sistemin kurumsallaşması, Kore toplumundaki radikal politik ve ekonomik değişimlerle yakından ilişkili görünürken, aslında Amerika Birleşik Devletleri'nin kamu ve özel yükseköğretim modelinden oluşan izomorfizmin bir örneği olduğu ortaya çıkmıştır.

Colbeck (2002), "Assessing Institutionalization of Curricular and Pedagogical Reforms" adlı çalışmasında bir "Kurumsallaşma Süreci Modeli" geliştirmeyi ve test etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada öncelikle kurumsal teori literatürü ve reformların kurumsallaşmasını etkileyen faktörler incelenmiştir. Reformların içeriğe (tasarım), yönteme (grup projeleri) ve mühendislikte yetersiz temsil edilen öğrenciler için ortamı iyileştirmeye odaklandığı bir model oluşturulmuştur. Kurumsallaşma Süreci Modeli, düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsallaşma süreçlerinin, müfredat ve pedagojik

reform sürecine doğrudan dahil olan öğretim üyelerinin reformların olası yayılmasını etkilediğini varsaymaktadır. Modelin test edilmesi için kurumsal veriler ve yedi mühendislik okulunda yapılan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucu, bilişsel kurumsallaşma göstergelerinin, tasarım ve grup projelerinin yayılması üzerinde düzenleyici veya normatif göstergelere göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim sektöründe kurumsallaşma ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma sürecini etkileyen faktörler, izomorfik baskılar ve baskılara uyum sürecinin yanı sıra yeniliklerin kurumsallaşmasının incelendiği de görülmektedir (Ross, 1976; Colyvas, 2007; Cadias, 2018; Baptista ve Rojas-Castro, 2020).

2.11.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aypay, Şahin ve Işık (2003), "Eğitimde Yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri" adlı çalışmalarında Yüksek Öğretim Kurulunun yeniden yapılandırma çalışmalarının bir eğitim fakültesinde beş yıllık uygulama süreci sonunda ortaya çıkan kurumsallaşma düzeyini belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel yöntem kullanılan bu araştırmanın örneklemini, bir eğitim fakültesinde görevli dokuz öğretim elemanı oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucunda, yeniden yapılandırma sonucu örgütsel anlamda bazı sorunlar oluşturmasının yanı sıra düzenleyici kurumsal baskı olarak görülebilecek değişikliklerin olumlu anlamda karşılandığı, kısmen kurumsallaşmaya başlandığı, bilişsel ve normatif yönlerden kurumsallaşma konusunda sıkıntılar olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalaycı (2006), "Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması ve Kurumsallaşma" adlı çalışmasında YÖK tarafından uygulamaya koyulan yeniden yapılanma hakkındaki çalışmaları ve bunların kurumsallaşma düzeylerini, örgütsel davranışlara ve kurumsal baskı alanlarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Nicel yöntemle yapılan bu araştırmanın örneklemini ise eğitim fakültelerinden araştırmaya katılan 230 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucu olarak, öğretim elemanlarının yeniden yapılanmayla ilgili görüş ortalamalarının "katılmıyorum" ve "kararsızım" derecesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Düzenleyici ve bilişsel kurumsal baskı alanlarında ve sistem, politik ve bürokratik örgütsel modellerinde fakültelere göre farklılık olduğu

bulunmuştur. En düşük ortalama, düzenleyici kurumsal baskılardan program değişikliği olarak görülürken, en yüksek ortalama Milli Eğitim Bakanlığı-Yüksek Öğretim Kurulu işbirliği alanında çıkmıştır. Kurumsal baskı türlerinin hepsinde sembolik ve insan kaynakları modelinde ve kendi aralarında orta düzeyde ilişkili oldukları, ancak örgütsel modellerin sadece bazıları arasında ilişki olduğu bulunmuştur.

Paksoy, Soysal ve Özçalıcı (2009), "Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma" adlı çalışmalarında Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nin iki yıllık sürede ulaştığı kurumsallaşma düzeyinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan çalışma için 70 idari personelin kurumsallaşma ile ilgili algıları ve kurumsallaşma uygulamaları hakkındaki görüşleri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda; personelin yasa, yönetmelik ve yönergelerle ilgili bilgi sahibi olma, işini severek yapma, iş arkadaşlarıyla iletişim kurma, sorunlarını amirlerine aktarma, kendilerini geliştirme fırsatı bulma ve değişime açık olma gibi konularda yüksek düzeyde olumlu bir algı içerisindeyken; fiziksel ve teknolojik yetersizlik, bütçe, sanayi ile kurulan işbirliği konularında olumsuz bir algı içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2012), "Resmi ve Özel Okulların Kurumsallaşma Düzeyleri" adlı çalışmasında resmi ve özel eğitim kurumlarının kurumsallaşma düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul'daki beş resmi ve beş de özel okul olmak üzere toplam on okuldan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kurumsallaşma puanlarının ortalamalarına göre özel okulların kurumsallaşma düzeylerinin, resmi okulların kurumsallaşma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirel (2014), "Özel Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Markalaşmasının Kurumsallaşma ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında özel öğretim kurumlarının markalaşmasını kurumsallaşma ve bazı değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan araştırmanın örneklemini oluşturan 2011-2012 öğretim yılında Konya ili merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu'daki özel öğretim kurumlarında görev yapan 113 yöneticiye kurumsallaşma ve markalaşma ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucu, markalaşma düzeyinin kurumsallaşma düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediği, eğitim yönetimi alanında eğitim almış yöneticilerin olduğu kurumların yanı sıra vizyon, misyon, organizasyon el kitabı

ve logoya sahip olan kurumların daha yüksek markalaşma düzeyine sahip oldukları da görülmüştür.

Bozbayındır (2014), "Türkiye'de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi" adlı çalışmasında Türkiye'de 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan kamu üniversitelerinin kurumsallaşma düzeylerini ve hangi baskılar altında kurumsallaştıklarını belirlemeyi ve kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Karma desenle yürütülen bu çalışmanın nitel bölümünün çalışma grubunu maksimum çeşitlik örnekleme yöntemiyle seçilen 45 öğretim elamanı, nicel bölümünün örneklemini ise araştırma için belirlenen üniversitelerdeki 630 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Nicel verileri toplamak için "Üniversite Kurumsallaşma Ölçeği", nitel veriler için ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. En çok kurumsallaşılan boyut "sorumluluk", en az kurumsallaşılan boyut ise "kaynak yeterliliği" çıkmıştır. En çok yaşanan sorunlar ise; personel eksikliği, bilimsel çalışmalara destek olmayışı, şehir kaynaklı sorunlar, ideolojik benzerliğe göre görevlendirme, çatışmalar, kurum kültürünün ve oryantasyon programının yokluğu, görevlerin belirsizliği, kütüphanenin ve sosyal alanların yetersizliğidir.

Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan (2017), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmalarında kurumsallaşma ile ilgili öğretmen görüşlerinin, yöneticilerin performans uygulamaları ve liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Nicel yöntemle yapılan bu çalışma için ölçekler, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen bir özel öğretim kurumunun İstanbul'daki şubelerinde çalışan 133 öğretmen ve yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma bulgularına bakılınca; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi gibi değişkenler açısından öğretmen görüşlerinin performans, liderlik uygulamaları ve kurumsallaşma algısı üzerinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Kandır ve Yazıcı (2018), "Okul Öncesi Eğitim: Kurumsallaşma, Program ve Öğretmen Yetiştirme Süreci" adlı çalışmalarında, okul öncesi eğitimde kurumsallaşma, kurumlarda uygulanan okul öncesi eğitim programları ve okul öncesi eğitimde öğretmen yetiştirme sürecinin incelenmesini amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemiyle yapılan çalışmada Cumhuriyet'ten önceki dönemde okul öncesi eğitim kurumlarının açılmaya başladığı, mevzuat yönünden yapılan

çalışmaların sınırlı kaldığı ve sürmediği görülmüştür. Cumhuriyet ilan edildikten sonra ise okul öncesi eğitimin yaygınlaşmaya başladığı ve kurumsallaşma oranının seneler geçtikçe arttığı görülmüştür.

Fidan (2018), "Üniversitelerde İz Bırakma ve Kurumsallaşma" adlı çalışmasında üniversitelerde odak örgütün yavru örgütler üzerinde nasıl iz bıraktığını ve bu örgütlerin nasıl kurumsallaştıklarını açıklamayı amaçlamıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması ve karşılaştırmalı desen ile yapılan bu araştırmanın çalışma grubunu 2016-2017 eğitim yılında Gazi Üniversitesi, Ahi Evran Üniversitesi ve Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültelerinde görev yapan 10 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Görüşme yöntemiyle toplanan verilerin analizi betimsel analizle yapılmıştır. Yavru fakültelerin etkisinin zamanla azalabildiği, odak üniversiteden gelmiş olan kişilerin etkisinin, diğer üniversitelerden gelenlere göre daha uzun süreli olduğu ortaya çıkmıştır. Öne çıkan diğer bir sonuç, bu üniversitelerin akademik bölümlerinin kendine özgü kültürlerinin önemli olduğu ve merkezi kurumlardan kaynaklanan zorlayıcı baskıların üniversiteleri şekillendirdiği görüşüdür.

Kara (2018), "Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Kurumsallaşma" adlı çalışmasında resmi ve özel ortaöğretim okullarının kurumsallaşma düzeylerini, kurumsallaşmaya dair uygulamalarını, sorunları ve çözüm önerilerini öğretmen görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamıştır. Karma yöntem kullanılan bu araştırmanın nicel bölümünün örneklemi, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilinin Nizip, Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinden, tabakalı örneklem yöntemine göre seçilen ve 50 ortaöğretim okulunda görev yapan 758 öğretmenden, nitel boyutunun örneklemi ise amaçlı örnekleme çeşitlerinden biri olan aşırı veya aykırı durum örnekleme yöntemiyle nicel verilerin toplandığı okullardan seçilen 32 öğretmenden oluşmaktadır. Kurumsallaşma düzeyleri konusunda özel ortaöğretim okulları lehine ortaya çıkan anlamlı farklılığın yanı sıra en çok yaşanan sorunlar; velilerin ilgisizliği, yöneticilerin çok değişmesi, çatışmalar, öğrenci davranışları, öğretmenlerin mevzuata dair yetersiz bilgileri, ödüllendirme olmaması, iş yükü, bürokrasi, görevlerin belirsizliği ve karara katılımın olmaması olarak belirtilmiştir.

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun, aile işletmelerinde kurumsallaşma konusunu ele aldığı görülmektedir (Meşe, 2005; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Ak, 2010; Erdirençelebi, 2012; Şanal ve Özgen, 2013; Kobal

ve Yıldırım, 2016; Kulualp, 2017; Yalçıntepe, 2017; Çeçen ve Güney, 2019; Erdem, 2019; Çağlar, 2019; Düvenci, 2020; Aladağ, 2020). Kurumsallaşma konusunda genel olarak işletmeler ile ilgili yapılan çalışmaların (Çakıcı ve Özer, 2008; Aydın, 2017; Duysak, 2019; Direk, 2019) yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma ile ilgili sağlık sektöründe (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008; Kuşçu, 2019), konaklama ve turizm sektöründe (Türkoğlu ve Çizel, 2016; Özkoç ve Kemer, 2017; Duran, 2019), yeme-içme sektöründe (Zencir ve Kozak, 2014), sanayi sektöründe (Türk ve Yıldız, 2015; Çeçen, 2019) ve bankacılık sektöründe (Işık ve Çiçek, 2019) yapılmış çalışmalar da mevcuttur.

Kurumsallaşmanın diğer başka konularla etkisini ve ilişkisini araştıran çalışmalar da vardır. Kurumsallaşmanın performansa etkisi (Apaydın, 2008), örgütsel yenilikçiliğe etkisi (Işık, 2020), örgütsel dayanıklılığa etkisi (Künü, 2020), rekabet gücüne etkisi (Tavşancı, 2009), markalaşma üzerindeki etkisi (Durmaz ve Açıkgöz, 2019; Çelik, 2019), kurumsal girişimciliğe etkisi (Sözbilen, 2012), insan kaynakları yönetimine etkisi (Akkuş, 2020), duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinin (Çetinkaya ve Korkmaz, 2018) yanı sıra kurumsallaşmanın performansla ilişkisi (Ülkem, 2020), kriz yönetimiyle ilişkisi (Aydın, 2019), iç kontrol sistemiyle ilişkisi (Bulut, 2019), ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi (Halis ve Ay, 2017) bu çalışmalara örnek gösterilebilir. Ayrıca, kurumsallaşma, bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma da literatürde yer almaktadır (Evren, 2020).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, eğitim sektörü ile ilgili az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Oysaki kurumsallaşma, eğitim kurumlarında da gözlemlenebilen bir olgudur. Özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşma ile ilgili görüşlerine dair nitel bir çalışma yapılması, kurumsallaşma ile ilgili önemli bir bakış açısı kazandıracağından, bu çalışmanın eğitim yönetimi alanına bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nitel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Nitel araştırmalar; sosyal problemlerle ilgili bireyler veya gruplar tarafından oluşturulan anlamları keşfetmeye ve anlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Araştırma süreci; soruların ve sürecin aşamalarının geliştirilmesi, genellikle katılımcıların kendi ortamlarından veri toplaması, özel durumlardan genel temalara ulaşılarak tümevarımsal veri analizi yapılması ve araştırmacının verilerin anlamını yorumlama basamaklarını içermektedir (Creswell, 2009, s. 175-177).

Bu çalışmada, özel öğretim kurumlarının kurumsallaşması konusunda okul müdürlerinin görüşlerinden mümkün olduğunca fazla veri elde edebilmek, doğal bir iletişim kanalı oluşturarak araştırmacının süreç içinde yorumlayıcı bir rol alabilmesine imkan tanımak açısından en uygun yöntemin nitel yöntem olduğuna karar verilmiştir.

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde yürütülmüştür. Olgubilim deseni, araştırmacının farkında olduğu, ancak hakkında derin bilgiye sahip olmadığı olguları incelemek için kullanılmaktadır. Olguların karşımıza çıkması görüşme yapılan kişinin yaşadığı olaylar, bu olaylardan edindiği deneyimler, oluşturduğu algılar ve anlayışların oluşturduğu yönelim ve davranışlar şeklinde olabilmektedir. Bu olgular anladığımızı düşündüğümüz ama tam olarak kavrayamadığımız şekilde olup ta derinlemesine araştırılması gerektiğinde olgubilim bize uygun bir desen sunmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 78-81). Bu araştırmada özel öğretim kurumlarının kurumsallaşması konusunda okul müdürlerinin sahip olduğu görüşlere odaklanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürleri amaçlı ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yönteminde; araştırmacı tarafından veya önceden belirlenmiş listeler kullanılarak ölçüt veya ölçütler önceden ortaya konur. Bu ölçüt veya ölçütleri karşılayan durumlar ile çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 140).

Görüşmelerin yapılması için okul müdürlerini seçerken en az 3 yıllık yöneticilik deneyimlerinin olması esası aranmıştır. Okul müdürleri, meslekteki ilk yıllarında, ne yapacaklarına dair çok net olamamakta ve herkesi memnun etmeye çalışmaktadırlar (Daresh, 2002, s. 18). Okul müdürleri birinci yıllarını bitirmeye başlarken daha derin bir anlayış geliştirmeye başlarlar ve bu aşamadaki temel sorunların teşhisi, önceliklere karar vermek için kullanmaktadırlar. İkinci yıllarında ise, yıllık okul etkinlikleri döngüsünü deneyimlemişler, personelin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmişlerdir. İki yılı geride bıraktıktan sonra; okul müdürlerinin yaptığı değişiklikler ve iyileştirmeler tam anlamıyla görülmeye başlamaktadır (Earley ve Weindling, 2007, s. 5-6). Okul müdürlerinin kariyer basamaklarına bakıldığında; 1-3 yıllık deneyimi olan okul müdürlerinin kariyerlerinin başlangıç basamağında olduğu görülmektedir. İlk zamanlarda kendilerini belirsizlikte buldukları ve iş başında öğrenme, rol denemeleri ve mesleki keşif ile uğraşmakta oldukları belirtilmiştir (Bakioğlu, 1994, s. 21-22). Bu nedenlerden dolayı, okul müdürlerinde en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olması ölçütü aranmıştır.

Ayrıca, seçilen okul müdürlerinin çalıştıkları okulların en az 5 yıllık olması esasına dikkat edilmiştir. Bu ölçütü belirlerken, okulların stratejilerini 5 yıllık olarak belirlenmesi ve stratejilerin bu süreçte planladıkları eylem planlarıyla hayata geçirmeye çalışması etkili olmuştur. Yapılan stratejik planlar sayesinde; ilk 5 yıllık süreci geride bırakmış bir okul; durum analizini gerçekleştirmiş, vizyonu, misyonu ve temel ilkeleri ile ilgili belli aşamalardan geçmiş ve ihtiyaçları ile ilgili farkındalığı yaşamış olmaktadır (Özmantar, 2011). Okullar adına aradığımız bu özellik yapılan çalışma için gereken altyapıyı sunmaktadır.

Görüşme yapılan kişilere önceden çalışmanın içeriği ile ilgili bilgi verilip görüşme formu ön yazısı sunulmuştur. Araştırmada çalışma grubunda bulunan katılımcılara dair demografik bilgiler Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Çalışma Grubunda Bulunan Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Okulun Yaşı	Eğitim Durumu
K1	53	Kadın	30	20	Lisans
K2	50	Erkek	27	13	Lisans
K3	51	Kadın	28	11	Yüksek lisans
K4	40	Kadın	15	17	Yüksek lisans
K5	38	Kadın	14	16	Yüksek lisans
K6	42	Kadın	19	49	Lisans
K7	38	Kadın	15	57	Yüksek lisans
K8	37	Kadın	12	8	Yüksek lisans
K9	45	Erkek	21	7	Yüksek lisans
K10	44	Kadın	21	25	Lisans
K11	40	Kadın	17	25	Yüksek lisans
K12	40	Kadın	18	10	Lisans
K13	36	Kadın	19	9	Lisans
K14	39	Kadın	16	26	Lisans
K15	39	Kadın	17	29	Yüksek lisans

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler, görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir. Araştırma kapsamında yapılacak görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmanın bulgularına ulaşmak amaçlı, araştırmacının ilgili bireylere sorular sorması ve cevapları kaydetmesi sürecini içerir. Bu görüşme türünde; görüşme, önceden hazırlanan sorulacak olan soruları içeren görüşme protokolüne göre sürdürüldüğünden karşılaştırılabilir ve sistematik bilgi elde edilebilmektedir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşğın, 2015, s. 116).

Buna karşın, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin esnek bir yönü de vardır. Araştırmacı görüşmenin akışına göre yan veya alt sorularla görüşme yapılan kişinin cevaplarını açmasını ve detaylandırmasını sağlayabilir. Aynı zamanda, görüşme yapılan kişi bir sorunun cevabını başka bir sorunun içinde cevaplamış ise araştırmacı bu soruyu sormayabilmektedir (Türnüklü, 2000, s. 547).

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusuna ilişkin kaynaklar incelenmiş ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu aşamalardan sonra belirlenen soruların iki okul müdürü ile sağlanan görüşme sonrasında yeterliliği ve verimliliği test edilerek son hali tekrar gözden geçirilmiştir. Görüşmeler hem yüz yüze ve birebir olarak görüşmecilerin çalışma alanlarında, hem de yaşanan pandemi süreci nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin onayları olduğu durumlarda ses kaydı ile kaydedilen görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür. Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formundan şu sorulara yer verilmiştir:

- Kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?
- Size göre kurumsallaşmanın amacı nedir?
- Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özellikleri nelerdir?
- Kurumsallaşma süreci için nasıl bir yol haritası belirlenmelidir?
- Kurumsallaşma sürecini zora sokan faktörler nelerdir?
- Kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönleri neler olabilir?
- Çalıştığınız eğitim kurumunda kurumsallaşma konusunda yapılan bir çalışma var mıdır?
- Kurumsallaşmak isteyen bir kuruma ne önerirsiniz?

3.5. Verilerin Analizi

Görüşmelerle elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi sayesinde, verilerin düzenlenmesi ve anlaşılır hale gelmesi sağlanmasının yanı sıra bu veriler yakından incelenerek daha önceden belirgin olmayan temalar ve boyutlar ortaya çıkarılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017, 259-262).

İçerik analizi, araştırmanın özündeki olguya odaklanarak anlamların ortaya çıkarılmasıdır. İçerik analizinde verilerin kodlanması, kategori ve temaların ortaya çıkarılması ve düzenlenmesi, bulguların açıklanarak yorumlanması şeklinde aşamalar bulunmaktadır (Eysenbach ve Köhler, 2002; Miles ve Huberman, 1994, akt. Baltacı,

2019, s. 377-378). Bu nedenle, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, kodlandıktan sonra temalar elde edilmiş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda "geçerlik" araştırma sonuçlarının doğruluğu, "güvenirlik" ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Bu çalışmada geçerlik ve güvenirliği etkileyen faktörlerle ilgili birtakım önlemler alınmıştır. Araştırmanın geçerliğini ve güvenirliğini sağlamak amacıyla, uygulama öncesinde görüşme formunun kapsam geçerliği ile ilgili bilgi almak için 2 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Araştırma soruları ile araştırmanın aşamalarının tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme yapılan okul müdürleri ile görüşmelerin süresi uzun tutularak güven ortamı oluşturulması yoluyla bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiştir. Katılımcının izni doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılarak veri kaybının önlenmesi sağlanmıştır. Görüşmelerin sonunda katılımcılara eklemek ya da çıkarmak istedikleri bir bölüm olup olmadığı sorulmuştur. Araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar hakkında bilgi vermek amacıyla; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması gibi adımlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır, bulgular yorum yapılmadan sunulmuştur. Veriler sonuç kısmında uygun şekilde tartışılmıştır ve veriler arasındaki tutarlılık kontrol edilmiştir.

3.7. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacının rolüne bakıldığında; nicel araştırmalardan farklı olduğu görülmektedir. Öncelikle araştırmacı, katılımcılarla görüşme yaparken araştırma alanında bizzat bulunan ve katılımcılarla temas kuran kişidir. Bu nedenle, gerektiğinde katılımcıların duygularını gözlemleyebilen kişi olduğu söylenilebilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 96). Araştırmacının özel öğretim kurumlarında öğretmen ve yönetici olarak görev yapmış olması, bu süreçte kurumsallaşma ile ilgili gözlem ve deneyimlere sahip olması araştırmanın çıkış noktası olarak ifade edilmektedir. Araştırmacı çalışmasında katılımcılara müdahale etmemeye ve onları yönlendirmemeye özen göstermiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde, özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara çalışma grubu ile yapılan görüşmeler aracılığı ile elde edilmiş verilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılmıştır. Gerekli yerlerde okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bu alıntılar yapılırken görüşüne başvurulan okul müdürleri K1, K2 şeklinde adlandırılmıştır.

Okul müdürlerinin özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin görüşleri incelenmiş ve bu görüşler kodlanarak tematize edilmiştir. Bu bağlamda 9 ana tema belirlenmiştir. Temalar Tablo 4.1'de incelenmiştir.

Tablo 4.1. Ana Temalar

Ana Temalar	Kurumsallaşmanın Tanımı
	Kurumsallaşmanın Amacı
	Kurumsallaşmış Eğitim Kurumlarının Özellikleri
	Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritası
	Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörler
	Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri
	Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönleri
	Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler
	Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler

4.1. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.2'de incelenmiştir.

Tablo 4.2. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Görüşler

Alt Problem 1	Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Görüşleri Nasıldır?		f
Tema 1	Kurumsallaşmanın Tanımı		
Kodlar	Kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması	K1, K2, K6, K8, K10, K11, K14	7
	Prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olması	K3, K7, K9, K14	4
	Bölümlerin kurumun bütününe hizmet etmesi	K1, K6, K7	3
	Güven vermesi	K3, K5, K12	3
	Ortak değerlerin olması	K6, K13	2
	Markalaşmanın olması	K4	1
	Şeffaflığın olması	K4	1
	Tutarlılığın olması	K15	1

Tablo 4.2 incelendiğinde, katılımcıların kurumsallaşmayı "kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması", "prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olması", "bölümlerin kurumun bütününe hizmet etmesi", "güven vermesi", "ortak değerlerin olması", "markalaşmanın olması", "şeffaflığın olması" ve "tutarlılığın olması" şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun kurumsallaşmayı "kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması" olarak tanımladığı görülmektedir.

Kurumsallaşmayı "kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması" olarak tanımlayan görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Kişilerden bağımsız demek, örneğin insan kaynakları birimi, Rüya Hanım'ın kişisel insan kaynakları birimi değildir, kişisel görüşleri doğrultusunda hareket edemez. İnsan kaynakları biriminin de kendi içinde vizyonu, misyonu vardır. Ona göre hareket eder. Rüya Hanım gider, Fatma Hanım gelir kurumun insan kaynakları politikası aynıdır devam eder. Okulun işleyişi kişilerden bağımsızdır, benim anladığım bu." (K1)*
>
> *"Kurumun bireylere bağlı olmamasıdır. Okulun başındaki kişi çekilirse, okul çökmemeli. Benim anladığım bu. Ayşe gelir, Fatma gider ama kurum aynen devam eder. Bireylerin inisiyatifiyle yönetilmediği bir sistemdir." (K2)*
>
> *"Kurumsallaşma deyince bir mekanizma anlaşılıyor. Yapılan işlerin kişiye bağlı olmaksızın yapılması geliyor ilk etapta aklıma."(K6)*

"Kurumsallaşma deyince benim aklıma gelen en önemli şey, her şeyin tek bir kişiden çıkmamasıdır. Her şey bir insanın ağzından çıkarsa ve bir anda değişebiliyorsa, çalışanlar "Her an her şey olabilir, güvencemiz yok" diye düşünür. Kurumsallaşma olunca bu tarz şeyler daha az olur diye düşünüyorum." (K8)

"Kişilere bağlı değildir, oraya A kişisi de gelse, B kişisi de gelse, C kişisi de gelse işleyiş aynı şekilde devam eder. Düzen, tavırlar, yapılan işler değişmez." (K10)

"Sistemin kişilere bağlı değil, kendi sisteminin olması ve kişiler değişse de bu sistemin devam etmesi ve aynı şekilde kurumsallaşma deyince aklıma kurumun kişiler tarafından idare edilmesi fakat sistemin kişilere bağlı olmaması geliyor." (K11)

"Kişiler değişse de devamlılığı sağlayacak bir yapılanmanın içinde olmak şeklinde anlıyorum." (K14)

Kurumsallaşmayı "prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olması" olarak tanımlayan görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

"Prensiplerin ve kuralların belli olduğu, çalışmaların veya yapılan işlerin birtakım temellere dayandırıldığı bir yapılanmadır kurumsallaşma, çünkü diğer türlü olmuyor, mesela kurumsal yapılarda gereksiz toplantıların olmadığını düşünüyorum. Böyle toplantılar olunca işler yürümeyebiliyor."(K3)

"Gri alanların aydınlandığı bir çalışma takvimi gibi tanımlıyorum. İnsanların görev ve sorumluluklarının çok net sınırlandırıldığı bir yapı olarak tanımlıyorum." (K7)

"Herhangi bir konuda bir sorun olduğu zaman onun nasıl çözüleceğini gösteren bir yapı diyebiliriz." (K9)

"Bir sistemi olan ve sisteme bağlı olan, kurallarla kaidelerle ilerleyen bir yapılanma…" (K14)

Kurumsallaşmayı "bölümlerin kurumun bütününe hizmet etmesi" olarak tanımlayan görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Kurumsallaşma aslında işin ne kadar bölümlere ayrıldığı ve her bölümün kendi içinde ne kadar düzgün işleyip bir bütüne hizmet ettiği ile ilgili bir şey. Bana göre kurumsallaşma budur. Bütün ögelerin bir kurumun bütününe, bütün varlığına hizmet edişi…" (K1)*

> *"Aslında bu organizasyonel yapıda her bölümde çalışan insanların organizasyonun tamamına hizmet ederken aynı zamanda bütüncül bir hareketle temel hareket kabiliyetlerin de aynı olması…" (K6)*

> *"Aslında bir özel okul sadece öğretmenlerin ve okul yöneticisinin olduğu bir yapı değil, artık kurumsal iletişiminin, insan kaynaklarının, mali işler koordinatörlüğünün, ölçme değerlendirme biriminin, program geliştirme biriminin birçok ayrı disiplinin bir arada hizmet verebilmek için işbirliği halinde çalışması gerekiyor." (K7)*

Kurumsallaşmayı "güven vermesi" olarak tanımlayan görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Sistem içerisinde insanın kendini güvende hissettiği, var olan bir durum veya zorluk karşısında bir takım başvuru kaynaklarının sunulabildiği, çözümler üretilebildiği, bir yapılanmadır kurumsallaşma." (K3)*

> *"Güven olması çok önemli. Çalışanın kendini güvende hissettiği hakların olduğu bir yapı…" (K5)*

> *"Kuralları koyunca zaten kurumsallık geliyor. Etiket her şeyde olduğu gibi var ama öncelik güven olmalı. Diğer sektörlerde de bu aynı." (K12)*

Kurumsallaşmayı "ortak değerlerin olması" olarak tanımlayan görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Tabiki buna anlayış ve değerler olarak da bakmak lazım. Ortak bir noktada çalışılıyorken aynı zamanda aynı değerler doğrultusunda ilerlemek kurumsallığın özünde yatmaktadır." (K6)*

"…ortak değerlerin olması öncelik verilen bir konudur." (K13)

Kurumsallaşmayı "markalaşmanın olması" olarak tanımlayan görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

"Kurumsal olmak, marka olmak ama o markanın altını da doldurmak demek." (K4)

Kurumsallaşmayı "şeffaflığın olması" olarak tanımlayan görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

"Şeffaf olacaksın, her şeyin ortada olacak. Dış denetim ve iç denetim olmalı."(K4)

Kurumsallaşmayı "tutarlılığın olması" olarak tanımlayan görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

"Yapılan bütün uygulamaların ama her kademede sadece eğitim ayağında değil, yönetim ayağında da hem velilere, hem öğretmenlere, hem öğrencilere bütün alanlarda aynı kaliteyi tutturmaya çalışması…" (K15)

4.2. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Size göre kurumsallaşmanın amacı nedir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.3'de incelenmiştir.

Tablo 4.3. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşler

Alt Problem 2	Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşleri Nasıldır?		f
Tema 2	Kurumsallaşmanın Amacı		
Kodlar	Sistem oluşturma	K6, K7, K9, K10, K13	5
	Sürdürülebilirliği sağlama	K1, K2, K3	3
	Standartlaşma	K5, K12, K15	3
	Marka olma	K4, K14	2
	Kaliteli iş yapma	K7, K11	2
	Yol haritası belirleme	K8	1
	Objektif değerlendirme yapma	K6	1

Tablo 4.3 incelendiğinde, katılımcıların kurumsallaşmanın amacını "sistem oluşturma", "sürdürülebilirliği sağlama", "standartlaşma", "marka olma", "kaliteli iş yapma", "yol haritası belirleme" ve "objektif değerlendirme yapma" olarak belirtildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun kurumsallaşmanın amacını "sistem oluşturma" olarak ifade ettiği görülmektedir.

Kurumsallaşmanın amacını "sistem oluşturma" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Eğitim çok dinamik bir sektör, burada sistemliliği getirmek önemli bir husus, öbür türlü çok el yordamı ve kişiye görelilik ortaya çıkar. Bir de kişiyle gelen rüzgar kişiyle gidiyor. Kurumların kalıcı olabilmesi için iş yapış biçimlerinin aynı anlayış hareketi doğrultusunda olması gerekiyor. Bu da sistemliliği sağlıyor. "(K6)*

> *"…o bütüncül ve doğru stratejiyi kurmak, farklı disiplinleri bir arada aynı ortak vizyonla ve misyonla buluşturabilmek için kurumsallaşmak zorunda."(K7)*

> *"Doğru ve aksamadan en hızlı şekilde ilerleyen bir sistem için…" (K9)*

> *"Kurumsal olmadığında kurum, orda çalışmak zor hale gelir. Netlik yoktur. İş tanımları net değil, kimin ne yaptığı belli değil, kimin kime bağlı olduğu belli değil, bir sorunla karşılaştığınızda ya da birinin size yol göstermesini istediğinizde kime gideceğiniz, ne yapacağınız net değil, belli değil, her defasında başka bir akış planı hazırlanıyor bu da işi çok güçleştiriyor. Kurumsallaşma bunları ortadan kaldırır." (K10)*

> *"Türkiye'deki gözlemim kurumsallaşmanın amacı franchise verip şubeleşmek daha çok. Bunun için kurumsallaşmak için çabalanıyor ama hedefimiz bu olmamalı. Daha global baktığımızda, işlerin kişiye bağlı olmadan sistemli yürüyebilmesidir. Örneğin, bizim okulumuzda ekip çok uzun zamandır çalışır, yeni personel çok azdır, okulda kim yoksa iş yine de yürür." (K13)*

Kurumsallaşmanın amacını "sürdürülebilirliği sağlama" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Sürdürülebilirlikle ilgili bir şey bu, kurumsal olduğunuz zaman sürdürülebilir bir modele sahip oluyorsunuz. Aksi takdirde bireysel oluyorsunuz." (K1)*

> *"Okulların sahipleri okulları kuruyorlar. Okulun devamı sahibine bağımlı oluyor. Kapanan okullara baktığınızda şunu görüyorsunuz bazen, okulun kurucusu olan baba vefat etmiş, başkaları da sürdürememiş. Kurumsallaşmamış çünkü. Kurumsallaşma okulun var olmaya devam etmesi için gerekli."(K2)*

> *"Ben sürdürülebilirlik olduğunu düşünüyorum. Yani nerde varsanız mesela ben eğitim sektöründe kurumsal bir yapıda çalışıyorum, bu yapı sürdürülebilirliği ile var olduğunu düşünüyorum ve kurumsallaşma da bunu sağlıyor yapıya." (K3)*

Kurumsallaşmanın amacını "standartlaşma" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Standarda oturtmak için kurumsallaşmak gerekli..." (K5)*

> *"Standartlaşmayı vurgulamak adına. Yoksa kurumsallık vizyonu ve misyonu öne çıkarmak demek değildir sadece, bazı kurumsal yerlere bakıyorsunuz çok ciddiyet gerektiriyor sizi de rahatsız ediyor. Buradaki samimiyet de önemli. Kurumsallığın bir çizgisi olmalı..." (K12)*

> *"Kurum içinde belli standartları sağlamak ve standartları olan bir yapıya kavuşturmak…" (K15)*

Kurumsallaşmanın amacını "marka olma" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Kurumsallaştığında tercih edileceksin, marka olacaksın. Seçmeyeceksin, seçileceksin." (K4)*

> *"Mesela özel okullarda bir rekabet algısı olduğundan, çünkü çok fazla özel okul açıldı, bir kurumsal imaj, kurumsal kimlik yaratma gayreti içinde tüm okullar. Tanınmak, bilinmek, güven duyulan bir marka olmak, ses getirmek, bunun için de, kurumsallaşma için birtakım girişimler oluyor. Bir ekol oluşturmak aslında." (K14)*

Kurumsallaşmanın amacını "kaliteli iş yapma" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Şöyle, eğitim kurumlarının yaşadığı sorun durumlar ve hizmet ettiği sektör aslında beklentilerin çok fazla artmasını sağlayan bir yapı. Yani artık günümüzde özel okul neredeyse hemen hemen her beyaz yakanın tercih ettiği bir eğitim öğretim ortamı hazırlığı içerisinde. Sistemin önde gelen yapıları çok daha uzun yıllardır eğitim sektöründe olan kurumlar ise bu hızlı canlanan süreçte daha kaliteli iş yapabilmek zorundalar."(K7)*

> *"Kaliteyi sağlamak için. Belli bir seviyenin üzerinde hizmet verebilmek için." (K11)*

Kurumsallaşmanın amacını "yol haritası belirleme" olarak belirten görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Bir okulun ne hedeflediği çok önemli. Sadece ticari kaygılarla mı yoksa iyi ve kaliteli bir eğitim vermek için mi? Kurumsallaşma belirli hedeflerin olmasını sağlar. Bunun sayesinde olması gerekenler belirlenir ve kurum ulaşmak istediği yere daha kolay ulaşır, çünkü kurumsallaşmak doğru bir yolda ilerlemesine yardım eder." (K8)*

Kurumsallaşmanın amacını "objektif değerlendirme yapma" olarak belirten görüş şu şekilde ifade edilmiştir:

> *"Olmazsa sübjektiflik ortaya çıkar. Değerlendirmelerin sonuçları tam olarak bir ışık vermez ve aslında -kendinizi ne kadar öz değerlendirseniz de- sektörde bulunduğunuz yeri ve noktayı ya da kurumun performans açısından geliştirmesi gereken yönleri görmeniz imkansız hale geliyor. Objektif değerlendirmeyi sağlıyor baktığın zaman." (K6)*

4.3. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özellikleri nelerdir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.4.'de incelenmiştir.

Tablo 4.4. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 3	Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşleri Nasıldır?		f
Tema 3	Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özellikleri		
Kodlar	Netlik vardır.	K1, K3, K6, K8, K9, K15	6
	Duruşu vardır.	K4, K5, K10, K12	4
	Gelişime önem verir.	K3, K4, K11, K14	4
	Kurucu aktif görevde değildir.	K2, K4	2
	Geçmişi vardır.	K7, K14	2
	Departmanları, uzmanları vardır.	K1, K3	2
	Vizyon, misyon çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	K6, K13	2
	Kaliteli hizmet sunar.	K7, K15	2
	Değer-tutum birliği vardır.	K6	1
	Çalışanlar kendini güvende hisseder.	K10	1
	Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılar.	K3	1

Tablo 4.4 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşmış bir eğitim kurumuna ait özelliklerin "netlik vardır", "duruşu vardır", "gelişime önem verir", "kurucu aktif göreve değildir", "geçmişi vardır", "departmanları, uzmanları vardır", vizyon, misyon çalışanlar tarafından benimsenmiştir", "kaliteli hizmet sunar", "değer-tutum birliği vardır", "çalışanlar kendini güvende hisseder" ve "çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılar" olarak belirtildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşmış bir eğitim kurumun özellikleri ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "netlik vardır" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Politikaları olmalı gerçi okullar genelde politikalarını paylaşmak istemez. İnsan kaynakları politikası, eğitim teknolojileri politikası nedir belirlenmiş olmalı ve kurumun bütününe hizmet etmeli." (K1)*

"Bir de şu çok önemli kurumsal yapılarda, belirli olmak, yani yol haritanız olması gerekiyor. Yönünüzü bulabilmeniz için bir kılavuzunuzun olması gerekiyor ve bu da şarta kişiye, ortama göre değişmemeli. Revizyonlar da hedef planlar doğrultusunda yapılmalı aslında." (K3)

"Bir yer kurumsal olduğunda orada panik yoktur. Anlık refleksif kararlar yoktur. Uzun zamana yayılmış hedefli çalışmalar vardır. Belirli açık ve net hedefler vardır. Bu hedefler tutar ya da tutmaz..." (K6)

"Bir kere her sorunun bir cevabı vardır. Hem eğitim sistemi, hem çalışanların özlük hakları, hem çalışma koşulları ile alakalı. Öğretmenler kaç saat çalışacak, ne zaman izin kullanacaklar, ne kadar maaş alacaklar, ne kadar zam yapılacak... Ama bunların yanı sıra mesela bu pandemi döneminde ortaya çıkan ihtiyaçlardan biri olan okulun dezenfekte edilmesi bile birtakım şeylere bağlıdır ya ama kurumsal okullarda her şey çok nettir. Velinin aklındaki her sorunun cevabı da vardır. Sınırları bellidir her şeyin, büyük sürprizlerle karşılaşılmaz istisnai durumlar dışında." (K8)

"Kağıt üstünde kurumsallaşmamış eğitim kurumu yoktur. Bunun içini doldurmak gerekiyor. İçerde bazı uygulamalarla ilgili sorular ve yaşantılara bakınca aslında kurumsallaşıp kurumsallaşmadığını anlayabiliyorsunuz. Özellikle özel öğretim kurumlarında öğrenci, akademik kısımlar ile ilgili her okulda benzer sistemler işlediği için herkes de bunu bildiği için oralarda sorun yaşanmaz. Ama bir tane bir şey gerekiyorsa orda soru işareti başlıyor yani bunu ben kimden isteyeceğim, kim alacak, nasıl alacak? Bu soru işaretleri ortaya çıktığı zaman kurumsallaştı mı kurumsallaşmadı mı anlıyorsunuz. Yoksa bir öğrencinin devamsızlığının kime iletileceği, kimin e-okula işleyeceği, bunlar zaten kurumsallaşmamış kurumlarda da düzenli bir şekilde işliyor. Ama bir çocuk yere düştüğü anda dizini yardı ne olacak herkes bu sorunun cevabını araştırıyorsa orası kurumsallaşmamıştır." (K9)

"Çalışan olarak herkese kuralların çok net olması, sınırların net çizilmiş olması gerekiyor. Yönetim olarak da bir üst yönetimden aynı şeyler beklenmeli." (K15)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "duruşu vardır" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

> *"Okul kurumsallaşmışsa, veli senin reklamını yapmalı, kapı kapı broşür dağıtmaz. 60 tane öğrencisi olan butik bir okul dahi olsa, farkını ortaya koymalı, yama yama olmamalı, bildiklerini kendine göre uyarlamalı ve velisine yansıtabilmeli." (K4)*

> *"Dışarıdan bakıldığında belli bir duruşu olan, o da şöyle, veli istedi yaptık olmamalı." (K5)*

> *"Kurumsal bir kurumda ise bir duruş oluyor. Ne yaptığınız, ne ettiğiniz değil, kendi ne yaptıkları ile ilgili oluyorlar. Bununla daha çok kendilerini ortaya koyuyorlar." (K10)*

> *"Duruş çok önemli. İnsanların karşılıklı olarak birbiriyle iletişimi, özellikle de mesela sorunlar kriz yönetimiyle çözülebiliyor mu? İlk girişte bu havayı hissediyorsunuz zaten." (K12)*

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "gelişime önem verir" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

> *"Gelişimsel bir takım kaynakların sunuluyor olması, bunun için bir bütçe yaratılması, kişilere dair hedeflerin belirlenip bu ayrılan bütçeden gelişiminin sağlaması. Bu da kişinin gelişimini teşvik etmektedir." (K3)*

> *"Beyin takımı olmalı. Bilgisayar nasıl hep çalışır, senin de arka planda hep genç ve enerjik kişiler olması gerekiyor." (K4)*

> *"En önemli şey bence öğretmenlerini eğitiyor mu, çünkü eğitim kurumlarındaki asıl şey masa sandalye değil, kurumsallaşmış okulların öğretmenlerinin eğitimlerine değer verdiğini düşünüyorum." (K11)*

> *"Bizim okulda üniversitemiz de olduğu için, birtakım hocalarla, profesörlerle, yurtdışı ayağıyla da çalışma imkanımız olduğundan bir çok proje geliştirilebiliyor, yenilikçi yaklaşımlarla hareket ediliyor mesela. Değişen şartlara ve ihtiyaca göre oluşturuluyor bu yenilikler. Mesela yapay*

zeka okur yazarlığı gibi eğitim programımızda bir çok yenilikler oluyor." (K14)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "kurucu aktif görevde değildir" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

"Okulun kurucusu işin başındaysa orası kurumsallaşmaz. Olsa da çok zor olur. Kurumun hesap vermesi, rapor etmesi gerekir. Yöneticiler profesyonel kişilerden oluşmalı ve davranmalı. Kurucu işin başında olursa profesyonel davranamaz ve kurumsallaşmanın önüne geçer. " (K2)

"Kurucular sembolik olarak kalmalı…" (K4)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "geçmişi vardır" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

"Bir de geçmişten beri deneyimlediği şeylerle ilgili kurumsal bir hafızasının olup olmadığına bakarım. Yani bir işi ilk kez yapıyorsa muhtemelen o ilk olacağı için bir şekilde acemilik çıktıları yansıtacaktır, ama bu işi defalarca yapmış bir kurumsa eğer o işle ilgili daha kurumsal hafızası oturmuş bir şey beklerim." (K7)

"Kaç yıllık bir kurum olduğu da önemli. Mesela 2 yıllık bir kurum kurumsal olamaz. Biraz daha bir geçmişinin, mazisinin olması gerekiyor. Çok fazla okul açıldı, ama çoğu da yok oldu. Ya battılar, ya kontenjanları dolduramadılar. Sırf param var, ben de eğitimde bir şeyler yapayım gibi hayalperest düşüncelerle geçiştirilecek bir şey değil, eğitim ciddi bir alan. Bu yüzden bir geçmişinizin olması gerekiyor." (K14)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "departmanları, uzmanları vardır" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

"Departmanları olmalı, ayrı ayrı departmanlaşmış olmalı yoksa karşınızda bir kişi olur. Her şeyi anlatan bir kişi. Her birimin kuruma dair size anlatacağı kendi içinde söylemi olmalı." (K1)

"İK'sı (insan kaynakları) olmalı, profesyonel bir çalışan kadrosu olmalı yani her işi o işte uzmanlığı olan kişilerin yapması gerektiğini düşünüyorum." (K3)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "vizyon, misyon çalışanlar tarafından benimsenmiştir" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

"Genel olarak kurumsallık başlığı altında ne aranır bir kere kurumun anahtar olarak vizyonu çok önemli. Tüm yüzyıllara hükmedebilecek bir vizyon olması gerekiyor. Bu vizyon içerisinde hem geçmiş hem de aslında geleceğe dönük noktalar bulunması gerekiyor. Yani bu kurum bu gemi nereye gider? Bunun cevabı herkes açısından aynı olması gerekiyor." (K6)

"Benim için gerçekten vizyon ve misyonun bütün personel tarafından hayatlarına yerleşmiş şekilde olması çok önemli. Sadece sözel olarak bilmekten bahsetmiyorum. Bir orman okuluna gittiysen, oradaki insanların ekolojik bir çevre içerisinde olması gerektiğine inanıyorum. Ortak fikirler çevresinde buluşmak bence bir okulun kurumsallığını ortaya çıkartır. Yani bağımsız olarak ben bir kişi olarak görüştüğüm herkesten aynı şeyi dinliyorsam kurumsallık bence bu demek." (K13)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "kaliteli hizmet sunar" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

"Yaptığı işin ürününe bakarak anlarım, yani o işe dokunulmuş mu, hangi kalitede dokunulmuş, o az çok kurumsallığı ile ilgili ipucu verir." (K7)

"Eğitim açısından her şubesinde aynı uygulamaların yapılması gerekir. Öğretmenin ön plana çıkması değil de eğitimin ön plana çıkmasını tercih ederim. Bu bana kurumsal olduklarını gösterir. 1. sınıf olur, 5. sınıf olur, bu çok önemli değil, aynı titizlikte, aynı kalitede olması lazım. Birlikte çalıştığım öğretmenlere de söylüyorum 'Kendi çocuğunuz olsa öğretmen seçer miydiniz?' seçmiyorsak eğer biz bu işi kurum olarak iyi yapabiliyoruz anlamına gelir." (K15)

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "değer-tutum birliği vardır" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

> *"Tutumlardaki birlik… Bunların da alt yapısında kurumsal değerler var aslında. Çünkü hepimiz kurumsal değerlerimizin kişisel değerlerimizle örtüştüğü noktada uzun süreli kalıyoruz. Ya da kalmayı istiyoruz. Şartlar bizi belli bir noktaya götürse de. Dolayısıyla bu amaç birliği ile birlikte aynı zamanda duygusal bir birliktelik sağlıyor, insan kendinden bir şeyler buluyor. Değerler konusundaki ortaklık önemli." (K6)*

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "çalışanlar kendini güvende hisseder" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

> *"Benim için daha belirleyici olan şey; kuruma gittiğim zaman kapıdan içeri girdiğim andan itibaren oradaki insanların davranışları, tarzı, orayı ne kadar benimseyip benimsemedikleri, ne kadar mutlu olup olmadıkları, kendilerini güvende hissedip hissetmedikleri. Bazı kurumlara gittiğimde çok tedirgin insanlarla karşılaşıyorum ama bazı kurumlara gittiğimde cidden kuruma güveniyorlar, ne yaptıklarının farkındalar kurumsal kurumlarda çalışanlar. Ama eğer kurum kurumsal değilse, o zaman burada ne yapıyorsunuz bu okulda ne yapılıyor diye sorduğunuzda tam net cevaplar alamıyorsunuz. Ve güvensiz, sanki sizin beklentiniz neyse onu anlamaya çalışıyorlarmış da ona cevap veriyorlarmış gibi." (K10)*

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliğini "Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar" şeklinde ifade eden görüşler aşağıda yer almaktadır:

> *"İnsanın birtakım ihtiyaçlarının özellikle insan olmanın getirdiği ihtiyaçların optimal düzeyde karşılanabildiği bir yapı olmalı, örneğin sağlık gibi..." (K3)*

4.4. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşma için nasıl bir yol haritası çizilmelidir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.5'de incelenmiştir.

Tablo 4.5. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Görüşler

Alt Problem 4	Kurumsallaşma için nasıl bir yol haritası çizilmelidir?		f
Tema 4	Kurumsallaşma İçin Çizilen Yol Haritası		
Kodlar	Hedefler belirlenmeli.	K3, K4, K6, K7, K11, K13, K14	7
	Ekip oluşturulmalı.	K1, K3, K4, K5, K9, K14	6
	İş planı hazırlanmalı.	K2, K3, K10, K13, K15	5
	İş tanımları oluşturulmalı.	K6, K14, K15	3
	Süreç olduğu bilinmeli.	K1, K2, K4	3
	Çalışanların görüşleri alınmalı.	K3, K7, K8	3
	Okul sahibinden bağımsız hale getirilmeli.	K1, K9	2
	Ölçme-değerlendirme kriterleri belirlenmeli.	K7, K11	2
	Çalışanların gelişmesi sağlanmalı.	K6, K12	2
	Kurumsal imaj çalışmaları yapılmalı.	K14	1

Tablo 4.5 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşma için çizilen yol haritasında yapılacakların "hedefler belirlenmeli", "ekip oluşturulmalı", "iş planı hazırlanmalı", "iş tanımları oluşturulmalı", "süreç olduğu bilinmeli", "çalışanların görüşleri alınmalı", "okul sahibinden bağımsız hale getirilmeli", "ölçme-değerlendirme kriterleri belirlenmeli", "çalışanların gelişmesi sağlanmalı" ve "kurumsal imaj çalışmaları yapılmalı" şeklinde belirtildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşma için çizilen yol haritası ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "hedefler belirlenmeli" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Varlık nedeni nedir, hedefleri, amaçları nedir, bunların çok iyi oturtulması lazım öncelikle. Kurumsal hedefin birinci sırada önemli olduğunu düşünüyorum*."*(K3)*

> *"Beş yıllık plan yapman lazım ne hedefliyorsun ve amacını belirlerken ayağını yorganına göre uzatman lazım. Birçok okul bu yüzden kaybediyor zaten. Oturacaksın ne istiyorsun, nasıl bir yol izliyorsun belirleyeceksin. Mesela nasıl bir eğitim modeli uygulamak istiyorsun..." (K4)*

> *"Önce geminin adresi belirlenecek, sonra devamlılığı nasıl sağlayacağız bunu belirlemek lazım." (K6)*

"Bu şöyle kurulan kurumun ne yapmak istediği ile önemli, tamamen paralel olması gereken bir şey. Kurumun yakın gelecekteki ve uzak gelecekteki hedeflerinin ne olduğu ile alakalı. Eğer şu anda içinde bulunduğum kurum gibi farklı şubeler açarak büyümek istemiyorsa ve kurumsallık inşa etmeye çalışıyorsa, işi çok daha zor. Ama birden fazla şube açarak, belirli bir kalitede hizmeti her yere sunmak istiyorsa o zaman standartlaşma konusunda daha mekanik bir ağ örmesi gerekiyor, daha net sınırlarının olması gerekiyor." (K7)

"Öncelikle hedef belirlemesi lazım. Neyi, ne zaman yapmayı hedefliyorum ve bu hedeflere nasıl ulaşacağım. 'Ben bütün her şeyi uyguluyorum' yerine 'Benim hedefim bu ve buna ulaşmak için bunları yapıyorum' şeklinde şeyler sunması lazım." (K11)

"Bence ilk önce kurumun hedefleri olmalı. Kuruluş hedefleri, kısa süreli, orta vadeli ve uzun vadeli hedefler…" (K13)

"İlk başta hedefiniz ne, amacınız ne, ne için faaliyet göstereceksiniz kurumda. Kendinize bir hedef oluşturmanız lazım." (K14)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "ekip oluşturulmalı" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Kurumun içinde hangi departmanların olacağını belirlendikten sonra da kendi misyon ve vizyonuna uygun yöneticiler seçersin." (K1)

"Bir amaç doğrultusunda ve kurumun değerlerine sahip olan bir ekiple, yapılanmayla yola çıkılmalı diye düşünüyorum. Çekirdek ekip olmalı. Saç ayağı gibi olmalı. Birincisi finansı, sürdürülebilirliği sağlayacak kurucu biri ya da temsilci, ikinci ayak ciddi anlamda eğitim alanında başarısını ifade etmiş çalışma performansı yüksek bir kişi aynı zamanda hibrit yapıda bir kişi yani eğitimci kimliğinden farklı alanlardaki bilgisine yetkin bir kişi (A'sından Z'sine o işin her şeyini bilmeli). Üçüncüsü iletişimi sağlayacak olan kişi, bu işin tanıtılması ile ilgilenecek. Dördüncüsü ise; eğitim programlarını planlayacak ve verimliliği arttıracak bir kişi." (K3)

"Ekip çok önemli, öncelikle ekibinden nasıl insanlar olması gerektiğine karar vermen lazım. Tecrübe sadece yeterli değil, CVsine bakacaksın, belli başlı anahtar birkaç soruyu sorduğunda hedefini ve özelliklerini anlarsın. Mutfakta çalışan insandan başlayarak ekibini kurmalı." (K4)

"Kaliteden ödün verilmemesi gerekiyor. Mesela öğretmenler çok önemli. Nerden mezun oldukları önemli. İstediği kadar kurumsallaşmış olsun, mesela bazı okulların ismini duyunca uzaklaşıyorsunuz." (K5)

"Önce sorumlu kişiyi tayin etmek lazım. Orda problemi kimin çözeceği, kime sorulacağını belirlemek önemlidir. Minimum insanla başlamakta fayda var. Orda soru işareti olmuyor. Bundan bu sorumlu deniyor. Çok kalabalıklaşmamak lazım, olabildiğince minimum insanla başlamak lazım. Yavaş yavaş işler rayına oturduktan sonra, sorular, problemler, çözüm yolları netleştikten sonra iş yoğunluğuna göre araya farklı elemanlar alarak kurumsal ağacı yavaş yavaş geliştirmek lazım. En iyi şekilde bunun olabileceğini düşünüyorum. Bunu da yaşamış biri olarak çok faydasını gördüm. Ama başlangıcı ne kadar kalabalık bir orduyla yaparsanız o kadar kurumsallaşmanızda sıkıntı olur." (K9)

"Sizinle birlikte hareket edecek kişiler kimler olacak, tek başına hiçbir iş yapılamaz mutlaka ekip işi. Öğretmen ekibini kimlerden oluşturacaksın, kurumsal iletişim bölümünde kimler olacak, okulun idari kadrosunda kimler olacak, genel müdürlük-yönetim kısmında kimler olacak bunların çok iyi belirlenmesi lazım." (K14)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "iş planı hazırlanmalı" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Düzenlemelerin yapılması, kuralların oturtulması, kim kime rapor verecek belirlenmesi lazımdır. Bütçe ayrılması gerekir. Yetkilendirme yapılması gerekir. Ödül performans sistemleri oluşturulmalı. Bir yanlışlık yaptığında nasıl bir yol izleneceği belirlenmeli." (K2)

"İkinci sırada önem verdiğim şey ise sunacağı hizmetler çok iyi belirlenmeli, çünkü söylediğiniz her şeyi yapmalısınız, yaptığınız her şeyi söylemelisiniz

aslında. Hangi hizmetlere hangi bütçeyle hangi yapılanmayla hangi ekiple hangi ortamda ne şekilde sunacağınızın bilinmesi gerekiyor." (K3)

"Ben olsam önce bir plan yaparım. Planlama kısmına ciddi bir zaman ve emek harcarım. O planda çeşitli görevler veririm benimle birlikte çalışan ve bana bağlı olarak çalışan yol arkadaşlarıma. Tek kişinin gerçekleştirdiği şeyler değil de ekip işi olarak, ekiple birlikte her alanda kimin ne yapması gerektiği ile ilgili netlik olurdu. Yönergeler hazırlardım örneğin bununla ilgili ilk başta, ilk etapta önümüzü görmek yol almak açısından, herkes ne yapacağını bilsin diye. Kim kime bağlıdır, kim kimden ve hangi işten sorumludur, bunu da belirtirdim. Daha sonrasında eyleme geçerdim." (K10)

"Hedeflerden yola çıkarak ihtiyaçlar belirlenmeli. Bu ihtiyaçlar için bütçe çalışmaları yapmalı. Kaç personele ihtiyaç duyduğu, personel geliştirme için ne yapacağı… Her okul kendi iş planını yazması gerekiyor." (K13)

"Hedefe gitmek için ne yapacağız belirlenmeli, sonra da bir yerde bir değişiklik varsa bu genel kurallar veya standartlar mesela bir birime uyuyor ama acaba her birime uyuyor mu bunu mutlaka araştırırım. Mesela bu birimde uygulanıyor ama başka bir birimde uygulanmamasının sebebi bu, aynı amaca biz başka bir şekilde ulaşıyoruz, o amacı destekleyecek uygulamalar mutlaka burada var derim. Yani bu varsa bence kurumsallık oluyor." (K15)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "iş tanımları yapılmalı" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"İş tanımlarını doğru yaptığın zaman yapbozun parçalarını doğru bir biçimde ayırmış oluyorsun. Bu da benim ayaklarımı oluşturur. Kimin nerde görev alacağı belirgin hale gelir. İş tanımları, görevlendirmeler ve sınırlar belli olması gerekiyor çünkü kurumsallaşma için." (K6)

"Çok net görev tanımlarının olması lazım. Spesifik görev tanımlarının yapılıyor olması lazım. Kimin ne iş yaptığının, ne amaçla çalışacağının çok net belirlenmesi lazım." (K14)

"Öncelikle iş tanımlarını oluştururum. Hangi birim olacak, bu birimler nasıl katkı sağlayacak, sınırlar net belirlenmeli." (K15)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "süreç olduğu bilinmeli" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Sabit kalmaz yenilenen bir şeydir kurumsallaşma bir kere kurumsallaştık biz bitti denmez içerideki herhangi biri bile kurumsallaşmanın bir yerini bozabilir dolayısıyla kontrol edilmesi gerekir. Hakikaten işliyor mu işlemiyor mu diye." (K1)

"Kurumsallaşma bir süreçtir. Belli bir süre tanınması gerekir." (K2)

"Hemen olacak bir şey değil, ama temellerini nasıl atarsın. Tohum gibi küçük başlamak lazım. Önce küçük bir alanda başlıyor hayatı, kökleri o toprağa sığamadığında artık daha geniş bir alana alıyorsun. Ona göre adımlarını planlamalısın."(K4)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "çalışanların görüşleri alınmalı" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Ayrıca süreç içerisinde birçok paydaşın fikri alınmalı, örneğin eğitim sektöründe çalıştığımızdan eğitim bütün paydaşlarının fikirlerine ve ihtiyaçlarına dair bilgi alınmalı, çoklu katılımı gerektiriyor bunun için. Bu nedenle ön bir fizibilite çalışması çok anlamlı." (K3)

"Profesyonellerin okulların kurumsallaşmasında tek yol haritasını belirleyen kişiler olmamalı diye düşünüyorum. Mesela artık zamanla iyi öğretmen dediğimizde hep aynı şeyleri bekler olduk ama değişmeli bence. Çünkü kuşak değişiyor, nesiller değişiyor. Hala aynı kavramlarla aynı doğru kurumsallığı yaratamayız veya her kurumun kurum dokusu aynı kurumsallığı doğurmamalı. Onun altının şekillenebilmesi için de bence kurumsal stratejiler uzmanlar tarafından yapılan bir şey olmamalı da, o kurumun içerisinde doğurulan oluşturulan bir lego parçası gibi parça parça adım adım yapılanmalı diye düşünüyorum açıkçası." (K7)

"Yani öncelikle aslınca bence tek kişi olarak şunu şunu şunu yapayım değil de belki orada bir insanlarla bir araya gelip problemler neler olduğunu, nelerin değişmesi gerektiğini konuşurum. Biraz daha o insanların neye ihtiyacı olduğunu, bu okulun daha kurumsal olmak için neler yapması gerektiği ile ilgili konuşup fikir birliğine varmaya çalışırım. Ondan sonra belirli kurallar koymak sanki daha anlamlı geliyor bana. Tabiki bazı konular var ki, her konu sorulmaz ama genel anlamda fikirlerin alınıp değerlendirilip uygulamalar belirlenebilir." (K8)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "okul sahibinden bağımsız hale getirilmeli" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Kurumsallaştık denir, ama kurumsallaşmak sadece o patronun görüşlerini yansıtıyorsa o da kurumsallaşma değildir. Patrondan bağımsız olmak durumunda kurum." (K1)

"Tabiki okulun sahibiyle alakalı bir durum var ortada. Okulun sahibi ne kadar işin içinde. Okulun sahibi olarak yöneticiye görevlendirme yapmayan okul yok Türkiye'de. Ama en alt personelden bile bilgi almaya çalıştığı ortaya çıkınca kurumsallık kendi kendine engel olmuş oluyor. Bunu fark etmiyorlar." (K9)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "ölçme-değerlendirme kriterleri belirlenmeli" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

"İnsan kaynakları bir insanın işe saat kaçta girdiğini takıntı halinde ölçtüğü bir kriter olarak belirleyebilir, ama ben öğretmen dokusunda herhalde daha çok öğrenci ile kurduğu işbirliğine ya da öğretmenliğe bakış açısıyla da değerlendirebilirim. Yani onun verdiği o eksi o insanın genel değerlendirmesine ve kurumsal aidiyet hissine bence tek başına belirleyici olmamalı."(K7)

"Standartları nasıl yerine getirecek, nasıl ölçecek, örneğin kaliteyi nasıl ölçecek, bu standartlara nasıl ulaşacak, ölçme değerlendirmeyi oturtması lazım." (K11)

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "çalışanların gelişmesi sağlanmalı" şeklinde belirtilen görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Personel yetiştirme adımında kurumun üzerine düşen görevler… Devamlılığın sağlanabilmesi adına hangi profili bekliyorum, hangi profilde insan yetiştirmeliyim, bunları yapardım." (K6)*

> *"Özelikle önce iletişim eğitimi. Tek nokta atış diyebileceğim alan iletişim. Eğer iletişimde sorun varsa bu alanda eğitim şart. Çünkü karşı tarafın algısı, karşı tarafa verdiğiniz o hissiyat ve cümleler çok önemli. Eğer konuştuğunuz zaman insanlarda iz bırakabiliyorsanız, o zaman insanlar size inanıyorlar ve güveniyorlar."(K12)*

Kurumsallaşma için çizilen yol haritası konusunda "kurumsal imaj çalışmaları yapılmalı" şeklinde belirtilen görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"İşin bir şu kısmı da olması lazım, dışardan nasıl göründüğünüz de önemli. Nasıl bir kurumsal imajı var… Nasıl algılandığınızla ilgili bir çalışma yapılması ve nasıl bir algı yaratılmak isteniyorsa ona yönelik birtakım girişimler olması lazım. Web sitesi, eğitim programları, kitapçıklar gibi."(K14)*

4.5. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmayı zora sokan faktörler nelerdir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.6'da incelenmiştir.

Tablo 4.6. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Görüşler

Alt Problem 5	Kurumsallaşmayı zora sokan faktörler nelerdir?		f
Tema 5	Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörler		
Kodlar	Okulun sahibinin, kurucusunun aktif görevde olması	K1, K2, K10, K13	4
	Belirsiz, sürekli değişen hedef, görev ve planlamaların olması	K3, K7, K10, K14	4
	Veli odaklı bakış açısına sahip olunması	K4, K5, K11	3
	Çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırları olması	K1, K4, K12	3
	Tepe yöneticilerin kontrol isteği ve yetki vermemesi	K7, K15	2
	İşbölümünün olmaması	K2, K8	2
	Uygun olmayan görevlendirmelerin yapılması	K8, K9	2
	Kararların doğru bir şekilde aktarılmaması	K6	1
	Ekonomik yetersizliklerin olması	K15	1

Tablo 4.6 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşmayı zora sokan faktörlerin "okulun sahibinin, kurucusunun aktif görevde olması", "belirsiz, sürekli değişen hedef, görev ve planlamaların olması", "veli odaklı bakış açısına sahip olunması", "çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırları olması", "tepe yöneticilerin kontrol isteği ve yetki vermemesi", "işbölümünün olmaması", "uygun olmayan görevlendirmelerin yapılması", "kararların doğru bir şekilde aktarılmaması" ve "ekonomik yetersizliklerin olması" olarak belirtildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşmayı zora sokan faktörler ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "okulun sahibinin, kurucusunun aktif görevde olması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Sadece okul sahibinin görüşleri uygulanırsa zora girer." (K1)*

> *"Okulun sahibinin, patronunun okulda bizzat bulunması, çalışması en çok zora sokan şeydir." (K2)*

> *"Kurumların sahibi olan kişiler eğer o kurumun içinde ve orada bulunuyorlarsa bazen onlardan kaynaklı zorluklar olabiliyor. Çünkü onların kişisel özellikleri ve beklentileri doğrultusunda, iş tanımları dışında farklı şeyler yaptırmaya çalışıyorlar insanlara. Bu da o kurumdaki insan sirkülasyonunu çok arttırıyor. Sürekli birileri geliyor, tam ona iş*

öğretiyorsunuz hadi bakalım o kaçıyor, yerine birini bulmanız gerekiyor."(K10)

"Benmerkezci bir kurucu ve kişisel egoları varsa bu çok önemli. Onun dışında ben çok zorluk olduğunu düşünmüyorum." (K13)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "belirsiz, sürekli değişen hedef, görev ve planlamaların olması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Belirsizlik zora sokar. Hedeflerin tam oturmaması, o hedeflere inanan bir ekibin olmaması. Bir de iyi anlatamamak belki, insanların süreci anlaması ve o sürecin işlerliğinin sağlanması için. Yapılanmadan eğitim programlarına sürekli değiştirilmesi de zora sokar. Sağlam adım atılması gerekir. Adımlar planlanmalı. Günü kurtarma gibi olmamalı. 1 yıllık değil, 3-5 yıllık süreç planlanmalı, hedefler belirlenmeli." (K3)

"Gri alanların fazlalığı. Kurumda belirli insanların inisiyatif alarak yürümesi, daha çok kişiliğine bağlı olarak gelişen bir yapı. Kişiliği güçlüyse, karar alıp yürümek konusunda iddialıysa, ben bunu böyle biliyorum demeye yatkınsa karakter özelliğinde o zaman evet risk alıyor, kendini kurumun çok daha belirleyicisi olarak görüp yürüyebiliyor. Ama bu herkese bağlı olarak değişen bir şey olmamalı." (K7)

"Bunun dışında kurumsallaşmak için her alanda iyi bir fikrinizin olması ve ne yapacağınızı bilmeniz lazım. Örneğin o kurumun reklam işleri nasıl olacak? Uzun planlar olmalı bir de kısa planlar. Siz bu kurumu 10 sene sonra nereye getirmek istiyorsunuz, 10 sene sonra getirmek istediğiniz yer için bu yıl neler yapacaksınız, bu ay neler yapacaksınız, bu hafta, bugün gibi. Uzak ve yakın çerçeveyi bilmek ve ona göre hareket etmek gerekiyor. Eğer bu yoksa o zaman da yine kurumsallaşılmadığını, çünkü sürekli bir değişen durumlar olduğunu görüyorum kurumlarda. Reklam işleri nasıl olacak, bütçe nasıl olacak bu kurumla ilgili, eğitim öğretim nasıl olacak? Eğitim öğretim işlerine baktığınızda akademik çalışmalar nasıl olacak, sosyal çalışmalar nasıl olacak dış dünya ile nasıl ilişki kuracaksın, velilerinizle ne yapacaksınız

bunların hepsinin iyi düzenlenmiş olması gerekiyor. Bunlar olmayınca kurumsallıktan çıkıldığını görüyorum ben." (K10)

"Kriz baş gösterdiğinde bir yol haritasının olmaması, kişilerin kafasına göre genel kaideden, görüşlerden bağımsız yönetilmesi, kişiye göre hareket edilmesi tehlikeye sokar. Çalışma koşulları, ücret politikası, mesai saatleri, performans değerlendirmesi, terfi politikası gibi konuların belirlenmemesi kurumsallaşmayı etkiler. Deneme yanılma yoluyla ilerliyorsa, oradan buradan kırptığı şeylerle gidiyorsa, bunlar kurumsallaşmayı tehlikeye sokuyor bence." (K14)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "veli odaklı bakış açısına sahip olunması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Sadece velinin beklentisi veya isteği diye içi boş şeyler yapmak. Önerilere açık olmayı ve rakiplerini takip etmeyi hiçbir zaman bırakmaman lazım."(K4)

"Velinin peşinden gidersen sadece, kurumsallaşmayı zora sokar. Veliye bir duruş sergilersen, dur diyebilirsen kendi farkını ortaya koyabilmen gerekir. Bunun için aynı dili konuşman gerekir." (K5)

"Veli odaklı gidilince sıkıntılar çıkıyor. Ben şu kadar öğrenci alayım diyen ve veliye, öğrenciye sayısal yaklaşan okullarda kurumsallaşma olmuyor. Çünkü veli ne derse onu yapmaya çalışıyorlar. Aslında kendi değerlerine, kimliklerine ortaya koyamıyorlar. Bu sefer sıkıntılar yaşıyorlar. Veli odaklı olduklarında, eğitim odaklı olmadıklarında, veliye ve öğrenciye sayısal gözle baktıklarında kaliteden taviz veriyorlar." (K11)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırları olması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Departmanlarda çalışan kişilerin aykırı görüşlerinin dişlinin hareketini engellerse zora girer. Ayrılır çünkü başka bir şey yapıyor hale gelir bu kişi. Bir birim bir şey yapmak ister, öbür birim başka bir şey yapmak ister." (K1)

"At gözlükleri. Çalışan insanların değişime uyumlu olmayışı… Bize bir şey olmaz diye düşünülmemeli." (K4)

"Uyumsuz tavırlar… Her ne kadar maskeler de olsa gözlerden anlaşılabiliyor her şey." (K12)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "tepe yöneticilerin kontrol isteği ve yetki vermeyişi" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Genel müdürünüze her şeyi danışmamalısınız, zaman zaman bu kurumsal paydaşların risk alarak da olayı çözümledikten ya da bitirdikten sonra sadece bilgi geçtiği bir alan haline gelebilmeli diye düşünüyorum. Bu biraz bizim eğitim kurumlarının es geçtiği bir şey. Ama bu ciddi anlamda bir zaman ve mentalite yorgunluğuna dönüşüyor bir süre sonra. Kurumlar hantallaşıyor, sürekli birbirine haber geçen bir mail çöplüğüne dönüyor. Bu doğru bir şey değil. Demek ki o kurumun kurumsallaşma politikasında bir sıkıntı var demek oluyor. Bir haberi pek çok kişiye duyurmak zorunda kalıyorsanız bir kurumsal yapıda burada bir sıkıntı oluyor." (K7)

"Tepe yöneticisinin bakış açısı… Bu tepeden başlıyor, risk alamayan bakış açısı, yetkilerin verilmeyişi bütün bunlar zorlar." (K15)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "işbölümünün olmaması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Departmanların olmaması zora sokar. Tek başına yapılacak bir şey değil."(K2)

"Her şeyin tek kişi tarafından yapılması. İşbölümü çok önemli, doğru şekilde yapabilmek gerekli. Örneğin ben tek kalmaktan çok korkuyordum mesela ve bir gün tek kalmak mecburiyetinde kaldım. Gördüm ki her şey yolunda, sistem var ve ilerliyor. Bir insanın her şeyi üzerine alması çok gereksiz, işleri delege ediyorum, çalışanlara güvenmeyi de öğrendim. Ben de yanlış yapıyorum, onlar da yapabilir. Kendimi bu anlamda törpüledim. Çalışanlar da sorumluluk verilince, kendilerine imkân verilince değerli hissediyorlar ve daha çok bağlanıyorlar. İşlerini sahipleniyorlar." (K8)

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "uygun olmayan görevlendirmelerin yapılması" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Son 2 senede biz kurumsallaşma konusunda oturduk. Son 2 seneye kadar sağlam bir yapı yoktu, her an sarsılabilir gibiydi. Doğru bir kadroyla, güvenilir insanlarla, içi dışı bir olan dürüst olan insanlarla bir arada olduğum için işler iyi yürüyor. İnsanlar çalışırken mutlu görünüyorlar ve mutlu olduklarını söylüyorlar. Çok uzun senedir ve memnun çalışan öğretmenlerimiz var. Bazen tersi de oluyor. Bu uzun süreli çalışanlarda rehavet olabiliyor. Artık bunu hissettiğim zaman konuşuyorum eğer düzelmiyorsa yol veriyorum. Eskiden gitmemesi için onsuz olmaz diyerek elimden geleni yapardım ama artık sorun varsa yolumuzu değiştiriyorum, bize uymuyorsa." (K8)*

> *"Aslında kurumsal ağı çizmek, kimin kime bağlı olduğu, kimin kimden sorumlu olduğu, bunları yazmak, çizmek o kadar zor işler değil. Buna insanları zorladığınız zaman belli bir süre sonra kendiliğinden oturan, işleyen bir sistem haline dönüşüyor. Ama doğru yerde doğru insanlar olmadığı zaman, ya da kendi içinde işinde yeterli olmayan insanlar bu ağacın çeşitli noktalarında olunca maalesef ki aksamalar ve kurumsallığı bozan hareketler ortaya çıkıyor. Benim gördüğüm eğitim sektöründeki en büyük problem bu." (K9)*

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "kararların doğru bir şekilde aktarılmaması" şeklinde belirten görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"Kurumsallaşmış noktalarda yöneticilerin çok önemli rol oynadığını düşünüyorum. Müdürler, müdür yardımcıları… Burada alınan kararların organizasyonun tümüne, insanlara doğru bir biçimde ifade etmezsek burada çok ciddi sorunlar oluşabilir. Yapılacak en ufak bir farklı uygulamanın aslında organizasyonun bütününe nasıl zarar verebileceğini veya nasıl bir etki edeceğini görebilmemiz gerekir." (K6)*

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri "ekonomik yetersizliklerin olması" şeklinde belirten görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"Ekonomik sebepler belki de birinci sırada. Çok küçük, az nüfuslu bir okulda 5 kişilik bir insan kaynakları kuramazsınız…" (K15)*

4.6. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmanın olumlu yönleri neler olabilir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.7'de incelenmiştir.

Tablo 4.7. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 6	Kurumsallaşmanın olumlu yönleri neler olabilir?		f
Tema 6	Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri		
Kodlar	Devamlılığı sağlar.	K2, K4, K8, K13, K14	5
	Yasal haklar yerine getirilir.	K7, K11, K13, K15	4
	Güven ortamı oluşur.	K5, K8, K14	3
	Sistemli bir işleyiş oluşmasını sağlar.	K7, K9	2
	İş alanları ve görevler net hale gelir.	K7, K12	2
	Değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırır.	K1, K3	2
	Markalaşmayı sağlar.	K14, K15	2
	Çalışanların uyum sürecini kolaylaştırır.	K4, K10	2
	Kurumun tercih edilmesini sağlar.	K13	1
	Uzmanlaşmayı sağlar.	K6	1

Tablo 4.7 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşmanın olumlu yönlerinin "devamlılığı sağlar", "yasal haklar yerine getirilir", "güven ortamı oluşur", "sistemli bir işleyiş oluşmasını sağlar", "iş alanları ve görevler net hale gelir", "değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırır", "markalaşmayı sağlar", "çalışanların uyum sürecini kolaylaştırır", "kurumun tercih edilmesini sağlar" ve "uzmanlaşmayı sağlar" olarak belirtildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşmanın olumlu yönleri ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "devamlılığı sağlar" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Olumlu yönü olarak şunu söyleyebilirim. Okulun devamını görürsünüz. Yöneticiler değişince okulun dengesi gitmez." (K2)*

> *"Olumlu yönü sen olsan da olmasan da işlerin yürümeye devam etmesi... Sen olmadığında sistemin çökmemesi..." (K4)*

> *"Kişiler ayrıldığında okulun sarsılmaması. Yeni kişilerin işe alınmasıyla düzenin ve sistemin devam etmesi…" (K8)*

> *"Kurumsallaşmıyorsanız kişi bazlı ilerliyorsanız öğretmen gittiğinde okullar kahroluyor, veliler mahvoluyor, çocuklar yıkılıyor. Ama kurumsallaştığınızda, giden öğretmenin yerine birini koymayı sağlayabilirsiniz. Alttan yetiştirdiğiniz giden personelin yerine koyabileceğiniz birisi varsa bu çok iyi oluyor." (K13)*

> *"Eğer kurumsallık varsa bir yerde sürdürülebilirlik de vardır. Devamlılık da vardır. Yönetici olarak kurumsallaşma kesinlikle devamlılık açısından işinizi kolaylaştırır diyebilirim." (K14)*

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "yasal haklar yerine getirilir" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Özlük haklarınızın belirlenmesi... Ve sizden beklenen performansın da bu özlük haklarının karşılığı olarak çıktılarının oluşması…" (K7)*

> *"Bazen küçük okullardaki arkadaşlarımdan duyuyorum SGK'nın ödenmesi, maaşının zamanında alınması gibi şeyler fark yaratıyor, kurumsallaşmanın olduğu okullarda öğretmen kendini böyle konularda daha çok güvende hissediyor." (K11)*

> *"Aslında kurumsal olması personelin özlük haklarından faydalanması gibi bir algı var. Aslında bu kurumsal veya değil her işletmede olması gereken bir şey. Ne yazık ki bizde böyle bir algı var. Ama tabi bu açıdan da faydası var.*

Mesela personel başına buyruk ayrılamıyor, iş sözleşmesi süreci oluyor."(K13)

"Hep bir maaş lafı telaffuz edilir ya hani "Kurumsal bir yerde maaşını zamanında alırsın" ilk akla gelen bu olur." (K15)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "güven ortamı oluşur" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Olumlu yönü herkesin kendini güvende hissetmesi. Öğretmenler, öğrenciler, veliler… Beklenmedik bir şeyle karşılaşmazlar." (K5)

"İnsanların kuruma güvenmeleri ve kendilerini garantide hissetmeleri. Garantide derken işimi kaybetmeyeceğim değil de ben bu işi iyi yaptığım sürece beni burada tutacaklar ve hep arkamda olacaklar hissi olacaktır. A kişisine farklı B kişisine farklı davranılmaz." (K8)

"Kurumun çalışanları açısından bir güven ortamı sağlamış olursunuz. Veli açısından da güven ortamı yaratmış olursunuz. Veli size güvenirse çocuğunu emanet eder, öğretmen size güvenirse kurumunuzda çalışır. En önemlisi güven." (K14)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "sistemli bir işleyiş oluşmasını sağlar" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Sistemin ölçülebilmesi ve geliştirilebilmesi. Sistem ihtiyaçlarının giderilirken tekrar matematiksel bir takım ifadelerle netleştirilmesi. Çünkü matematik gerçekten insanları yanıltmayan bir bilim." (K7)

"Bir makine parçası gibi eğitim kurumunun tıkır tıkır işlemesi. Herkesin kafasının rahat olması. Karşılaşabileceği herhangi bir olayda nasıl çözüleceğine dair soru işareti stres unsurudur, mutsuzluk yaratır, onun ortadan kalkması. Bu sadece öğretmen ve çalışan için değil, veli için de geçerli. Kafasının rahat olması, kimin ilgileneceğini, kimin geri döneceğini, kimin geri bildirim vereceğini bilmesi. Öğrenci açısından da veli açısından da, servisçi, yemekçi açısından da böyle. Herkesin daha motive ve daha keyifli çalışması içindir. Gereklilik diye düşünüyorum kurumsallığı." (K9)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "iş alanları ve görevler net hale gelir" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Olumlu özelliği; görevli olduğunuz ve tanımlandığınız iş alanının çok net çizilmesi…" (K7)*

> *"Herkes görevini bildiği için sıkıntı çıkmıyor. Herkesin yeri ve bilimi ayrı olduğu için ben işlerin düzgün ve işleyişte zorluk yaşanmayacağını düşünüyorum." (K12)*

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırır" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Ben okulla ticaret kelimesini pek yan yana kullanmak istemiyorum ama biz özel okullar olarak bence ticaret yapıyoruz. Ticaretin olduğu her yerde çok hareketlilik, çok fazla girdi-çıktı ve her şey çok hızlı değişebiliyor. Bence en güzel tarafı gerçekten kurumsallaştığın zaman buna uyum sağlamak çok kolay oluyor. Bence pandemi bunun için çok önemli bir göstergeydi. Pandemide ayakta kalamayan okullar genelde bunu daha önce ön görmemiş, daha önce hiçbir şey hazırlamamış, hiç bütçe hesaplarken olası durumları değerlendirmemiş okullar, kurumsal olmadıkları için, bunları yapmadıkları için böyle oldu. Daha önceden neler yapacağınızı belirlemeniz gerekiyor. Sonra yaygara yapıp devlet bizim arkamızda durmuyor demek yerine parayı veliden mi alacaksınız, cebinden mi ödeyecek okul, ayrı bütçeler mi hazırlayacak önceden düşünülmüş olunması gerekiyor. Kurumsallık bence birincil olarak ilk önce karşınıza çıkabilecek maddi veya manevi fark etmez zorluklara karşı sistem geliştirmenizi sağlıyor." (K1)*

> *"Herhangi yaşanılan bir zorlukta kurumun hazır olması, örneğin bir pandemi döneminde hem velisini hem öğrencisini koruyacak bir şekilde önlemlerin hızlı bir şekilde alınması. Bu da aslında şunu getiriyor koruyucu ve önleyici planların oluşmuş olması." (K3)*

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "markalaşmayı sağlar" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Devamlılık beraberinde markalaşmayı da getirir. Bu da kalıcılığa katkı sağlar. Bir marka olma, ekol olma, tanınırlık, bilinirlilik ve kalıcılık…" (K14)

"Marka yaratarak sektörde yer edinme konusunda önemli katkıları var."(K15)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "çalışanların uyum sürecini kolaylaştırır" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Kurumun kullanma kılavuzunun olmasından dolayı kuruma yeni katılan kişilere kolaylık olması. Örneğin sen geleceksin görevini, ne yapman gerektiğini, beklentini bileceksin." (K4)

"Bir kere vakit kazandırıyor. Özellikle yeni işe başlayan çalışanlarda uyum sağlamaları açısından yapılan oryantasyon çalışmalarıyla kurumsal kimliği öğrenmiş oluyor. Aidiyet duygusu da oluşturuyor insanlarda." (K10)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "kurumun tercih edilmesini sağlar" şeklinde belirten görüş aşağıda yer almaktadır.

"Veli boyutunda da kurumsal yaklaşımda, ben okul öncesi kurumum bu arada, özellikle okul öncesi kurumlarda veli beklentisi gerçeği var. Eğer kurumsal bir dille yaklaşmıyorsanız veliyi de kazanmanız ve sürekliliği sağlamanız mümkün olmuyor. Bu nedenle kontenjanlar Türkiye'de çok hızlı hareket ediyor. Mesela ilkokulda başlıyor ve devam edecek ama okul öncesi olunca ve kurumsal olmayınca devamı sağlamak zor oluyor." (K13)

Kurumsallaşmanın olumlu yönünü "uzmanlaşmayı sağlar" şeklinde belirtilen görüş aşağıda yer almaktadır.

"Olumlu yönü olarak söylüyorum bunu bir konuda ciddi bir şekilde uzmanlaşmanızı sağlıyor. Yine orda da yanılgıya düşmemek gerekiyor, ben bunu zaten yıllardır yapıyorum değil, yenilikleri takip etmek gerekiyor aynı zamanda, onu elden kaçırdığınızda kör kalırsınız kurumsal alanda zaten belli kurallar içerisindesiniz. Bir de sen kendine kurallar üretmişsin 15-20 senedir bu işi yaparken diyorsun ki zaten soran da yok herkes bana çok güveniyor,

bir bakarsın kaldırmışsın kafanı dünya millet aya gitmiş sen halen daha aynı masa etrafındasın." (K6)

4.8. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmanın olumsuz yönleri neler olabilir?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.9'da incelenmiştir.

Tablo 4.8. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Alt Problem 7	Kurumsallaşmanın olumsuz yönleri neler olabilir?		n
Tema 7	Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönleri		
Kodlar	Esnek olmayan bir yapı oluşur.	K5, K10, K11, K14	4
	Mekanikleşme meydana gelir.	K1, K7, K8	3
	Zaman, emek ve maddi kaynak gerektirir.	K4, K12, K13	3
	Olumsuz yönü yoktur.	K2, K9	2
	Çalışanlar körelebilir, yaratıcılığı kısıtlanabilir.	K3, K6	2
	Bireysel öğrenci takibi zorlaşır.	K15	1

Tablo 4.9 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşmanın olumsuz yönlerinin "esnek olmayan bir yapı oluşur", "mekanikleşme meydana gelir", "zaman, emek ve maddi kaynak gerektirir", "çalışanlar körelebilir, yaratıcılığı kısıtlanabilir" ve "bireysel öğrenci takibi zorlaşır" olarak belirtildiği görülmektedir. Ayrıca iki katılımcı kurumsallaşmanın olumsuz yönünün bulunmadığını belirtmiştir. Aşağıda kurumsallaşmanın olumsuz yönleri ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünü "esnek olmayan bir yapı oluşur" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Olumsuz yönü katılıktır. Asla bir esneklik olmaması. Bu nedenle hiyerarşik düzendeki kişilere ulaşamama olabilir." (K5)

"Kurumsal olunduğunda genelde belli çerçeveler olduğu için zaman zaman kurumlar buna bağlı olarak esnekliğini de kaybedebiliyor. Özellikle çocuklarla birlikte olmak, çocuk yetiştirmek ciddi bir esneklik de gerektiriyor. Yani her şey çok kurallıdır, şöyledir, böyledir, bizim kurumsal bir kimliğimiz

var, bunun dışına çıkamayız kanısında da olmamak lazım. Durumlara göre, olaylara göre ya da insanların özelliklerine göre çeşitli esnekliklerin de mutlaka olması gerekiyor. Eğer kurum bunu sağlayamıyorsa, kurumsalım diye burnu yere düştüğünde almayan bir tavır sergiliyorsa o zaman kurumsallık baş ağrıtan bir şey haline de gelebiliyor." (K10)

"Esneklik olmayabiliyor bu okullarda. Öğrenci bazında bazen belli standartlar çerçevesinde öğrencinin bireysel performansı veya bireyselliği görülmeyebiliyor. Okul çok kurumsal olduğunda biz bunu böyle yaparız dedikleri zaman da bazen bireyselleşmeye, farklılaştırmaya açık olmayabiliyorlar." (K11)

"Bu biraz kişilerin tercihlerine göre değişebilir. Daha esnek hareket eden, daha özgürlükçü, inisiyatif alınarak ve kaidelere göre hareket etmeyen bir yapılanma sizi daha memnun edebilir. Veli çocuğu için böyle bir yapılanmayı tercih edebilir. Ya da öğretmen olarak çok kurumsal bir yapının içinde bulunmak istemeyebilirsiniz, tercih etmeyebilirsiniz." (K14)

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünü "mekanikleşme meydana gelir" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Olumsuz yönü de vardır o da kurumsallaşmanın duygusuzlaşmayı getiriyor olmasıdır. Aynı zamanda otomatikleşmeyi de getirir. Ama eğitim kurumları duygusal yapılardır. O şeyi yitirebiliyorsunuz, o duygu bütünlüğünü yitirebiliyorsunuz. Tak tak öyle bir şeye dönüşüyor. Şu şöyle yapılır bu böyle yapılır ama öyle yapılmayabilir, yapılmayacağı alanlar vardır. Eğitim camiasında bu çoktur, eğitimin paydaşları hep öğretmenler, yöneticiler hep duygusal çekirdeğe sahiptir o biraz eğitime iyi gelmeyebiliyor. Başka sektörlerde olabilir ama eğitim sektöründe olmuyor. Öğretmen çok değişik, veli de değişik, çocuk da değişik. Bu ilişkiler hep duygular üzerinden olduğundan o kadar kurumsala bağlanamıyor." (K1)

"Amma velakin kurumsallaşmanın dezavantajı özellikle eğitim kurumlarında insan doğasıyla çalışıyoruz. Ve insan doğası sübjektif bir doğa. Birinin gördüğü gözlem ile bir diğerinin gördüğü gözlem örtüşmeyebilir ya da

birbirinden farklı değer yargıları olabilir. Bütün bunlar o kurumsal yapının içerisinde eriyebilir, o zaman mekanikleşiriz işte. Yani kurumsallaşma hümaniteden daha ağır bir sınırla net olarak çiziliyorsa, içine inisiyatifi, hümanizmayı, çalışanın güvenliğini, kurumun birlikte bir zincir olduğunu, bir aile veya bir takım olduğu gibi daha sosyal, daha duygusal, daha insancıl değerleri alamıyorsa o zaman orda sekteye uğruyor işte yani. Çünkü bizler insanız, ikna edilebilme, bir şeye ait olabilme hissimiz aslında kurumsal prensiplerden çok insani etiklerden ve değerlerden geçiyor. Kendimizi ait hissettiğimizde aslında daha doğru işler için daha fazla çaba sarf ediyoruz. O yüzden her kurumsallaşma aynı zamanda mekanikleşmeyi de bir risk faktörü olarak yanında barındırıyor. Bence 21. yüzyılın fark yaratan etkileşimi kurumsallaşmayı insani değerleriyle birlikte sosyal bir platform olarak ve kurumun kendi uzak yakın hedeflerine bağlı olarak inşa edebilen yapılar için ancak doğru modellenebiliyor. Yani bir tek işbölümü yapalım, herkes siyah ve beyaz alanlarını bilsin ile olacak bir şey değil." (K7)

"Bazen fazla duygusuz bir yapı olabilir. Ama zaman zaman duyguların da yer alması gerekebilir. Çünkü insanız robot değiliz." (K8)

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünü "zaman, emek ve maddi kaynak gerektirir" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Olumsuz yönleri hem uğraşlı olması, hem de zaman ve emek gerektirmesi. Değişiklik sancılı olabiliyor. Bunun sorumluluğunu alman gerekiyor." (K4)

"Maddi yükü çok fazla. Kurumsallaşma için marka çalışması yapıyorsunuz, kurumsallaşma ile ilgili personele eğitim aldırıyorsunuz, daha çok toplantı daha çok emek vermeniz lazım ama bunlar olumsuz olarak gözükse de getirisi var. Bunun için para harcamazsanız başka şekilde harcamanız gerekiyor. Zor mu zor, bence zor. Mesela biz 20 kişilik bir ekibiz. 20 kişinin aynı şeye inanmasını sağlamak ta çok zor. Aynı hayali paylaşması zor, alttan yetiştirdiğiniz personeli kaybetmek zor, sıfırdan birini başlatmak ve sürece hazırlamak kolay değil. Ama bence ödenebilecek bir bedel." (K13)

"Daha küçük bir okulu tercih edeyim, daha küçük bir okulda çalışayım, o kadar kurumsal olmasın, az çalışayım ama rahat çalışayım diye düşünenler olabilir." (K12)

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünü "çalışanlar körelebilir, yaratıcılığı kısıtlanabilir" şeklinde belirten görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Olumsuz yönü olarak da şu, bir süre sonra kişinin körelmesi ve kurumun bunu fark etmemesi, kişinin kontrol alanında kalması, konfor alanının genişlemesi ve birtakım çalışmalarda verimliliği düşürmesi ama bunun görülmemesi." (K3)

"Yani birazcık yaratıcılığı kısıtlıyor bu bir gerçek, kendinize yeni alanlar bulmanız gerekiyor yoksa çok ciddi bir körelme yaşarsınız. Bu da çok sevimli bir şey değil. İkincisi kurum içerisinde alabileceğiniz farklı görevler ya da talep edebileceğiniz farklı çalışma alanları yaratılırsa bu sizi çok diri tutabiliyor. Kurumsallaşmanın belli bir miktar yaratıcılığı öldürdüğünü düşünüyorum hocam, yaratıcılığı geliştirmenin başka başka yolları da var tabi ben yönetici olduktan sonra öğrendim bunları, oranın da kaybolmaması gerekiyor." (K6)

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünü "bireysel öğrenci takibi zorlaşır" şeklinde belirten görüş aşağıda yer almaktadır.

"Mesela eğitim boyutunda çok kurumsal diye düşündüğümüz okullarda öğrencilerin kaybolması söz konusu oluyor, aralarında cevherler de oluyor. O kadar kurumsal olmasın, hem benim çocuğum kaybolmasın arada, hem fark edilsin, veli tarafından bu şekilde…" (K15)

4.9. Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler

Okul müdürlerine, "Çalıştığınız eğitim kurumunda kurumsallaşma konusunda yapılan bir çalışma var mıdır?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.10'da incelenmiştir.

Tablo 4.9. Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler

Alt Problem 8	Çalıştığınız eğitim kurumunda kurumsallaşma konusunda yapılan bir çalışma var mıdır?		f
Tema 8	Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Örnekler		
Kodlar	İyileştirme, yeniden yapılandırma	K2, K7, K9, K14	4
	Gelişim olanakları sunma	K4, K6, K8	3
	Hedefleri ve planları belirleme	K11, K13, K15	3
	Gerekli departmanları oluşturma	K1, K2, K3	3
	İşe yeni başlayanlar için oryantasyon çalışmaları yapma	K5, K10	2
	Şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapma	K6, K14	2
	Anayasa, organizasyon el kitabı hazırlama	K7, K8	2
	Kurumsal kimlik çalışmaları yapma	K12	1

Tablo 4.10 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşma çalışmalarına "iyileştirme, yeniden yapılandırma", "gelişim olanakları sunma", "hedefleri ve planları belirleme", "gerekli departmanları oluşturma", "işe yeni başlayanlar için oryantasyon çalışmaları yapma", "şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapma", "anayasa, organizasyon el kitabı hazırlama" ve "kurumsal kimlik çalışmaları yapma" şeklinde örnek verdiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin örnekler ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşma çalışmalarına "iyileştirme, yeniden yapılanma" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Eskiden vizyonumuza uygun olmayan yaklaşımlar olmuştu, düzenlemeler yaptık. Örneğin bir müdür yardımcımız çok aşırı disiplinliydi, oysaki biz normal disiplinli bir okuluz. Onunla konuşuldu ve böyle bir okul olmadığımız belirtildi o da kendini düzeltti. Çünkü böyle bir hedefimiz yoktu. Eğitim tarafımızda bir sıkıntı yok." (K2)*

> *"Bilim insanlarıyla çalıştık o zaman biz. Bizden bir sürü metafor kullanarak okuldaki kurumsal yapının iç görüsünü aldılar. Aslında okul gibi düşünmedik, araba üreten bir fabrika gibi düşündük. Eksikleri, yanlışları daha somut anlatabildik. Her şey bir parçanın yerini aldı bir şekilde. Ve o iç görüden hareketle de yeni bir yol haritası çizildi. Bu bana daha değerli geldi. Bunlara*

ek olarak bir danışmanlık şirketiyle kurumsal yapıyı inşa edeceğimiz stratejik çalışma dokumanı envanteri üzerine deneyimsel bir durumdu. İnsanlar iç görüyü aldı, yansıttı bizi, nasıl bir kurumuz, nasıl bir örgütüz, bu örgütün neye ihtiyacı var, nasıl gereklilikleri var gibi daha sonra da kendi stratejimizde bizi baltalayan, kısırlaştıran noktalara çözüm önerileri sunmamızı istedi. Bu 21. yüzyıl dinamiği için daha doğru bir yapılanma sundu bize. Her yıl düzenli yapılan birçok çalışmaya insan gücünün boşu boşuna akıtıldığı, ne kadar fazla toplantının boşu boşuna yapıldığı noktaları da belirlendi. Bu dönemde bence en önemli şey zaman. Şu anda insanlığı etkileyen ve eline nakit verilen en önemli değer zaman. Zamandan daha kıymetli bir şey yok. Ve kurumların dönüp bakıp aynı toplantıları ne kadar tekrar ettiğine, ya da aynı iş gücünü ne kadar gereksiz yere harcadığına, birbirine ne kadar benzediğine de bakması lazım." (K7)

"Büyürken karşılaşılabilecek ekstra sorunlar doğrultusunda yeni görevlerin ortaya çıkması, güncellenmesi ve ara kademelerin iş yoğunluğuna göre yeni personellerin istihdam edilme sürecini birebir yaşadım. Kurumsallık en başta kafada başlıyor, ondan sonra da uygulama içerisinde takip ve sürekli sorgulayıp, denetleyip tekrar düzenlenen bir süreç haline dönüşüyor." (K9)

"Kurumsallık aynı zamanda gelişimci olmayı da gerektirir. Pandemiden sonra uzaktan eğitim modeli oluşturuldu mesela. Kuruma özgü bir takım şeylerin tasarlanıyor olması, ortamın gerektirdiği yenilikçi yaklaşımlar… Bu da kurumsallığa örnek olabilir." (K14)

Kurumsallaşma çalışmalarına "gelişim olanakları sunma" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Mesela iyi ya da kötü ne olursa olsun danışmanlık hizmeti almaları. Özellikle yönetici eğitimleri çok fazla bir şekilde yapılıyor." (K4)

"İnsan yetiştirme konusunda bir takım çalışmaları var. İçerdeki öğretmenin akademik olarak program dahilinde yetiştirilmesi ve sisteme kazandırılması…" (K6)

> *"Bir de danışmanlık alıyoruz. Bize çok şey kattı. Eğitim programımın uygulama kısmı öğretmenlere bırakmıştık. Ama artık daha sistematik. Öğretmenler artık edindirmek istedikleri deneyimleri hangi becerileri geliştireceğini biliyorlar. Onların elinde böyle bir rehber olması, çok büyük bir fark yarattı. Kurumsallaşma adına attığımız bir adımdı. Oturmuş bilgileri yıkmak kolay olmuyor ama aldıkları hizmet içi eğitimler ile kendilerini geliştirdiler." (K8)*

Kurumsallaşma çalışmalarına "hedefleri, planları belirleme" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"IB okulu olduğu için belli hedefleri var, Primary Years Program uyguluyoruz, öğretmenler eğitimlerini alıyorlar, belirli standartlar ve eğitim yaklaşımları var. Bunlar sayesinde öğretmenler ne yapacaklarını biliyorlar ve daha rahat ilerliyoruz. Bunun dışında büyük bir kurum olması bu pandemi döneminde bize güven veriyor. Hijyen standartlarının hepsinin tanımları yapıldığından güvende hissettiriyor. Her şey kuralına uygun yapılıyor." (K11)*

> *"İş planımızda kısa süreli, orta vadeli ve uzun vadeli hedeflerimizi yazmıştık, şu an ulaştık, şimdi tekrar hedef planlaması içerisindeyiz. Okul iklimi oluşturmak için çok çabaladım. Çok üzerinde durduğum bir konuydu. Şöyle bir örnek verebilirim. Benim kızımın geçen yıl ciddi bir sağlık problemi ortaya çıktı ve zamanımızın büyük bir kısmını hastanelerde geçirdik. Ama buna rağmen okulda işler aksamadı." (K13)*

> *"Milli Eğitim Bakanlığının istediği stratejik planlama çalışmaları buna örnek gösterilebilir. Neler yapıyoruz, neler iyi gidiyor, neler eksik kaldı, bunları nasıl daha iyiye taşırız ortaya çıkarılması." (K15)*

Kurumsallaşma çalışmalarına "gerekli departmanları oluşturma" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Bizim okulumuz vakıf okulu olduğu için kurumsal olmak zorunda çünkü patrondan bağımsız. Bizim sadece o işle ilgilenen bir birimimiz var. Politikaların oluşturulması, o politikaların ölçülmesi değerlendirilmesi, yol*

haritasının çıkarılması gibi bir süreç yönetimi birimimiz var. Ona göre bütün okulun departmanlarının ve okulun genel politikalarının her dakika revize edildiği bir birim orası aslında. En son kıyafet yönetmeliğimizi revize ettik gibi. Koordinasyon komitesinde gündem maddeleri konuşulur ondan sonra süreç yönetimi birimi hepimizin ortak kullanımına hazır hale getirir ve ortak alana yükler. Hepimiz biliriz. Çalışanlardan gelen talepler doğrultusunda yenilenmeler yapılabilir. Bu hiçbir kurumda yüzde yüz çalışanların fikri alınarak yapılamaz. Biz de yüzde de yüz kurumsal değilizdir bazen her okul kendi kafasına göre takılır ama sonuçta bir denetim birimi olduğu için bu hemen ortaya çıkıyor ve toparlanıp yeniden devam edebiliyor." (K1)

"Okulun işletme tarafında ise kurumsallaşma açısından altyapı çalışmaları yapılmaya başlanacak. Muhasebe, reklam, insan kaynakları, satın almada departmanlaşma yok. Onu yapmaya çalışıyoruz. Bu birimlerin başında bir kampüs müdürü olacak ona hesap verecekler. Bunu gerçekleştirmeye çalışıyoruz." (K2)

"Benim çalıştığım kurumsal yapının içinde değişik departmanlar var. Her departmanın kendi içinde bir dinamiği var. Örnek vermek gerekirse kurumda bir iş yapılacak mesela bir mail gönderilecek bu maili gönderecek kişi, bu mailin içeriği, bu mailin içeriğindeki özellikler hepsi farklı gözlerin değerlendirmesinden geçiyor ve bir takım kurallar var. Bir de şu örneği verebilirim. Pandemi döneminde kurumsal olarak çalışanlarının sağlığını aldığı önlemlerle birinci sıraya çekti. Birçok imkan sundu. Zaten bir şeye ihtiyacımız olduğunda çözüm merkezimiz var bizim. Merkeze yazıyorsunuz, onlar ilgili kişilere yönlendiriyor. Zaten her konu herkese gitmemeli. Basit bir konu bile olsa ivedilikle geri dönüş sağlanıyor. Bu mesela güzel bir örnek."(K3)

Kurumsallaşma çalışmalarına "işe yeni başlayanlar için oryantasyon çalışmaları yapma" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Mesela öğretmen oryantasyon programını örnek verebilirim. Başta yeni gelenler kendi arasında kaynaşır, sonra okul gezilir, bölümler tanıtılır ama bunlar hep keyifli ve birbirine bağlayıcı etkinliklerden oluşur. Ayrıca yılbaşı,

öğretmenler günü gibi özel zamanlarda da bir arada olacağımız çalışmalar yapılır. Her fırsatta bir araya gelmek ve gerekirse öğretmenler evine kadar bırakılır." (K5)

"Örneğin benim yönetici olduğum kurumda biz aslında Türkiye genelinde zincir olan bir okuluz ama birileri kuruma geldiğinde ilk bir hafta o kişi kurumun içinde yöneticiden tutun bilgi işlemci de dahil olmak üzere bir rehber öğretmen de bir öğretmen de halkla ilişkilerden bir arkadaşımızla günlerini geçirir ve bu planlıdır. Yöneticilerde 15 gün sürüyor hatta. Kuruma gelir, geldiği zaman "Hoşgeldiniz, bugün bu kişiyle bunları bunları öğreneceksiniz. Ertesi gün şu kişiyle şunlar şunlar..." Mesela bu işimizi çok kolaylaştırıyor. Çünkü kurumun kimliğini, orada olan biten şeylerin ne olduğunu daha baştan geldiği anda insanlarla birlikte öğrenerek ve deneyimleyerek kendi iş tanımının içinde değil ama sonuçta o okulun bir parçası olacak, öğretmen halkla ilişkilerin ne yaptığını bilmeden kurumsal kimliği tam kazanamıyor." (K10)

Kurumsallaşma çalışmalarına "şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapma" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Koordinasyonları paylaşmak adına yapılan bazı eş koordinasyon toplantıları vardır bunlar önlemlidir. Yatay ve dikey anlamda yapılan çalışmalar var bunu da önemsiyorum ben hem akademik bazda hem de idari. Hem de daha sistemli hale getirmek için aylık, haftalık veya belli başlarda yapılacak işlerle ilgili "to do list"lerin olması yani bu ay ne yapılıyor ya da bizim takvimimizde ne var. Bir de şeyi çok önemsiyorlar, kurumun okulları arasında fark olmaması. Bunun için mesela ben 2 sene de Ataşehir şubesinde görev yaptım, beni özellikle çektiler zaten. Çok ortaklık kazandırdığımız şeyler oldu. Bunu kendi gözümle görüyor olmak beni de sevindirdi. Kalıcı olarak yanlış olabilecek bazı şeylerin önüne de geçtik." (K6)

"Bütün şubelerimizde uygulamaların aynı olması. Mesela İstanbul'da bir şey uygulamaya konuluyorsa bütün şubelerde de aynı şey geçerli. Genel müdürlük tarafından her şey organize ediliyor. İşin beyin takımı var. Kurumsallaşmayı sağlayan temel bir yapılanma var. Bunun uygulayıcısı,

paydaşları da çalışanlar, öğretmenler, bütün kolejlerdeki farklı görevlerdeki kişiler oluyor. Her tarafta aynı şekilde uygulanıyor." (K14)

Kurumsallaşma çalışmalarına "anayasa, organizasyon el kitabı hazırlama" olarak örnek veren görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Okulun anayasasını çıkarma ekibiyle bir arada çalıştım. Kampüs içerisindeki sınırların net belirlenmesi, insanların görev alanları, yetkileri ve sorumlulukları ile ilgili bir anayasa modellemesi çalıştık. Ve o hala güncelliğini koruyor bir şekilde değişen güncel ihtiyaçlarla hala hayatta. Tamamen bir şirket mantığıyla ele alındı ve okul olmaktan çıkarıldı yapı. Fakat bu güzel oldu." (K7)

"Bizim görev tanımlarımız var. Birisi işe başladığında biz onunla bir el kitabı paylaşıyoruz, ondan neler beklediğimiz, çalışırken nelere dikkat etmesi gerektiği, iletişim kurarken nelere dikkat etmesi gerektiği, ya da temizlik kuralları ile ilgili. Okumasını istiyoruz. Sonra üzerine konuşuyoruz. Bazen güncelliyoruz, bir kaç maddeyi değiştiriyoruz." (K8)

Kurumsallaşma çalışmalarına "kurumsal kimlik çalışmaları yapma" olarak örnek veren görüş aşağıda yer almaktadır.

"Bizim sosyal anlamda kurumsal bir görüntümüz var. Web sitemiz, instagram hesaplarımız için sosyal medya uzmanıyla çalışıyoruz. Aynı şekilde eğitim konusunda eğitim koordinatörümüz var, öğretmenlerimiz eğitim alıyorlar. Aslında kurumsallıkla ilgili bir şey yaptık değil hep yapıyoruz. Yeni hedeflerle yeni şeyler doğuyor. Her sene yatırım yapacak bir şey buluyoruz. Bulamadığımız durumlarda zoraki bir şeyler araştırıp buluyoruz bu aslında bize çok şey katıyor." (K12)

4.10. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler

Okul müdürlerine, "Kurumsallaşmak isteyen bir kuruma ne önerirsiniz?" sorusu yöneltilerek görüşleri alınmış, elde edilen kodlar ayrıntılı olarak Tablo 4.11'de incelenmiştir.

Tablo 4.10. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler

Alt Problem 9	Kurumsallaşmak isteyen bir kuruma ne önerirsiniz?		f
Tema 9	Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler		
Kodlar	Ekip oluşturmaya önem verilmesi	K2, K3, K5, K9, K10, K12, K13, K14	8
	Danışmanlık alınması	K7, K10, K14, K15	4
	Diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi	K4, K14, K15	3
	Vizyon, misyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi	K1, K6, K11	3
	Çalışanların karara katılımının sağlanması	K1, K8	2
	Maddi kaynak ayrılması	K13, K14	2
	Açık ve şeffaf olunması	K2	2
	Kontrol mekanizması oluşturulması	K13	1
	Şubeleşme olmaması	K4	1
	Kurucuların eğitim sektöründen gelmesi	K14	1
	Hesap verebilir olması	K3	1

Tablo 4.11 incelendiğinde, katılımcılar tarafından kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "ekip oluşturmaya önem verilmesi", "danışmanlık alınması", "diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi", "vizyon, misyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi", "çalışanların karara katılımının sağlanması", "maddi kaynak ayrılması", "açık ve şeffaf olunması", "kontrol mekanizması oluşturulması", "şubeleşme olmaması", "kurucuların eğitim sektöründen gelmesi" ve "hesap verebilir olunması" şeklinde öneriler verildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar birden çok koda ait görüş belirtmişlerdir. Aşağıda kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına verilen öneriler ile ilgili bazı katılımcılara ait alıntılar verilmiştir.

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "ekip oluşturmaya önem verilmesi" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

> *"Tecrübeli kişiler lazım. İşletme, muhasebe, reklam gibi işbölümünün net olduğu departmanlar olması lazım. Departmanlara deneyimli insanlar gelecek." (K2)*

"Bir kadroyla yola çıktığınızda bu çok değişmemeli. Oluşturulan kadroyla beraber doğru bir fizibiliteyle başlayıp fonksiyonel efektif bir kadroyla devam etmeli." (K3)

"Ekibine yatırım yapsın, güvende hissettirsin, kaliteli insanlar seçsin. Mesela yüksek lisansına, eğitimine destek olmak gibi." (K5)

"Gerçekten öncelikle kurumu teslim edecekleri insanı doğru seçmeleri sonra da gerçekten ona kurumu teslim etmeleri. İlk ve ana tavsiyem bu olacak çünkü en büyük sorun burada başlıyor. O teslim süreci gerçekleştikten sonra da ekip konusunda alt kademelere doğru ne gerekiyorsa kurumun sağlaması." (K9)

"İyi bir ekip çok önemli. Çünkü çalıştığınız insanların da böyle hevesli, istekli, meraklı, heyecanlı, gelişime açık insanlar olması kurumsallaştırmayı kolaylaştırıyor. Hani genel anlamda ekip arkadaşlarımı oluştururken dünyada nasıl var oluyorlar, insani yönlerine de bakıyorum sohbet ederken. Hatta ben şuna da dikkat ederim. Çünkü bir makale okumuştum çok hoşuma gitmişti. Çalıştığınız insanları nasıl insanlardan seçerseniz, çalıştığı kurumu hiç sevmeyebilir, nefret edebilir hatta ama eğer temel ahlaki değerleri yerindeyse o insan orada en verimli, en düzgün çalışan insandır, diyordu." (K10)

"Kişiler seçilirken bu işi gerçekten sevdiği, istediği ve bu işe gerçekten ihtiyacı olan insanların bu işi yapmasını sağlayacak şekilde seçimler yapılırsa kurumsallık yolunda daha sağlıklı ilerlenebileceğini düşünüyorum." (K12)

"Birincil olarak işi doğru yapan kişilere ulaşmak lazım. Ama bu demek değil ki okulu biri kuruyor ama her şeyi yapan başkaları, bu da değil. Hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerekiyorsa baştan en sona kadar yapılması gereken her şeyi herkesin bilmesi gerekiyor bu yüzden de yönetici personel seçmekten çok bir ekip kurmalı aslında. Bunun daha doğru olduğuna inanıyorum. İlk önerim bu olur. Her birimiz aynı zamanda iyi bir eğitimci, iyi bir grafik tasarımcı ve iyi bir muhasebeci değiliz. O yüzden de doğru iş arkadaşları bulup yola devam etmeli." (K13)

"Kadro çok önemli nasıl bir kadroyla yol alıyorsunuz. Tabiki yeni mezunlar, gençler çok kıymetli ama ekibi oluşturmak önemli. Bir marka danışmanının olması lazım. Kurumsal iletişim departmanındaki kişilerin liyakati da çok önemli o kuruma ne katacaklar..." (K14)

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "danışmanlık alınması" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Deneyimsel bir danışmanlıktan faydalanmaları gerektiğini düşünüyorum. Bunu öneririm. Bir paket program gibi sorun bu çözüm bu diye gelecek bir kurumsallaşmanın doğru olmadığına dair bir algım var. O yüzden danışmanlığını alacağım bu süreci "lead" edecek alan uzmanlarından beklentim kurumumun içine girip kurumumun içerisinde nefes alan insanlarla dirsek teması kurarak oradaki yapıya uygun, sentetik olmayan bir örgütsel şema döşemeleri ve buna dair yapılandırma yapılmalıdır." (K7)

"Ben bilgiye çok önem veriyorum. Bir insan bir işe başlarken kesinlikle o işle ilgili, kurumsallaştırmakla ilgili her türlü bilgi birikimine sahip olmak gerekiyor diye düşünüyorum. Kendim de bu tür bir çalışmanın içinde bulundum hatta kendimin de okul açma düşüncem var onunla ilgili de birçok eğitime katıldım. Bir hayalim var, bir planım var. Bununla ilgili kurumsal olmakla ilgili ne yapmam gerekiyor. Yani muhasebe dersinden tutun da çünkü ben eğitimciyim. Paradan puldan vergiden hiç anlamıyorum, oturdum muhasebe dersleri almaya başladım. Çünkü bir sonraki kurumumda yalnız olacağım. Kurumsal olması için, ben okul kısmını biliyorum, muhasebeyi muhasebeci yapsın gibi değil de sonuçta eğer o kurum kurumsal olacaksa orada ne yapıldığı ile ilgili bilgiye tam hakim olunması gerekir. Bilmek, doğru kişiden o bilgileri almak çok önemli." (K10)

"İşi bilen beyin takımından destek alması önemli. Ortaklarını ne şekilde oluşturacakları önemli o yol haritasını birlikte çizecekler. Üniversite hocaları olabilir, yurtdışındaki hocalar olabilir, bazı vakıflar olabilir, birtakım uluslararası organizasyonlar olabilir, mutlaka onların görüşleri alınmalı. Her an eğitim içinde olmak lazım yani, yurtdışı örneklerini inceliyor olmak lazım, nasıl adapte edileceğini bilmek lazım." (K14)

"Kurumsallaşma konusunda eğitim almalarını öneririm, uzmanlarla çalışmalarını öneririm kesinlikle. "Bunu biz de biliyoruz, bunu kendimiz yapalım" deniliyor ya hani her şeyi içimizden çıkartalım, evet bu da çok değerli bunun artıları kesinlikle var ama, belki ilk başlarken daha dış kaynaklara yönelmelerini önerebilirim." (K15)

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Şapkanı çıkaracaksın önüne bir bakacaksın "Kurumsallaşma ne demek" araştıracaksın A okulu nasıl kurumsallaşmış, B okulu nasıl kurumsallaşmış bakacaksın, kendine ortaya bir şey çıkaracaksın ve uygulayacaksın." (K4)

"Araştırmacı olunmalı, acaba kurumsal olan okullar nasıl bunu oluşturmuşlar, nasıl bir geçmişten geliyorlar, ne yapmışlar da böyle olmuşlar, bu yüzden bir AR-GE araştırma geliştirme ekibinin de olması lazım." (K14)

"Bakış açısını genişletmelerini, sadece rakipler ya da bulunduğumuz ilçe, il, ülke değil biraz sınırların ötesine bakmayı. Benzer kurumların neler yaptığını takip etmelerini öneririm." (K15)

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "vizyon, misyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Vizyon, misyon ve politikalar belirlenmeli. Vizyon ve misyonunu uygularken A hedefini yapmaya şu birim ne kadar hizmet etti, B hedefini yapmaya birimler ne kadar hizmet etti ona bakılmalı." (K1)

"Ne istediği çok önemli, amaç ne, hep bu, yani kurumsal hayatta her şey son derece hedefli, bu hedefler stratejilerle belirlenir. Dolayısıyla önce ne olmak istiyor ona karar vermesi lazım. Küresel çapta mı, global çapta mı, ulusal çapta da olabilir, butik çapta da kalabilir, hiç önemli değil ama ne her şeyden her şeyden olunca birşeyler olmuyor, bunu çok iyi görmesi lazım ve o açığı belirlemesi lazım. Nerde açık var oranın üzerine bir yoğunlaşma geldiği zaman bu çok daha netleşiyor. Çalışanların tüm çalışanların bu amacı çok

doğru anladığından farklı farklı anlamlar çıkarmadığından emin olunması gerekiyor. Kilit noktalardaki departman faaliyetlerinin tanımları çok açık olması lazım. Biz neyiz sorusundan başlanabilir herhalde, biz neyiz, ne olmak istiyoruz, bunu nasıl yapabiliriz bu üç soru üzerinden hem strateji var hem hedef var, bunu yapmasını öneririm." (K6)

"Dediğim gibi her şeyin başlangıç noktası planlama ve hedef. Hedef ve planlama iyi yapıldığında, ilk sene neyi hedefliyorum, ikinci sene neyi hedefliyorum, onuncu senede ne yapmak istiyorum, buna göre bir plan yapılabilir." (K11)

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "çalışanların karara katılımının sağlanması" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Bütün bu operasyonlar yapılırken ortak hareket edebilmeye dayanmalılar yani bütün bunları fikir birliği ile karar verip yapmalılar bir masa başında oturup herkesin katıldığı her paydaşın katıldığı toplantılarla ya da görüşmelerle ilerlemeliler. Yol haritasını çizerken ortak çizmeli yani dikte olmamalı." (K1)

"Hiçbir şey bir anda çok hızlı olmuyor. Biraz hakikaten sindirmek lazım, biraz yaşayıp görmek lazım. Bir sihirli değnek değmişcesine her şey bir anda kurumsallaşmıyor. Biraz ihtiyaçları görüp, bu doğrultuda yavaş yavaş kararları alıp, çalışan ekiple o ruhu da kaybetmemek ve yaşatmamak için empati kurarak, onları dinleyerek böyle bir yol öneririm." (K8)

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "maddi kaynak ayrılması" şeklinde öneride bulunan görüşler aşağıda yer almaktadır.

"Daha çok bütçesel anlamda bunlardan kısmaya çalışıldığında feda ettiğimiz şeyin daha fazla olduğuna inanıyorum. Mesela yatırımlar yapmamak işinizi başladığınız noktada bırakmak anlamına geliyor. Gelişmemiş, güncellenmemiş okullar çok duyuyoruz. Her şeyin en başında kaynak belirlemek çok önemli diye düşünüyorum." (K13)

> *"Hem yöneticiler, hem çalışanlar ve öğretmenlerin gelişimi adına hizmet içi eğitim çalışmaları için kaynak ayrılması lazım. Para kaynağı da lazım tabi bunlar için. Ufak çapta sermaye ile olabilecek şeyler değil. Ciddi bir para kaynağı lazım." (K14)*

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "açık ve şeffaf olunması" şeklinde öneride bulunan görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"Bir kere yol haritaları, yapılanmalar ve prosedürler açık olmalı. Sözleşmelerin ve anlaşmaların yasal prosedürlerinin getirdiği sorumlulukların farkında olunup, çok açık ve şeffaf bir şekilde konuşulması gerekli." (K3)*

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "kontrol mekanizması oluşturulması" şeklinde öneride bulunan görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"Bizim mesela şöyle örnek vereyim okulumuzda jimnastik dersi veren bir öğretmen varsa da onun neler yaptığını ben yönetici olarak bilmeliyim. Kurumsallıkta bir kontrol mekanizmasının olması çok önemli." (K13)*

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "şubeleşme olmaması" şeklinde öneride bulunan görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"İkincisi ise 'francise' olmamak gerekiyor. Her ne kadar tabelada aynı okulun ismi yazsa da orda çalışanlar kendi tarzlarını ortaya koyacak ve sadece adı aynı olacak bence. Kurumsal olmak istiyorsan tek olmalısın." (K4)*

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına "kurucuların eğitim sektöründen gelmesi" şeklinde öneride bulunan görüş aşağıda yer almaktadır.

> *"Kesinlikle kurucuların eğitim sektöründen gelmesi lazım. Eğitim kökeninden bir kişinin açmış olduğu okulla diğerleri arasında çok fark var. Yani bu yolculukta o fark çok seziliyor. 5 sene sonra dönüp bakıyorsunuz, diğeri ticarethane olmaktan öteye geçememiş, ama eğitim geçmişi olan bireylerin kurduğu okul çok daha kalıcı şeyler üretebilmiş, daha güven oluşturabilmiş, o yüzden bu da önemli." (K14)*

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına “hesap verebilir olunması” şeklinde öneride bulunan görüş aşağıda yer almaktadır.

> *“Hesap sorulabilmesi lazım. Reklam ile ilgili bir sorun varsa reklam bölümüne, eğitimle ilgili bir sorun varsa eğitim koordinatörüne sorabilmen lazım. Kendi kafasına göre değil, kurumun hedefine göre hareket etmeli.”(K2)*

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak ortaya konulan alt problemlere ilişkin elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Kurumsallaşmaya ilişkin özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin görüşlerinin alındığı çalışma kapsamında 15 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın verilerinden elde edilen bulgular; "kurumsallaşmanın tanımı", "kurumsallaşmanın amacı", "kurumsallaşmış eğitim kurumlarının özellikleri", "kurumsallaşma için çizilen yol haritası", "kurumsallaşmayı zora sokan faktörler", "kurumsallaşmanın olumlu yönleri", "kurumsallaşmanın olumsuz yönleri", kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin örnekler", "kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına öneriler" olmak üzere 9 ana tema altında toplanmıştır. Elde edilen bu bulgular, literatürdeki araştırmalar dikkate alınarak tartışılmıştır.

5.1.1. Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Tartışma ve Sonuçlar

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin, "Kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?" sorusuna verdikleri cevaplar sekiz ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmayı;

- Kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması (K1, K2, K6, K8, K10, K11, K14),
- Prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olması (K3, K7, K14),
- Bölümlerin kurumun bütününe hizmet etmesi (K1, K6, K7),
- Güven vermesi (K3, K5, K12),
- Ortak değerlerin olması (K6, K13),
- Markalaşmanın olması (K4),
- Şeffaflığın olması (K4)
- Tutarlılığın olması (K15) şeklinde tanımlamışlardır.

Katılımcıların çoğunluğunun kurumsallaşmayı "Kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması" olarak tanımladığı ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; kurumsallaşma tanımı yapılırken "kişilerden bağımsız" bir

örgüt yapısının varlığının üzerinde durulduğu görülmektedir. Kurumsallaşmış bir yapılanmada kişilerin değişmesi halinde de işleyişin devam etmesi sağlanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008; Yarar, 2008; Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008; Tutar, 2009; Bozbayındır, 2014; Düvenci, 2020). Ulukan'ın (2005) çalışmasında yöneticiler tarafından yapılan kurumsallaşma tanımlarına bakıldığında da, "kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması" ibaresi öne çıkmaktadır (s. 33). Bu sonuçtan hareketle, bireylere bağımlı bir yönetimin kurumsallaşma ile bağdaşamayacağının, bu çalışmaya katılan okul müdürlerinin de farkında olduğu bir konu olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşma hakkında yapılan tanımlar incelendiğinde, K3, K7 ve K14 tarafından "prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olması" konusuna değinildiği görülmektedir. Karpuzoğlu (2003) tarafından yapılan kurumsallaşma tanımında da bir şirketin kişilerden bağımsız olmasının yanı sıra belirli standartlara ve prosedürlere sahip olmasına değinilmiştir (s. 72). Kahveci (2007) tarafından yapılan kurumsallaşma tanımında ise; prosedürlerin belirlenmiş olması ve faaliyetlerin belli kurallar doğrultusunda yapılmasının üzerinde durulmuştur. Belirsizlik, özellikle yönetimsel süreçlerde, okul ikliminde ve bireyler arasındaki iletişimde olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir (Mazlum, 2019).

Kurumsallaşmanın formalleşme boyutunun uygulanması, prosedürlerin ve iş tanımlarının belirlenmesini de kolaylaştırmaktadır. Kara (2018) tarafından yapılan araştırmada; özel ortaöğretim okullarının formalleşme boyutunda çok yüksek düzeyde kurumsallaştığı ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma tanımında prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olmasına değinen katılımcıların, formalleşme boyutunun bu özelliğine önem verdikleri söylenebilir.

K4 tarafından belirtilen "şeffaf olma" ise, bilgilerin zamanında, doğru ve anlaşılır şekilde sunulmasıdır. Şeffaf olma sayesinde, kurumsallaşmanın boyutlarından biri olan hesap verebilirlik daha sağlıklı bir biçimde sorgulanabilir. Hesap verebilirlik ise; tüm düzeylerdeki görev ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi, yetkiye göre hesap verme düzeyinin ayarlanması, etkin iç ve dış denetime sahip olunması ile uygulanabilmektedir. Belirlenen amaçlara ve politikalara, işin gereğine ve etik kurallara uygun davranılmasını içermektedir. Aksi takdirde hesap vermekle yükümlü olunmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 59-62). Bu tanımda şeffaflıktan bahsedilmiş olmasına rağmen, hesap verebilirlikten

bahsedilmemiştir. Bunun nedeni, katılımcının kurumsallaşma için sadece şeffaflığın yeterli olduğunu düşünmesi olabilir.

K15 tarafından kurumsallaşmanın tanımı tutarlılığın olması olarak ifade edilmiştir. Kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılığın; verdiği sözü tutma, benzer durumlarda benzer tepkileri verme gibi anlamları vardır ve tutarlılık sayesinde güven veren bir ortam oluşabilmektedir. Aynı şekilde; bazı katılımcılar kurumsallaşmayı tanımlarken güven vermesinden bahsetmiştir. Bir kurumun hem tutarlı olması hem de şeffaf olmasının güvenirlik kazandırma gibi bir işlevi olabilmektedir. Kurumun güven vermesi; okulun gelişimi ve etkililiği için önemli bir faktördür. Güvenin olmadığı durumlarda; iletişim kısıtlanmakta, ortak vizyonun oluşması ve hedeflerin benimsenmesi zorlaşmaktadır. İşbirliğine dayalı karar verme gibi yönetimsel süreçler de güvene bağlı olarak gelişmektedir. İlerlemenin sağlanabilmesi için güven veren bir okul ortamı gerekli olmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 585).

Kurumsallaşmayı tanımlarken ifade edilen diğer bir kurumsallaşma boyutu kültürel güçtür. Kültürün içinde ortak değerler yer almaktadır. Ortak değerlerin olması, K6 ve K13 tarafından belirtildiği gibi kurumsallaşmanın önemli bir yönüdür, çünkü bireylerin istendik davranışlara sahip olmasını sağlayabilir ve bu ortaklık kararlarına yansıyabilir. Örgütteki normların, değerlerin ve bunlar gibi örgüte özgü ilkelerin ve davranışların bireyler tarafından kabul edilmesiyle ve yaygınlaşmasıyla kültürel güç artmaktadır. Bu sayede kültürel bir kontrol sistemi meydana gelebilmekte, formal açıdan kontrol yapılamayan durumlar için de etkili olabilmektedir (Apaydın, 2009, s. 16-17).

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, kurumsallaşmanın tanımında "bölümlerin kurumun bütününe hizmet etmesi" ifadesi de görülmektedir. K1, K6, K7'ye ait görüşler incelendiğinde; özel okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin yanı sıra insan kaynakları, muhasebe, kurumsal iletişim gibi bölümlerin de olduğu ve bu bölümlerin kurumun bütününe hizmet ettiği konusundan bahsedildiği görülmektedir. Alanında uzman kişiler bu bölümlerde işbirliği halinde kurumun bütününe hizmet etmek için çalışırlar. Kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutunda; yapılacak işlerin hangi alanla ilgili ise o alanda uzmanlaşmış bireyler tarafından yapıldığı görülmektedir. Profesyonelleşme, diğer bir deyişle uzmanlaşma, bireylere uzmanlıklarına göre görevlendirme yapılmasının yanı sıra yetkilerin ve sorumlulukların ortaya konmasıdır (Aylan ve Koç, 2017, s. 568).

Yönetimde profesyonellerin tercih edilmesi, profesyonel çalışanların geliştirilmesi ve diğer profesyonel kurumlarla bağlantıda kalınması da profesyonelleşmenin tanımına eklenebilmektedir. Profesyonelleşmenin örgüt kapasitesini arttırma işlevi de vardır (Apaydın, 2009, s. 12-15). Tur (2019) tarafından yapılan çalışmada kurumsallaşma seviyesini arttıran faktörlerden birinin profesyonel yöneticilerin miktarının artması olduğu ortaya çıkmıştır. Özel öğretim kurumlarında ihtiyaç duyulan bölümlerin olması, hem bu bölümlerde alanında uzman kişilerin olması, hem de bu bölümlerin bir bütüne hizmet etmeleri kurumsallaşma açısından tercih edilen bir durum olabilmektedir.

K4 tarafından yapılan kurumsallaşma tanımında "markalaşma"nın olduğu görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, kurumsallaşma ile markalaşma arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (Demirel, 2014; Yarar, 2008). Örneğin; Demirel (2014) tarafından yapılan çalışmada, özel eğitim ve öğretim kurumlarının kurumsallaşma düzeylerinin, özel eğitim ve öğretim kurumlarının markalaşma düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim kurumları marka değerlerini kurumsallaşma ile güçlendirebilmektedirler.

5.1.2. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Size göre kurumsallaşmanın amacı nedir?" sorusuna verdikleri cevaplar yedi ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmanın amacını;

- Sistem oluşturma (K6, K7, K9, K10, K13)
- Sürdürülebilirliği sağlama (K1, K2, K3)
- Standartlaşma (K5, K12, K15)
- Marka olma (K4, K14)
- Kaliteli iş yapma (K7, K11)
- Yol haritası belirleme (K8)
- Objektif değerlendirme yapma (K6) olarak ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların üçte birinin kurumsallaşmanın amacını "sistem oluşturma" olarak ifade ettiği görülmektedir. Kurumsallaşma başka çalışmalarda da bir sistem haline gelme ile ilişkilendirilmektedir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008; Tutar, 2009). Ulukan'ın (2005) yaptığı çalışmada,

kurumsallaşma sayesinde örgütün daha düzenli ve sistemli çalışması beklendiği ifade edilmiştir. Kurumsallaşma çalışmalarının kişilerden bağımsız bir yapı ortaya çıkarması, sistemin ve düzenin oluşmasıyla ilişkilendirilebileceğinden, okul müdürleri sistem oluşturmayı kurumsallaşmanın amacı olarak ifade etmiş olabilir.

K1, K2 ve K3'e göre kurumsallaşmanın amacı "sürdürülebilirlik" olarak ifade edilmiştir. Sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma birbiriyle etkileşimde olan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Turhan ve diğerleri (2018) sürdürülebilirliği, kurumsallaşmanın tamamlayıcı ve geliştirici bir yönü olarak ele almıştır (s. 18). Çayak (2018) tarafından yapılan çalışmada ise; kültürel sürdürülebilirlik uygulamalarından birinin kurumsallaşma faaliyetleri olduğu görülmüştür. Özel öğretim kurumları, sürdürülebilirliği sağlayıp hayatta kalmak zorunda olan kurumlardır. Kurumsallaşmanın amacının okul müdürleri tarafından sürdürülebilirlik olarak ifade edilmesi hem sürdürülebilirliğe önem verilmesinden, hem de kurumsallaşmanın katkısının farkında olunmasından dolayı olabilir.

K5, K12, K15 tarafından kurumsallaşmanın amacı standartlaşma olarak ifade edilmiştir. Prosedürlerin organize olması ve yerleşmesiyle beraber, sistemin standartlaşması karşımıza çıkmaktadır. Standartlaşma, kurumların devamına katkıda bulunduğu gibi belli bir uygunluğa ulaşmasını da sağlayabilmektedir. Bu uygunluk sayesinde tercih edilebilirlik artabilmektedir (Apaydın, 2009, s. 10). Sistemin oturmuş olması ve belli bir standartlaşmaya ulaşması okul müdürleri açısından kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir.

K4 ve K14 kurumsallaşmanın amacını "marka olma" olarak belirtmiştir. Çelik (2019) tarafından yapılan çalışmada, kurumsallaşmanın markalaşmayı işletmenin geçmişine ve büyüklüğüne göre değişen oranlarda etkilediği ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki işletmelerin önde gelen amaçları kurumsallaşma ve markalaşma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki olguyu geliştirmeleri sayesinde istikrarı sağlayabilmekte ve diğerlerine göre daha fazla tercih edilebilmektedirler. Özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmanın olması marka olma konusunda kolaylık yaratabilmektedir, çünkü kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan kurumların tanınırlığı ve tercih edilebilirlikleri artabilmektedir.

K8 tarafından kurumsallaşmanın diğer bir amacı "yol haritası belirleme" olarak ifade edilmiştir. Kurumsallaşma sayesinde hedefler ve yapılması gerekenler belirlenmekte, ulaşılmak istenen yere daha kolay ulaşılabilmektedir. Sungurtekin (2008) tarafından yapılan çalışmada; büyüme döneminde kurumsallaşma için atılan adımların yol gösterme açısından etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumsallaşmanın amacı, K7 ve K11 tarafından "kaliteli iş yapma" olarak açıklanmıştır. Kurumsallaşma gerçekleştiği zaman iş gücü ve yönetim yaklaşımı ile ilgili gelişmelerin yanı sıra kaliteli iş yapma da beraberinde gelmektedir (Çeçen, 2019). Sektördeki rekabet ortamı nedeniyle özel bir öğretim kurumunun diğer kurumlar arasından tercih edilmesi giderek zorlaşmaktadır. Özel öğretim kurumları kendi öne çıkan özelliklerini ortaya koyarak kaliteli bir hizmet sunmayı tercih edebilmektedirler. Bunu da kurumsallaşma ile sağlamaya çalışabilirler. Kurumsallaşmış bir işletmenin hizmet kalitesine de güven duyulduğu söylenebilmektedir.

"Kurumun kendini objektif olarak değerlendirmesi" K6 tarafından kurumsallaşmanın amacı olarak ifade edilmiştir. Kurumların başarılı olması ve değişen şartlarda da bu başarıyı devam ettirmesi için doğru stratejileri belirlemeleri önemlidir. Kurumların bu stratejileri uygularken hedeflerine ulaşma açısından ne durumda olduklarını anlamaları için öz değerlendirme yapmaları gerekebilir. Öz değerlendirme sayesinde güçlü ve geliştirilmesi gereken yönler belirlenebilir. Kurumlar öz değerlendirme yaparken kurumsal değerlendirme sürecinden geçebilir. Bu nedenle bir kurumun kurumsallaşması objektif değerlendirmeyi amaçlayarak kendi durumunun artılarını ve eksilerini görmesini sağlayabilir.

5.1.3. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özellikleri nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar on bir ana başlık altında toplanmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliklerini;

- Netlik vardır (K1, K3, K6, K8, K9, K15),
- Duruşu vardır (K4, K5, K10, K12),
- Gelişime önem verir (K3, K4, K11, K14),
- Kurucu aktif görevde değildir (K2, K4),

- Geçmişi vardır (K7, K14),
- Departmanları, uzmanları vardır (K1, K3),
- Vizyon, misyon çalışanlar tarafından benimsenmiştir (K6, K13),
- Kaliteli hizmet sunar (K7, K15),
- Değer-tutum birliği vardır (K6),
- Çalışanlar kendini güvende hisseder (K10),
- Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılar (K3) şeklinde ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların çoğunluğunun kurumsallaşmış bir eğitim kurumunu hedefler, politikalar, prosedürler ve kurallar açısından netliğe sahip olan bir yapılanma olarak ifade ettikleri görülmektedir. Ulukan'ın (2005) yaptığı çalışmada, yöneticilere göre kurumsallaşmış olmanın anlamlarından biri işler, standartlar ve bunun gibi durumların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir (s. 33). Direk'e (2019) göre, kurumsallaşma açısından belirlenmesi gereken ilk nokta, işletmelerin varoluş nedeni ve nasıl bir devam edeceğine dair bir netliğe sahip olunmasıdır. Bu konularda belirsizlik olduğunda, devamlılığı sağlama zorlaşabilmektedir. Ayrıca, eğitim kurumlarında çalışanların uymaları gereken kurallar vardır. Bu kurallar sayesinde, hedeflere ulaşmaya ve verimliliğe katkıda bulunulmaktadır (Çelebi, 2009, s. 76). Bu durumlar açısından bir netlik olmasının, katılımcılar tarafından kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliklerinden biri olarak görüldüğü söylenebilir.

Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliği olarak "netlik" olmasının yanı sıra bir "duruş"unun olması gerektiğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Kurumsallaşma gerçekleştiğinde, kurumun kendine has iş yapma biçimleri ve iletişim yöntemlerini kültür haline getirdiği ve diğerlerinden farklı bir kimliğe sahip olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2003, s. 72). Bu durum eğitim kurumlarının bir duruşa sahip olmasını sağlayabilmektedir. Katılımcılar bu duruşu; iletişime önem veren (K12), kendine ve yaptıklarına güvenen (K10), kararlarını veli odaklı almayan (K5), ayırt edici özelliklere sahip olan ve kendini anlatabilen (K4) şeklinde tanımlamışlardır.

K3, K4, K11, K14 tarafından kurumsallaşmış eğitim kurumlarının bir özelliği olarak gelişime önem verildiğinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Katılımcılar hem kurumun gelişimi hem de kurumdaki bireylerin gelişiminden bahsetmişlerdir. Eğitim kurumlarının sorumluluklarından biri öğretmenlerine gelişim olanakları sunmasıdır. Öğretmenler eğitim kurumları için temel fonksiyona sahiptirler ve gelişimlerinin

sağlanması, o kurumu daha ileriye götürebilecek bir yöntemdir. Öğretmenlerin gelişimi kurumun gelişimini sağlayacaktır. Ayrıca, eğitim kurumlarının gelişmek için K4 tarafından ifade edildiği gibi bir "beyin takımı"na ihtiyacı olabilmektedir. Böylece kurumlar gelişim olanaklarını en verimli şekilde değerlendirebilirler.

K2 ve K4 tarafından kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliği olarak "kurucunun aktif görevde olmaması" yönünde görüş bildirilmiştir. Kurumsallaşma, kurucularının etkisi altında kalmaksızın kurumların düzenli bir işleyişlerinin olması ve bu insanların kişisel becerilerinin dışındaki yöntemlerle yönetilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Karakaş ve diğerleri, 2016, s. 4). Kurucuların veya okul sahiplerinin aktif olarak okulda çalışmaya devam etmeleri, her türlü konuya inisiyatiflerini kullanarak müdahale etmelerinin yolunu açabilmekte, sistemli bir yapıyı sürdürme konusunda sorun olabilmektedir.

K7 ve K14 kurumsallaşmış bir eğitim kurumunu tasvir ederken, geçmişinin olduğuna değinmişlerdir. Çelik (2019) tarafından yapılan çalışmada, 21-30 yıllık işletmelerin daha az süre faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Geçmişi olan bir kurumun uzun yıllar ayakta kalmış olması, köklü bir kültüre ve sağlam bir işleyişe sahip olduğu, dolayısıyla kurumsallaşmış bir kurum olduğu algısını oluşturabilmektedir. K7 tarafından belirtildiği üzere, geçmişi olan kurumların sahip olduğu kurumsal hafıza da kurumsallaşmış eğitim kurumlarının algılanan bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Aydın (2019) tarafından yapılan çalışmada, bazı yöneticiler kriz yönetimi dönemlerinde kurumsal hafızanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce yaşanan krizlerden sağlam çıkmayı başaranların, benzer krizlerle karşılaşılması halinde kurumsal hafızasını kullanabileceği ve bu sayede krizin rahatlıkla atlatılabileceği ifade edilmiştir.

K1 ve K3, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda departmanların ve uzmanların olduğuna dair açıklamalarda bulunmuşlardır. Eğitim kurumlarının; insan kaynakları, muhasebe, kurumsal iletişim gibi ihtiyaç duyulan alanlarda ortak bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için koordinasyon içinde çalışan en az iki kişiden oluşan birimlerden oluşabildiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın örgütleme fonksiyonunda yer aldığı gibi; her bir işin sorumluluğu ve yetkisi tasarlanarak bu işlerden hangilerinin belirli departmanlarda gruplandırılacağı belirlenmelidir (Gibson ve diğerleri, 2003, s. 17-18). Bu departmanlarda da alanında uzman kişilerle yer verilerek, bu sayede düzenli bir

işleyişe sahip bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma için departmanlara ve uzmanlara ihtiyaç duyulabilir. Hangi alanlarda ne kadar personel olacağı eğitim kurumunun ihtiyacına göre düzenlenebilmektedir.

K6 ve K13 kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından benimsenmiş olduğunu dile getirmişlerdir. Vizyon ve misyon sayesinde, kurumun diğer kurumlardan ayırt edici özellikleri ortaya koyularak kurumsal bir kimlik oluşturulabilmektedir. Başköy (2020) tarafından yapılan çalışmada, vizyon ve misyonun çalışanlar açısından net olmamasının kurumun var oluş nedeninin ve nereye ulaşmayı amaçladığının bilinmemesine yol açabileceği belirtilmiştir. Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi ortak hedefler doğrultusunda ilerlemeyi sağlayabilmektedir.

K7 ve K15 tarafından kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun kaliteli hizmet sunacağına dair görüş belirtildiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın tanımında da ortaya çıkan bir başlık olarak "kalite" özel öğretim kurumlarının rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için gerekli olduğu düşünülen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar kurumsallaşmanın gereklerini karşılayan bir eğitim kurumunun ortaya koyacağı hizmetin de kaliteli olacağını varsaydıklarından bu şekilde ifade etmiş olabilirler.

K6 tarafından üzerinde durulan "değer-tutum birliği" özellikle kurumsallaşmanın kültürel güç boyutu için önemlidir. Ortak değerlere ve tutumlara sahip olmak kurumun kültürel gücüne katkıda bulunmaktadır. Taşdan'ın (2010) çalışmasında, Türkiye'deki özel okullarda çalışan öğretmenler ve okulları arasındaki değer uyumlarının devlet okullarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi özel okulların kendi değerlerine uygun öğretmenleri seçme haklarının olmasına bağlanabilir. Değer ve tutumlarda birliğin olmaması birey ve örgüt çatışmasına yol açabilmektedir.

Ayrıca katılımcılar tarafından belirtilen diğer görüşler incelendiğinde; "çalışanlar kendini güvende hisseder" ve "çalışanların ihtiyaçlarını karşılar" başlıklarının olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kurumsallaşmanın "insana yönelik olma" faktörü olabilir. İnsanlar kişilik, ihtiyaç ve tutumlar gibi alanlarda birbirinden farklı özelliklere sahip varlıklardır. Yöneticiler bu benzersiz algı ve davranışları hesaba katarak ve insana yönelik bir tavır sergileyerek, bir şekilde onları ortak amaçlara yönlendirmek ve insanların potansiyelini performansa çevirmek zorundadırlar. Çünkü yönetmek bir

grubun tüm üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan bağlamı oluşturmaktır (De Geus, 1998, s. 177-202). İnsanların ihtiyaçlarının karşılanması ve kendilerini güvende hissetmelerine yönelik davranışlarda bulunulması, çalıştıkları kurumları daha çok benimsemelerini sağlayabilmektedir.

Ayrıca, Arslan (2009) tarafından yapılan araştırmada kurumsallaşma alt boyutlarının örgüte duyulan güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işletme içerisinde adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla dolaylı yoldan örgüte güveninde arttığı görülmüştür. Yöneticilere karşı duyulan güven miktarı arttıkça dolaylı yoldan örgütsel güvende artmaktadır.

5.1.4. Kurumsallaşma için Çizilen Yol Haritasına İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşma için nasıl bir yol haritası çizilmelidir?" sorusuna verdikleri cevaplar on ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşma için çizilen yol haritasını açıklarken;

- Hedefler belirlenmeli (K3, K4, K6, K7, K11, K13, K14),
- Ekip oluşturulmalı (K1, K3, K4, K5, K9, K14),
- İş planı hazırlanmalı (K2, K3, K10, K13, K15),
- İş tanımları oluşturulmalı (K6, K14, K15),
- Süreç olduğu bilinmeli (K1, K2, K4),
- Çalışanların görüşleri alınmalı (K3, K7, K8),
- Okul sahibinden bağımsız hale getirilmeli (K1, K9),
- Ölçme-değerlendirme kriterleri belirlenmeli (K7, K11),
- Çalışanların gelişmesi sağlanmalı (K6, K12),
- Kurumsal imaj çalışmaları yapılmalı (K14) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların kurumsallaşma için yol haritası çizilirken hedefleri belirlemenin önemine değindikleri görülmektedir.

Kurumsallaşma için yol haritası çizilirken yapılması gerekenler katılımcılar tarafından çoğunlukla hedefleri belirleme, ekibini oluşturma ve iş planı hazırlama olarak ifade edilmiştir. Hasselbladh ve Kallinikos (2000) kurumsallaşma için yol haritası belirlerken belirli aşamalardan geçildiğini belirtmiştir. Bunlar; belirli sözlü, yazılı tanımlarla ideallerin anlamsal olarak sınırlandırılması, ilgili görevlerin, sosyal rollerin özellikleri

ve ilişkilerin tanımlanması, eylem modellerinin, ölçme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir (s. 707). K7 ve K11 tarafından ifade edildiği gibi ölçme-değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi önemli olarak görülebilmektedir, çünkü ölçme ve değerlendirmenin üzerinde durulmadığı bir sistemde yapılan uygulamaların yürüyüp yürümediğini görmek zorlaşabilmektedir. K6, K14 ve K15 tarafından belirtildiği üzere iş tanımlarının yapılması, herkesin sorumlu olduğu görevleri ve sınırlarını belirlemekte, çalışanların kendi yetki alanlarında ortak bir hedef için çalışmalarının sağlanmasına destek olabilmektedir.

Kurumsallaşma için gerekli olan hedef belirleme, ekip oluşturma, iş planlarını yapma gibi eylemleri yerine getirirken, bunların tek seferlik çalışmalar olmadığı, gereken durumlarda değerlendirmeler ve düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Ancak bu değerlendirmeler gerçekleştiğinde gelişmesi gereken alanlar belirlenebilmektedir. K1, K2 ve K4 tarafından belirtildiği gibi kurumsallaşma bir seferlik olup biten bir şey değil, zamanla gelişen ve değerlendirmeler sonucu geliştirilen, çevredeki değişimlere göre şekillenebilen bir süreçten geçmektedir. Kurumsallaşmanın süreç olduğunu dile getiren katılımcılardan biri, küçük bir şekilde başlanması gerektiğini belirtmiştir. Az kişiyle yola çıkan işletmelerin daha esnek olabilmesi, işletme kültürünü benimsemenin ve değişime uyum sağlamanın daha rahat gerçekleşmesi mümkün olabilmektedir (Apaydın, 2008, s. 141).

K3, K7, K8 kurumsallaşma için yol haritası çizilirken çalışanların görüşlerinin alınmasının önemine değinmişlerdir. Çalışanların görüşlerinin alınması ve karara katılımının sağlanmasının olumlu etkileri olabilmektedir. Kurumsallaşma hakkında alınacak kararların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve tam anlamıyla uygulanması konusunda olumlu bir etkisi olabileceği için okul müdürleri tarafından bu şekilde ifade edilmiş olabilir. Göksoy (2014) tarafından yapılan çalışmada; okul müdürlerinin, öğretmenlerin kararlara katılması hakkında, verimliliği ve sorumlu olmayı arttırdığı, alınacak kararların sahiplenilmesini sağladığı şeklinde görüş bildirdiği ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun, kararların okul müdürleri tarafından alındığını ve öğretmenlerin pek bir etkisi olmadığını belirttiği de ortaya çıkan diğer bir sonuçtur (s. 262-263). Burada önemli olan çalışanların uygulanabilir olan görüşlerinin karara katılımının sağlanmasıdır. Görüşler uygulanabilir değilse, nedenlerinin konuşulması ve çalışanların karara katılımının uygun olmadığı bazı yönetsel

durumlarda çalışan görüşlerinin hiç alınmaması tercih edilebilmektedir. Aksi durumda, çalışanlar görüşlerinin alındığını fakat uygulanmadığını düşünebilmektedir. Kara (2018) tarafından yapılan araştırmada; karara katılımın özel ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul bağlılığını arttıran, yönetimin keyfi uygulamalarının önüne geçen bir faktör olarak öne çıktığı görülmektedir.

Bazı katılımcıların okulun sahibinden bağımsız hale getirilmesini kurumsallaşma için çizilecek yol haritasında ifade ettiği görülmektedir. Özellikle alınacak kararlar konusunda tek kişiye bağımlı olunması, profesyonel yöneticiler için rahatsız edici bir durum olabilmektedir. Profesyoneller tarafından çok yönlü düşünülerek kurumun yüksek yararına hedeflerin belirlenmesi, uygulamaların planlanması ve kararların alınması gibi durumları sekteye uğratabilmektedir. Özellikle okulun sahibi eğitim sektöründen gelmiyorsa, karar alma konusunda sorun yaşanabilmektedir. Sadece kendi kararlarının ve isteklerinin uygulanmasını isteyebileceğinden, kurumun bir kişiye bağlı bir şekilde yürür hale gelmesine neden olabilmektedir. Özel öğretim kurumlarındaki kurucular veya kurucu temsilcileri mevzuatta belirtildiği gibi -eğer müdürlük görevleri yoksa- kurumun akademik konularla ilgili işlerine karışamamaktadır. Kurumun açılışı ve kapanışı, devri, nakli, personelin istihdamı, araç ve gerecin temin edilmesi, maaş, sigorta ve vergilerle ilgili uygun işlem yapılması gibi konular görev alanları içerisinde yer almaktadır (Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 2019).

Kurumsallaşmanın yol haritası belirlenirken diğer bir görüş, K6 ve K12 tarafından belirtildiği gibi çalışanların gelişiminin sağlanmasıdır. Bu konuda görüş bildiren bir katılımcı özellikle iletişim eğitiminin önemi üzerinde durmuştur. Diğer bir katılımcı ise; kurumların kendi personellerini yetiştirmek için emek vermesi gerektiğini belirtmiştir. İletişim, işlerin sağlıklı bir şekilde yürümesinin yanı sıra başarılı bir ekip oluşturma için de gereklidir. Çalışanların kurumsallaşma adına aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi, bu konuda birlikteliğin ve verimliliğin sağlanması sağlayacak şekilde çalışanların gelişiminin sağlanmasına önem verilmelidir.

Kurumsal imaj çalışmaları yapılması, kurumsallaşmanın yol haritasında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir konudur. Kurumsal imaj; kurumun dış çevre açısından nasıl algılandığına dair öğelere değinmektedir. Günümüzde etkili olan bir mecra olarak sosyal medya çalışmaları veya okulun reklamı için yapılan diğer uygulamalar buna örnek verilebilir. Özellikle özel öğretim kurumlarının rakiplerinin arasında fark

edilmesinde ve tercih edilmesinde kurumsal imaj çalışmaları onları öne çıkaran faktörlerden biri olarak görülmektedir. Özel öğretim kurumunun kurumsallaşmasının dış çevre açısından nasıl algılandığı önemli olabileceğinden, bunun için yapılacak kurumsal imaj çalışmaları da kurumsallaşma yol haritasında yapılması gereken bir başlık olarak ifade edilmiş olabilir.

5.1.5. Kurumsallaşmayı Zora Sokan Faktörlere İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşmayı zora sokan faktörler nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar dokuz ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmayı zora sokan faktörleri;

- Okulun sahibinin, kurucusunun aktif görevde olması (K1, K2, K10, K13),
- Belirsiz, sürekli değişen hedef, görev ve planlamaların olması (K3, K7, K10, K14),
- Veli odaklı bakış açısına sahip olunması (K4, K5, K11),
- Çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırları olması (K1, K4, K12),
- Tepe yöneticilerin kontrol isteği ve yetki vermemesi (K7, K15),
- İşbölümünün olmaması (K2, K8),
- Uygun olmayan görevlendirmelerin yapılması (K8, K9),
- Kararların doğru bir şekilde aktarılmaması (K6),
- Ekonomik yetersizliklerin olması (K15) şeklinde ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların çoğunluğunun; okul sahibinin veya kurucusunun aktif görevde olmasının kurumsallaşmayı zora sokacağını belirttiği görülmektedir. Okul sahibinin veya kurucusunun aktif görevde olduğu durumlarda eğer profesyonel bir yaklaşım yoksa ve görev tanımları net olarak belirlenmemişse, okulun odağındaki bu kişi hemen hemen her konuda son kararı kendisi vermektedir. Bu durum da kurumsallaşmayı oldukça zora sokan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurucu veya okul sahibinin merkezde olduğu bir organizasyon yapısı oluşturulmasıyla beraber, okulun ömrü de bu kişinin ömrüyle sınırlı kalabilmektedir. Kurumsallaşmayı gerçekleştirmek için; sadece bazı kişilerin becerilerine bağlı bir yönetim tarzının tercih edilmemesi gerekmektedir. Kurumsallaşma, önemli mevkilerdeki kişiler olmadan da işlerin sorun olmadan yürümeye devam etmesidir (Künü, 2020).

Katılımcıların çoğunluğu tarafından ifade edilen diğer bir faktör hedeflerin, görevlendirmelerin ve planlamaların sürekli değişmesi veya bu konularda belirsiz bir ortama sahip olunmasıdır. Ordu ve Tanrıöğen (2013) bireylerin düzeni tercih ettiğini, belirsizliğin bireyleri sıkıntıya sokabildiğini ve bundan dolayı sistemli bir yapıda çalışmanın bireylere daha iyi geldiğini belirtmişlerdir. Bozbayındır (2014) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan, kurumsallaşmayı zora sokan diğer bir faktör "görevlerin açık ve net olmaması"dır ki bu da belirsizliği getirir. Belirsizliğin bu araştırmadaki çoğu katılımcı için kurumsallaşmayı sekteye uğratan bir faktör olarak görüldüğü karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmaya katılan okul müdürlerinden bazıları veli odaklı bakış açısının da kurumsallaşmayı zora soktuğunu belirtmişlerdir. Özel öğretim kurumlarındaki velilerin müşteri olarak algılanabilmesi, velilerin de eğitim hizmetini para vererek alıyor olması veli odaklı bir yaklaşıma neden olabilmektedir. Bu nedenle, okullarda çalışan yöneticilerin velileri memnun etme çabası gözlemlenebilmektedir (Arslan, 2018). İşte bu veli odaklı bakış açısı kurumsal uygulamalar ve kararlar yerine, kurumsallaşma sürecini sıkıntıya uğratacak uygulamalar ve kararlarla karşılaşılmasına yol açabilmektedir.

K1, K4 ve K12 tarafından belirtilen çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırları olması konusu iki taraflı ele alınabilecek bir konudur. Bu durumda, okul müdürleri tarafından algılanan bu uyumsuz görüşlerin ve tavırların sebebinin araştırılması ve kurumsallaşmayı zora soktuğu noktalarda daha başka neler yapılabileceğinin planlanması gibi yöntemler uygulanabilmektedir. Diğer taraftan eğer karşınızdaki insan gelişime ve değişime kapalı ise, onu yönlendirmek pek de kolay olmamakta ve bu durum kurumsallaşmayı olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.

Özel öğretim kurumlarında okul müdürünün yanı sıra kurucu müdür, genel müdür, genel müdür yardımcısının olduğu bir yapılanma bulunmaktadır. K7 ve K15 tarafından belirtilen tepe yöneticilerin kontrol isteği ve yetki vermemesi konusu bu yapılanmalarla ilgili ortaya çıkan bir durumdur. Yöneticilerin herşeyi kendi kontrolleri altında tutmayı tercih etmeleri ve bu nedenle de yetki vermek istememeleri kurumsallaşmanın önündeki engellerden biridir (Ulukan, 2005, s. 36). Okul müdürlerinin görev tanımları içerisinde yer alan konularda alabileceği kararlar ve kullanabileceği yetkiler, üst mevkilerden gelen emir ve isteklerle şekillenmekte ve bu durum da kurumsallaşmayı sekteye

uğratabilmektedir. Erguvan (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, vakıf üniversitesi kurucularının kurumu kendi şirketi gibi görmesi ve kararlara karışması sonucu kurumsallaşma sürecinin olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. Karakaş ve diğerleri (2016, s. 11) tarafından yapılan çalışmada kurumsallaşma açısından en çok önem verilen ilkeler arasında "gerektiğinde yetki devri yapılması" yer almaktadır. Yetki devri yapıldığında; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlenebilmekte, çalışanların kuruma aidiyetleri artabilmekte, iş ve işlemler hızlanabilmektedir.

Bazı katılımcılar tarafından "işbölümünün olmaması" kurumsallaşmayı zora sokan faktörlerden biri olarak ifade edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) işbölümü olmadığında sisteme ait parçaların bütünlük içinde çalışamayabileceğini ve işbölümü yapılan kurumlardaki bireylerin görevlerinin netleştirilmesinin, kurumun işleyişi ve kurumsallaşması açısından önemli olduğunu belirtmiştir (s. 500). İhtiyaç duyulan bölümlerin kurulması ve bu bölümlere ait görevlendirmelerin belirlenmesi kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır. İşbölümünün olmadığı durumlarda genellikle planlamalar ve kararlar tek kişiden çıkabilmekte, bu da sistem anlayışına zarar veren bir yapılanma oluşturabilmektedir.

Kurumsallaşmayı zora sokan diğer bir faktör görevlendirmelerin uygun olmayan şekilde yapılması olarak ifade edilmiştir. Bozbayındır (2014) tarafından kamu üniversitelerinde yapılan araştırmada, kurumsallaşmayı zora sokan faktörlerden birinin görevlendirmelerin uygun olmayan şekilde yapılması olduğu ortaya çıkmıştır. İfade edilen bu durum, kurumsal yönetim ilkelerinden adillik ile ters düşebilmektedir. Bu şekilde görüş bildirmiş katılımcıların liyakat konusuna önem verdiği ifade edilebilir.

Kararların doğru olarak aktarılmaması iş akışında ve uygulamalarda aksamalara sebep olabileceğinden bazı katılımcılar tarafından kurumsallaşmayı zorlaştırabilen diğer bir faktör olarak ifade edilmiş olabilir. K6'ın ifade ettiği gibi müdürlerin ve müdür yardımcıların uyum içerisinde kararları doğru bir şekilde aktarmaları bölümler arasındaki bütünlüğü sağlamak açısından önem arz edebilmektedir. Örgütün değişik bölümleri arasındaki koordinasyondaki tutarlılık, örgüt için sağlanması gereken bir durumdur (Khan ve diğerleri, 2010, s. 25-27).

Kurumsallaşmayı ekonomik yetersizliklerin de zora sokabileceği K15 tarafından dile getirilen bir konudur. Her ne kadar özel bir öğretim kurumu olsa da bazı kurumlar

ekonomik olarak diğer kurumlara göre daha az imkana sahip olabilmektedir. Bu konuyu dile getiren bir katılımcı; "Çok küçük, az nüfuslu bir okulda 5 kişilik bir insan kaynakları kuramazsınız" şeklinde fikrini belirtilmiştir. Oysaki kurumsallaşmanın öğeleri arasında yer alan "sadelik"; organizasyon yapısında sadeleşmeye gidilmesi, gereksiz durumların ortadan kaldırılması ve daha az zaman, enerji ve insan gücüyle hizmet üretilebilmesi anlamına gelmektedir. Katılımcının kurumsallaşma hakkındaki farklı bir algısı bu yoruma neden olmuş olabilir.

5.1.6. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşmanın olumlu yönleri neler olabilir?" sorusuna verdikleri cevaplar on ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmanın olumlu yönleri hakkında;

- Devamlılığı sağlar (K2, K4, K8, K13, K14),
- Yasal haklar yerine getirilir (K7, K11, K13, K15),
- Güven ortamı oluşur (K5, K8, K14),
- Sistemli bir işleyiş oluşmasını sağlar (K7, K9),
- İş alanları ve görevler net hale gelir (K7, K12),
- Değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırır (K1, K3),
- Markalaşmayı sağlar (K14, K15),
- Çalışanların uyum sürecini kolaylaştırır (K4, K10),
- Kurumun tercih edilmesini sağlar (K13),
- Uzmanlaşmayı sağlar (K6) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların çoğunun; kurumsallaşmanın olumlu yönlerinden biri olarak "devamlılığı sağlama" ifadesini kullandıkları görülmektedir. Bir kurumun yönetimi sadece belirli yöneticilerin kişisel özellikleri, öngörüleri ve becerileri doğrultusunda gerçekleşiyorsa varlığını sürdürmesi de zora girebilmektedir (Demirel, 2014). Kurumlar varlıklarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar ve bu konudaki çalışmalara önem vermektedirler. Kurumsallaşma çalışmaları da bu çalışmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcılar tarafından ifade edilen kurumsallaşmanın olumlu yönlerinden bir diğeri de "yasal hakların yerine getirilmesi"dir. Bu konuya değinen katılımcılar, bazı özel öğretim

kurumlarında çalışanların yasal haklarıyla ilgili durumlarda sorunlarla karşılaşabildiklerine değinmişlerdir. Kurumsallaşmanın yasal bir duruşu ifade ettiğini düşünen bu katılımcılar; maaşların zamanında ödenmemesi, SGK primlerinin doğru yatırılmaması gibi durumların kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda yaşanmayacağı ve her şeyin yasa ve yönetmeliklere uygun şekilde yapılacağını düşünmüş olabileceğinden, bu şekilde görüş bildirmiş olabilirler.

Kurumsallaşmanın diğer bir olumlu yönü bazı katılımcılar tarafından "güven vermesi" olarak ifade edilmiştir. Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda düzenli bir işleyişin, belirli kuralların ve standartların, tutarlı davranışların ve uygulamaların olması çalışanların kendini güvende hissetmesini sağlayabilmektedir. Katılımcıların bazıları tarafından belirtildiği gibi, veli ve öğrenciler de kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda bu özelliklerin olmasından dolayı kendilerini güvende hissedebilmektedirler.

Katılımcılar tarafından ifade edilen kurumsallaşmanın diğer olumlu yönleri incelendiğinde; daha önce de ele alınan "sistemli bir işleyişin olması" ve "iş alanları ve görevlerin net hale gelmesi" karşımıza çıkmaktadır. Özel öğretim kurumlarında kurumsallaşma deyince ilk olarak akla sistemli bir yapının ve işlerin, görevlerin netliğinin gelmesi beklenen bir durumdur. Eğitim hizmeti sunarken kaliteyi ve performansı arttırmak için kurumsal bir yapı oluşturarak, hedefler doğrultusunda bir bütün olmanın yolu, bir sistem kurmak ve o sistemin içindeki çarkların doğru hareketini sağlamaktan geçmektedir. Çarkların doğru hareketini sağlamak, ancak netlikle mümkün olmaktadır. Ayrıca, Ulukan'ın (2005, s. 35) yaptığı çalışmada kurumsallaşmanın yararları açısından en çok örgütleme fonksiyonu üzerinde durulduğu ortaya çıkmıştır. Daha önceden belirtildiği gibi örgütleme fonksiyonu, örgütün faaliyetlerini bir görev, yetki, sorumluluk açısından bir yapıya dönüştüren tüm yönetim faaliyetlerini içermektedir (Gibson ve diğerleri, 2003, s. 17-18).

K1 ve K3 kurumsallaşmanın değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırabilmesini, olumlu bir yön olarak ifade etmişlerdir. Çevrede gerçekleşen değişimlere uyum sağlayabilmesi için kurumların da değişim sürecine girmesi gerekir. Değişirken de kendilerine uygun standartlar geliştirirler. Eğer bir kurumda zaten belli standartlar varsa, sistemin içine kurumun süzgecinden geçmiş yeni standartların girmesi daha kolay olabilmektedir. Bu görüşlerin, içinde bulunulan pandemi dönemi ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Pandemi dönemi beraberinde kriz yönetimini ve mecburi değişimleri getirmiştir. Aydın (2019)

tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin çoğunluğu, kurumsal bir yapının krizden daha hızlı çıkacağını belirtmiştir.

K14 ve K15 kurumsallaşmanın olumlu yönü olarak markalaşmayı sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Çelik (2019) tarafından yapılan araştırmada kurumsallaşmanın markalaşmayı etkilediği, kurumsallaşma gerçekleştiğinde markalaşmanın oluşabildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bir başka katılımcı kurumsallaşmanın tercih edilmeyi de sağladığını belirtmiştir. Bir özel öğretim kurumunda kurumsal uygulamaların ve kararların olması çalışanlar ve veliler tarafından tercih sebebi olabilmektedir.

K4 ve K10 tarafından kurumsallaşmanın olumlu bir yönü olarak çalışanların uyum sürecini kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Kurumsallaşmış diyebileceğimiz özel öğretim kurumlarının, kültürel güce sahip olabileceği, bu kültürel gücün de özellikle o kurumda yeni çalışmaya başlamış öğretmenlerin uyumunda etkili olabileceği görüşü bu görüşün ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir. Ayrıca, kurumsallaşmanın adapte olabilirlik boyutu sayesinde özel öğretim kurumları değişimlere ve yeniliklere uyum sağlama becerileri kazanırken, kurumda çalışan kişilerin de uyum sağlama becerileri gelişebilmektedir.

Kurumsallaşmanın olumlu bir yönü olarak uzmanlaşmayı sağladığını belirten katılımcı, çalışanların uzmanlaşırken kendilerini geliştirdiği üzerinde de durmuştur. Kara (2018) tarafından yapılan çalışmada, özel ortaöğretim kurumlarının uzmanlaşma boyutunda yüksek düzeyde kurumsallaştığı ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşmanın boyutlarından biri olan uzmanlaşma, özel öğretim kurumlarında resmi kurumlara nazaran daha çok gözlemlenen bir durum olabilmektedir. Özel öğretim kurumlarının personel işe alma ve personel geliştirme süreçlerinde daha esnek ve özerk bir yapıya sahip olması uzmanlaşmaya katkıda bulunabilmektedir. Kurumsallaşmanın uzmanlaşma boyutunda belirtildiği gibi, çalışan kadrosundaki profesyoneller özerkliğe ve gelişim olanaklarına sahip olarak örgüte dair bağlılıklarını arttırabilmektedir. Sağlık sektöründe kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmaların ikisinde de yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Kuşçu, 2019; Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008, s. 21).

5.1.7. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşmanın olumsuz yönleri neler olabilir?" sorusuna verdikleri cevaplar altı ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar kurumsallaşmanın olumsuz yönleri hakkında;

- Esnek olmayan bir yapı oluşur (K5, K10, K11, K14),
- Mekanikleşme meydana gelir (K1, K7, K8),
- Zaman, emek ve maddi kaynak gerektirir (K4, K12, K13),
- Olumsuz yönü yoktur (K2, K9),
- Çalışanlar körelebilir, yaratıcılığı kısıtlanabilir (K3, K6),
- Bireysel öğrenci takibi zorlaşır (K15) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların, kurumsallaşmanın olumsuz bir yönü olarak, esnek olmayan bir yapının oluşabileceğini belirttiği görülmektedir. Kurumların çevrelerinde gerçekleşen değişimlere uyumlanabilmek için esnek olması gerektiği, ne kadar esneklik varsa, o kadar kurumsallaşılabildiği söylenebilmektedir (Künü, 2020). Esnek olmayan bir yapı, bireylerin inisiyatif alma durumlarını yok denecek kadar az bir miktara indirebilir. Eğer var olan koşullar değişirse, yeni koşullara uyumlanma sürecinde de zorluklar yaşanabilir. Kurumun sahip olduğu prosedür ve kuralların; gerektiğinde esneyebilecek özellikte olması, katı ve değişime kapalı bir özellikte olmaması gerekmektedir (Kahveci, 2007).

Bazı katılımcılar tarafından kurumsallaşmanın olumsuz bir yönü olarak belirtilen mekanikleşme, aşırı bürokratik yapının bir sonucu olarak görülebilmektedir. Bu durumun da okulun kurumsallaşmasını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Kara (2018) tarafından yapılan çalışmada okullardaki formal yapının aşırı bürokratik uygulamalardan olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Kurumsallaşma için insana yönelik olma faktörünün dikkate alınması önemlidir. Özellikle eğitim kurumları gibi insanlar arası etkileşimin yoğun olduğu ortamlarda sadece mekanik olan bir yapı kurmanın kurumsallaşmayı olumsuz etkileyebileceği beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulukan (2005) tarafından yapılan çalışmada ise, kurumsallaşmanın sakıncalarından biri olarak "örgütleme sürecinde oluşabilecek aşırı bürokratik ortam" ifadesinin kullanıldığı

görülmüştür. Bu durum; kurumsallaşma uygulamalarında aşırılığa kaçma, eksik veya hatalı kurumsallaşma uygulamalarına sahip olma sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma sürecinde çalışanların hantallaşabileceğine dair görüşler de yer almaktadır. Bazı katılımcılar tarafından ifade edildiği gibi, kurumsallaşmanın olumsuz yönü olarak çalışanlar körelebilmekte, yaratıcı fikirler engellenebilmektedir (Direk, 2019).

Kurumsallaşmanın dezavantajlarından bir diğeri, katılımcılar tarafından, "zaman, emek ve maddi kaynak gerektirmesi" olarak belirtilmiştir. Zaman ve emek başarıya ulaşmak için hemen hemen her konuda sahip olmamız gerekenler arasındadır. Maddi kaynak ise kurumsallaşma için gerekli olabilen diğer bir konudur. Planlanan zamanda kurumsallaşmanın sağlanamaması veya kurumsallaşma sürecinin uzaması maliyetleri arttırabilmektedir. Profesyonellerden oluşan bir yönetim kadrosunun kurulması, çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmaları için sağlanan gelişim olanakları da zaman, emek ve maddi kaynak gerektiren konulardan olabilmektedir.

Kurumsallaşmanın bireysel öğrenci takibini zorlaştırdığını belirten katılımcının daha az sayıda öğrencisi olan bir özel öğretim kurumunda çalıştığı görülmektedir. Daha büyük okulların daha çok kurumsal olabileceğine dair algıyla beraber, küçük okullarda işlerin daha titizlikle yürütülebileceğine olan algısı böyle bir yorum yapmasına sebep olmuş olabilir. Oysaki kurumsallaşmanın gereklerini yerine getiren büyük veya küçük kurumlarda kurumsallaşma gerçekleşebilir. Bireysel öğrenci takibinin dikkatle yapılması için, okulun büyük veya küçük olmasından çok, öğrenci gelişiminin takip edilmesi için kurulan etkili bir sistem fark yaratabilmektedir.

Kurumsallaşmanın olumsuz yönünün olmadığına dair görüş bildiren katılımcılar da bulunmaktadır. Çalıştıkları okullarda kurumsallaşmaya dair doğru uygulamalarla karşılaşmış olmaları bu şekilde görüş bildirmelerine sebep olmuş olabilir. Ayrıca, kurumsallaşmanın doğru olmayan şekilde uygulanması sonucu, bu araştırmada belirtilmeyen başka olumsuzluklar da oluşabilmektedir. Bunlara; sistemin yavaşlayarak monoton bir iş ortamının oluşması ve koordinasyonda yaşanan eksiklikle çalışanların sadece kendi işine odaklanması örnek verilebilmektedir (Ulukan, 2005, s. 35).

5.1.8. Kurumsallaşma Çalışmaları Örneklerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Çalıştığınız eğitim kurumunda kurumsallaşma konusunda yapılan bir çalışma var mıdır?" sorusuna verdikleri cevaplar sekiz ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcılar çalıştıkları kurumlarda yapılan kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin örneklerini;

- İyileştirme, yeniden yapılandırma (K2, K7, K9, K14),
- Gelişim olanakları sunma (K4, K6, K8),
- Hedefleri ve planları belirleme (K11, K13, K15),
- Gerekli departmanları oluşturma (K1, K2, K3),
- İşe yeni başlayanlar için oryantasyon çalışmaları yapma (K5, K10),
- Şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapma (K6, K14),
- Anayasa, organizasyon el kitabı hazırlama (K7, K8),
- Kurumsal kimlik çalışmaları yapma (K12) şeklinde ifade etmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcılar, çalıştıkları kurumlardaki kurumsallaşma çalışmalarına, en fazla "iyileştirme ve yeniden yapılanma" ile ilgili çalışmaları örnek göstermişlerdir. Karpuzoğlu (2000) çağımızın gerektirdiği veya ihtiyaç duyulan konularda kendilerini geliştiremeyen kurumların geride kalacağını öne sürerek, kurumsallaşmanın bu uyum çalışmaları için gereken altyapıyı sunduğunu belirtmiştir. Özkoç ve Kemer (2017) tarafından konaklama sektöründeki yöneticilerle yapılan bir çalışmada, örgütsel yenilik ile kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme ve formalleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (s. 574). Kurumsallaşma için yenilikleri takip etmek ve sürekli gelişimin bir parçası olmak gerektiğinden, katılımcılar iyileştirme ve yeniden yapılanma çalışmalarına dair örnekler paylaşmış olabilirler.

Bir diğer kurumsallaşma çalışması örneği "gelişim olanakları sunma" olarak ifade edilmiştir. Gelişim olanakları sunma konusu, kurumsallaşma boyutlarından uzmanlaşma ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların uzmanlıklarını arttırmak için kurumsallaşma sürecinde hizmet içi eğitimler, seminerler, konferanslar ve atölye çalışmaları gibi olanaklar sunulabilmektedir. Başköy (2020) bu eğitimler sayesinde çalışanların bilgi dağarcıklarını genişlettiklerini, işlerin daha düzenli yürüyebileceğini ve sonuç olarak performanslarının artabileceğini belirtmiştir.

Kurumsallaşma çalışması örneği olarak katılımcılar tarafından ifade edilen "hedefleri ve planları belirleme", kurumsallaşma yolunun sadece başında değil, değerlendirmeler sonucu veya ihtiyaç duyulduğunda da yapılması gereken bir süreçtir. Kurumsallaşma yolunda yapılan bir uygulamaya K15 stratejik planlama yapma örneğini vermiştir. Stratejik planlama sayesinde hedefler ortaya konur ve bu hedefler doğrultusunda yapılacaklar belirlenir, ihtiyaç duyulan bilgiler toplanır, değerlendirilir, alternatifler geliştirilir. Böylece, bu çalışma gelecek için bir öngörü oluşturur (Demirbolat, 2005, s. 59). Kurumsallaşma süreci sürekli gelişen bir yol olduğundan hedeflerin ve planların belirlenmesi önemli bir başlangıç noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaç duyulan durumlarda hedeflerin ve planların revize edilmesi de süreç değerlendirme açısından gerekli bir durumdur.

Kurumsallaşma çalışmalarına örnek olarak katılımcılar tarafından belirtilen diğer bir konu gerekli departmanların oluşturulmasıdır. Örgüt yapısı planlanırken; ihtiyaçlara uygun departmanlar oluşturulabilir ve görevler, yetkiler, sorumluluklar ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Bu süreçte, kurumsallaşmanın sadelik ve farklılaşma öğelerine dikkat edilmelidir. Birimler oluşturulurken karmaşıklığa sebep olacak kadar farklılaşmaya gidilmemeli, sadelikten yana seçimler yapılmalıdır. Birimler oluşturulduğu zaman, o birimdeki personel ilgili olduğu iş alanına odaklanabilmekte ve o alanda uzmanlaşabilmektedir.

K5 ve K10 tarafından kurumsallaşma çalışması olarak, işe yeni başlayanlar için yapılan oryantasyon çalışmaları örneği verilmiştir. Eğitim kurumları yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve destek personelleri gibi birçok değişik paydaştan oluşmaktadır. Kurumların prensipleri ve kuralları olduğu gibi; değerleri, alışkanlıkları ve iş yapma biçimleri de olabilmektedir. Kurumlar kendilerine has bu özellikleri ve uygulamaları, işe yeni başlayanların uyumunu kolaylaştırıcı ve aidiyetine katkıda bulunacak etkinlikler eşliğinde paylaştıklarında bütünlüklerini koruyabilmektedir.

Bazı katılımcılar tarafından şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapmanın kurumsallaşma çalışması örneği olarak gösterildiği görülmektedir. Koordinasyon, örgüt işleyişinin ve yapısının her alanında karşımıza çıkabilecek bir durumdur. Kurumsallaşmanın boyutlarından formalleşme, diğer bir deyişle biçimselleşme, örgüt yapısının koordinasyon içerisinde işler hale gelmesi anlamına da gelmektedir. Ayrıca koordinasyon kurumsallaşmanın fonksiyonlarından biridir. Kurum hedeflerinin

gerçekleştirilebilmesi için şubelerinin uyum içinde hareket etmesi önemlidir. Şubeler arası koordinasyonu sağlamak için yönetim ve personelin düzenli bir şekilde katılacakları toplantılar düzenlenebilmektedir.

Diğer bir kurumsallaşma çalışması olarak "anayasa ve organizasyon el kitabı hazırlama" örnek verilmiştir. Kurumsallaşma sürecinin başında yapılacak anayasa çalışması; vizyon, misyon ve hedeflerin ortaya koyulmasının yanı sıra yazılı hale getirilen her türlü ilke ve kuraldan oluşabilmektedir. Organizasyon el kitabı hazırlama; görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin tanımlandığı çalışmalardan oluşmaktadır. Anayasa ve organizasyon el kitabı, kurumdaki bireyler değişse bile kurumun devamlılığını sağlayabilecek bir kurumsallaşma göstergesi özelliğindedir. Kağıt üzerinde kalmadığı sürece, bir yol gösterici olarak, kurumsallaşma çalışmasına örnek gösterilebilmektedir.

Kurumsal kimlik çalışmaları yapmanın bir katılımcı tarafından kurumsallaşma çalışmalarına örnek olarak gösterildiği görülmektedir. Kurumsal yapıya ulaşmaya çalışırken atılan adımlardan biri kurumsal kimliğin oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma süreci içerisinde örgütler, gerek iç gerekse dış ilişkilerde kendilerine has uygulamalarını paydaşlarına yansıtırlar. Bir kurumun akılda kalan ve onu diğerlerinden farklı kılan özelliklerinin ortaya koyulması olarak tanımlanabilen kurumsal kimlik çalışmaları; logo, amblem gibi görsel öğelere sahip olunmasının yanı sıra kurum felsefesi, kurumsal iletişim ve davranış konuları ile ilgili sergilenen duruşu da içermektedir (Erdal ve diğerleri, 2013, s. 55; Kızanlıklı, 2018, s. 839; Kara, 2019, s. 69). Bir katılımcı tarafından *"Bizim sosyal anlamda kurumsal bir görüntümüz var. Web sitemiz, instagram hesaplarımız için sosyal medya uzmanıyla çalışıyoruz…"* şeklinde belirtildiği gibi bu kurumsal kimliği sosyal medyada da yansıtabilmek günümüzde özel öğretim kurumlarının üzerinde çalıştığı bir konu olarak karşımıza çıkabilmektedir.

5.1.9. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Önerilere İlişkin Sonuçlar

Çalışmalara katılan okul müdürlerinin "Kurumsallaşmak isteyen bir kuruma ne önerirsiniz?" sorusuna verdikleri cevaplar on bir ana başlık altında ele alınmıştır. Katılımcıların kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına öneri olarak;

- Ekip oluşturmaya önem verilmesi (K2, K3, K5, K9, K10, K12, K13, K14),
- Danışmanlık alınması (K7, K10, K14, K15),
- Diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi (K4, K14, K15),
- Vizyon, misyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi (K1,K6, K11),
- Çalışanların karara katılımının sağlanması (K1, K8),
- Maddi kaynak ayrılması (K13, K14),
- Açık ve şeffaf olunması (K3),
- Kontrol mekanizması oluşturulması (K13),
- Şubeleşme olmaması (K4),
- Kurucuların eğitim sektöründen gelmesi (K14),
- Hesap verebilir olunması (K2) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların çoğunluğunun, kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına ekip oluşturmaya önem verilmesini önerdiği görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre, ekip oluştururken; kurum hedeflerinin farkında olan, tecrübeli, kaliteli, ahlaklı ve işini seven kişiler tercih edilmelidir. Ayrıca katılımcılara göre bu kişiler uzmanlık alanlarına göre seçilerek görevlendirilmeli ve işbölümü net olarak belirlenmelidir. Kurumsallaşma yolunda ilerlerken doğru bir ekibe sahip olmak süreci destekleyebilmektedir. Doğru bir şekilde çalışan ekiplerde net olan görev ve sorumluluklar, güven duygusu, yeniliğe açıklık ve yapıcılık hakim olabilmektedir (Baltaş, 2016, s. 25).

Katılımcıların ekip oluşturma ile ilgili değinmediği önemli bir konu ise ekip içi iletişim ve güvendir. Ekibin alanında uzman kişilerden oluşması ve işini iyi yapması bazen yetmeyebilmektedir. Yağcı (2019) tarafından yapılan çalışmada; bir işletmede doğru iletişim ve güvenin olmamasının, kurumsallaşma açısından tuzak davranışların arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Birlikte çalışılan ekibin kritik bir karar olduğu, kurumsallaşma yolculuğuna uygun bir ekiple çıkmanın daha anlamlı olacağı ifade edilmektedir (Ulukan, 2005, s. 37).

Kurumsallaşma konusunda danışmanlık alınması, katılımcılar tarafından önerilen başka bir konudur. Danışmanlık veren kurumlar; alanında uzman kişilerden oluşmakta olup, hem bilgi sahibi olma konusunda, hem de bilgilerin uygulamaya aktarılmasında destek olabilmektedir. Değişimlere uyum sağlamak ve gelişimlerini sürdürmek isteyen eğitim kurumları danışmanlık almaya yönelmekte ve kurumlarını daha etkin hale

getirebilmektedir (Çelik, 2005). Danışmanlığın bir seferlik alınması yerine, kurumsallaşma sürecini gözlemleyerek ve geri dönüt vererek takip etmesi daha etkili olacaktır.

Kurumsallaşmak isteyen kurumlara öneri olarak bazı katılımcılar tarafından diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi fikrinin verilmesi, taklitçi izomorfizmin bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yeni, belirsiz, karmaşık veya zor durumlarda karşımıza çıkabilen taklitçi izomorfizm; kurumları diğer kurumların ne yaptığını incelemeye ve yaptıklarını taklit etmeye yönlendirebilmektedir. Taklit edilen kurumların taklit edenlere göre daha üstün ve başarılı oldukları görülmektedir. Taklit eden kurumlar, başarılı kurumların yaptıklarını yaparak devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Çalışanların karara katılımının sağlanması da kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına öneri olarak verilen konular arasındadır. Kurumsallaşmak isteyen kurumlar bir öğrenme sürecinden geçeceklerdir. Köse (2013) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin karara katılımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Özkan (2016) tarafından yapılan çalışmada ise; yönetimsel ve okulla ilgili kararlara katılan öğretmenlerin, okula daha fazla aidiyet duygusu ile bağlanabileceği ve kendilerini okulun anlamlı bir parçası olarak görebileceği belirtilmiştir. Kara (2018) tarafından yapılan çalışmada, resmi ve özel ortaöğretim okullarının kurumsallaşmaya ilişkin en fazla yaşadıkları sorunlar arasında karara katılımın sağlanmaması yer almaktadır. Okullarda sağlanan karara katılım sayesinde, kararların uygulanabilirliğinin fazlalaşabilmesi de mümkün olabilmektedir (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012, s. 7).

Özel öğretim kurumlarında rutin olarak yapılan zümre ve kurul toplantılarında öğretmenler görüşlerini dile getirebilmekte ve bu görüşler yazılı hale getirilebilmektedir. Bu sayede resmiyet kazanarak, hem yöneticilerin hem de çalışanların keyfi şekilde karar alıp uygulamaya koymasının önüne geçilmesini sağlayabilmektedir. K1'nin belirttiği gibi kurumsallaşma için yol haritasını çizerken ekiple ortak çizmek, dikte olmaması ve K8'in üzerinde durduğu gibi ekibin ihtiyaçlarını görmek için onları dinlemek ve empati kurmak verilen diğer öneriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her ne kadar özel öğretim kurumlarının eğitim ücreti gibi bir gelir kaynağı olsa da, planlamalarını yaparken maliyet konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, K13 ve K14 tarafından kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına maddi kaynak ayrılması önerilmiş olabilir. Kurumsallaşma sürecinde alınacak danışmanlığın ve kurulacak ekibin maliyeti de kaynak ayrılmasını gerektirebilir. Aydın (2019) tarafından yapılan çalışmada, özel okulların gelir ve giderlerinin dengede olmasına çalıştıkları, bu nedenle maliyete önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar tarafından kurumsallaşmak isteyen kurumlara verilen açık ve şeffaf olunması önerisi kurumsallaşmanın olmazsa olmaz özelliklerinden biridir. Bu sayede ihtiyaç duyulan bilgiler ulaşılabilir olmaktadır. Politika ve prosedürlerde açık ve şeffaf olunması sayesinde, kurumsallaşma konusunda ortak bir anlayış yaratılabilmekte, kurumsallaşmaya dair kararların benimsenmesi kolaylaşabilmektedir.

K2 tarafından yapılan öneride yer alan "hesap verebilir olunması" kurumsallaşmanın diğer bir ilkesidir. Hesap verebilirlik; kurumların hedeflere, işin gerekliliklerine ve etik kurallara uygun davranması, yaptıkları eylemlerin sorumluluğunu kabul etmesiyle sağlanabilmektedir (Apaydın, 2009, s. 16). Ayrıca, çalışanların yetkilerine göre hesap verme düzeyi ayarlanabilmektedir. Hesap verebilirlik, etkin bir denetime sahip olunması ile uygulanabilmektedir. Bunun için kontrol mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Kontrol mekanizmasında sıkıntı olduğunda, yönetime düzenli ve yeterli bilgi akışı sağlanamayabilir. Bu durum karar mekanizmasını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bir kurumun yaptığı faaliyetler hakkında hesap verebilmesi, o kuruma duyulan güveni arttırabilir (Sağlar ve Tuan, 2009, s. 344).

K1, K6 ve K11 tarafından verilen öneriler arasında yer alan "vizyon, misyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi" eğitim kurumlarının gitmek istedikleri yolun en başında ele almaları gereken bir süreçtir. Bu süreç, eğitim kurumlarının geleceği için yapılacak tasarımları içermektedir. Kurumsallaşma hakkında yapılacak planlamanın; vizyon, misyon ve hedeflere uygunluğu değerlendirilmelidir. Ancak kurumsallaşma sayesinde örgütün ulaşmak istediği hedef, kendini görmek istediği yer, buraya ulaşmak için neler yapacağı örgütteki bireyler tarafından benimsenmektedir (Sungurtekin, 2008). Bu benimseme sayesinde bir iç kontrol sistemi oluşmakta ve örgüt için çizilen yol herkes tarafından kabul edilmekte ve takip edilmesi kolay bir hal haline gelebilmektedir (Bulut, 2019).

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına, K4 tarafından, kurucusunun eğitim sektöründen gelmesi önerilmiştir. Özel öğretim kurumları eğitim sektöründen olmayan kişiler tarafından kurulabilmektedir. Bu durum, kurucu ile okul müdürü arasında bakış açısı ve anlayış konusunda farklılıklar yaratabilmektedir. Özel öğretim kurumunu açan kişi eğitim dışında bir sektörden geliyorsa, okulu bir ticarethane gibi görebilmekte ve alınacak kararları bu yönde değerlendirebilmektedir.

Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına K4 tarafından şubeleşme olmaması önerilmiştir. Bu katılımcı görüşünü "Her ne kadar tabelada aynı okulun ismi yazsa da orda çalışanlar kendi tarzlarını ortaya koyacak ve sadece adı aynı olacak bence. Kurumsal olmak istiyorsan tek olmalısın." şeklinde belirtmiştir. "Franchise" okulların şubelerinin her birinde aynı sistem kurulamayabileceğinden, şubeler arası yönetimsel ve akademik konularda farklılıklar olabilmektedir. Katılımcının bu şekilde görüş bildirmesinin sebebi şubeleşmiş özel öğretim kurumlarından bazılarının kurumsallaşma adına yeterli bir düzeye ulaşamamış olması olabilir. Oysaki kurumun adı her şubesinde geçtiği için; genel merkez her şubesinde kurum kurallarının uygulandığından emin olmak isteyebilir ve bu nedenle şubeler arası bir standartlaşma getirmek isteyebilir (Aurini ve Davies, 2004, s. 430). Bu durum da kurumsallaşmayı olumlu anlamda etkileyebilir.

Sonuç olarak, katılımcıların kurumsallaşma ile ilgili görüşlerine bakıldığında, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutuna değinmedikleri görülmektedir. Buna rağmen; Kara (2014) tarafından yapılan araştırmada, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde hem resmi hem de özel ortaöğretim okullarının "yüksek" düzeyde kurumsallaştıkları görülmektedir. Ayrıca, bu konuda özel okullar lehine anlamlı farklılık olduğu da belirtilmiştir. Bu araştırmada sosyal sorumluluk boyutunun yer almamasının nedeni, katılımcıların kurumsallaşmayı iç çevre açısından yorumlamaları olabilir. Oysaki kurum dış çevresi ile de ilişki halindedir. Kurumun sosyal duyarlılığı ve toplumsal hassasiyeti ile bazı etik değerlere sahip olması ve bu konudaki faaliyetlerde bulunması kurumsallaşma için sahip olunması gereken özelliklerdendir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Eğitim kurumlarında kurumsallaşma deyince akla departmanların kurulması ve görevlendirme yapılması gelebilmektedir. Bu noktada önemli olan görevlendirilen kişilerin; kurumun vizyon ve misyonuna, hedefleri ve kültürüne uygun şekilde işlerini yapabilmeleri için gereken inisiyatifin de verilmesidir. Aksi takdirde tek kişinin veya belirli kişilerin egemenliğinde olmaktan çıkılamamaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerine etkili bir denetim mekanizması eşliğinde gerekli kişilere gerekli yetkilerin verildiği bir sistem oluşturulması önerilebilir.
- Eğitim kurumlarına kurumsallaşma yolunda ilerlerken duyarlı ve esnek bir yapı oluşturulması dikkat edilmesi diğer bir öneri olabilir. Kurumsallaşmanın getirdiği formal yapı kurumların insana yönelik olma yönünü etkileyebilmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan personelin istekleri ve ihtiyaçları gibi konuların dikkate alınmasıyla, sistemsel yapıyı mekanikleştirmeden duyarlı bir mekanizmaya dönüştürmek mümkün olabilmektedir.
- Eğitim kurumlarının yasalara ve etiğe uygun davranmasının yanı sıra topluma ve doğaya karşı olan sorumluluklarının bilincinde olması, bunu politikalarına ve faaliyetlerine yansıtması da kurumsallaşmalarını belirleyen bir konudur. Bu nedenle, okul müdürlerinin kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutunu da hesaba katmaları önerilebilir. Bunun için, sosyal ihtiyaç ve konularla ilgili uzun vadeli planlara sahip olunması daha etkili olacaktır. Bu sayede, kurumsal itibar ve kuruma duyulan güvene katkı sağlanabilmekte, kurumun meşruluğu artabilmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmanın çalışma grubunu İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Kurumsallaşmaya ilişkin daha detaylı bilgi elde etmek amacıyla; öğretmenlerin, eğitim dışı personelin ve velilerin de katılımı ile gerçekleşecek bir çalışma yapılabilir. Bu şekilde, farklı grupların görüşleri karşılaştırılabilir. Örneğin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri kıyaslanabilir.
- Bu çalışma özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri ile sınırlı kalmıştır. Daha çeşitli ve zengin veri toplanması açısından devlet okulu ve özel okulda görev alan okul müdürlerinin görüşlerinin karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.
- Nitel araştırma yönteminin tercih edilmiş olmasından dolayı okul yöneticilerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenler göz önüne alınarak incelenmemiştir. Bu sebeple tüm değişkenlerin ayrıntılı olarak incelebileceği nicel bir çalışma yapılabilir.
- Kurumsallaşmanın pek çok boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların her birinin ayrı incelendiği bir çalışma, kurumsallaşmanın daha derinlemesine incelenmesini sağlayabilir.
- Eğitim kurumlarının kurumsallaşması ile farklı değişkenler (örgütsel güven, akademik başarı, örgüt büyüklüğü, örgütsel yapı, markalaşma, vb.) arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKLAR

Ak, B. G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Akkuş, B. (2020). *TRC2 Bölgesindeki Kobi'lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması.* Doktora tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(1), 150-191.

Aladağ, M. (2020). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim Sisteminin Rolü.* Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım, 21*(76), 73-92.

Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 121-145.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10*(1), 1-22.

Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi.* Yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Arslan, Y. (2018). *Özel Okul Yöneticilerinin Veli Katılım Süreci ve Bu Süreçte Yaşanan Okul-Veli Uyuşmazlıklarına Yaklaşımı.* Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Aurini, J., ve Davies, S. (2004). The transformation of private tutoring: Education in a franchise form. *The Canadian Journal of Sociology, 29*(3), 419-438.

Aydın, A. D. (2017). İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*(4), 1541-1553.

Aydın, E. (2019). *Temel Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesi.* Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

Aydın, M. A. (2019). *Üst Düzey Yöneticilerin Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi İlişkisini Algılamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Otomotiv Sektörü Örneği.* Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Aylan, S. (2018). *Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 564-585.

Aypay, A., Şahin, Ç., ve Işık, H. (2003). Eğitimde Yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 3*(2), 295-322.

Babaoğlan, E., ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8*(3), 1-12.

Bakioğlu, A. (1994). Okul Yöneticisinin Kariyer Basamakları: İngiliz Eğitimi Sisteminde Yöneticilerin Etkinlikleri Üzerindeki Faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 17-28.

Balcı (2014). *Etkili Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(2), 368-388.

Baltaş, A. (2016). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi

Baptista, B. V. ve Rojas-Castro, S. (2020). Transdisciplinary institutionalization in higher education: A two-level analysis. *Studies in Higher Education, 45*(6), 1075-1092.

Barker, James R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing team. *Administrative Science Quarterly, 38*(3), 408-437.

Başaran, İ.E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi

Başköy, D. (2020). *Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediyeler Özelinde Analizi: Bir Belediye Örneği*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Baykal, A. (2002). *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği.* Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Bozbayındır, F. (2014). *Türkiye'de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi.* Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics, 2*(1), 57-73.

Bulut, E. (2019). *Kurumsallaşma İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği.* Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Bülbül, M. ve Demirbolat, A. O. (2014). Hesap Verebilirlikle İlgili Türk Milli Eğitim Sistemine Yönelik Bir Değerlendirme. *Eğitim ve Bilim, 39*(174), 39-52.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cadias, A. (2018). The institutionalization of international demonstration schools in Thailand. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3318714.

Carolan, B. V. (2007). Institutional pressures and isomorphic change. *Education and Urban Society, 40*(4), 428–451.

Colbeck, C. L. (2002). Assessing institutionalization of curricular and pedagogical reforms. *Research in Higher Education, 43*(4), 397-421.

Colyvas, J. A. (2007). From divergent meanings to common practices: The early ınstitutionalization of technology transfer in the life sciences at Stanford University. *Research Policy, 36*, 456-476.

Costley, D. L., Santana-Melgoza, C. ve Todd, R. (1994). *Human relations in organizations*. Minnesota: West Publishing Company.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Crossan, M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academic Management Review, 24*(3), 522-537.

Çakıcı, A., Özer, B. Ş. (2008). Mersin'deki Kobi Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 41-57.

Çağlar, G. M. (2019). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çapan, M. (2019). *Kurumsallaşma ve Doğru Yönetim*. Hasrem Yayınları.

Çayak, S. (2018). *Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması.* Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Çeçen, V. G. ve Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(1), 20-40.

Çeçen, V. G. (2019). *Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama.* Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Çelebi, N. (2009). Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 29, 75-97.

Çelik, M. (2005). *Eğitim Kurumlarının Çoğullaşması Bağlamında İstanbul'da Eğitim Danışmanlık Şirketleri: Kuruluş Amaçları ve Faaliyet Alanlarına İlişkin Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Çelik, N. (2019). *Kurumsallaşmanın Markalaşma Üzerindeki Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul

Çetin, M. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları*. Nobel Yayıncılık.

Çetinkaya, A. Ş. ve Korkmaz E. V. (2018). Kurumsallaşma ve Duygusal Emek Davranışı: Konaklama İşletmeleri Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18*(35), 64-77.

Daresh, J. C. (2002). *What it means to be a principal: your guide to leadership.* Corwin Press.

Demirbolat, A. O. (2005). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Roller. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 30* (135), 58-65.

Demirel, Ö. (2014). *Özel Eğitim ve Öğretim Kurumlarının Markalaşmasının Kurumsallaşma ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

De Geus, A. (1998). *Yaşayan Şirket.* Rota Yayınları.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayın.

Direk, İ. (2019). *Kobilerde Kurumsallaşma Düzeyi: Batman Örneği*. Yüksek lisans tezi, Batman Üniversitesi, Batman.

Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Siyasal Yayınevi.

Duran, A. (2019). *Kurumsallaşma Düzeyi İle İş Tatmini, Açıkça Konuşma İsteği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.* Doktora tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Durmaz, Y. ve Açıkgöz, A. (2019). Kurumsallaşmanın Markalaşma Üzerindeki Etkisi ve Diyarbakır Merkezinde Bir Alan Çalışması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(17), 493-510.

Duysak, A. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi ve Yönetim Bilişim Sistemleri İlişkisi.* Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Düvenci, G. (2020). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Kırklareli İli Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Earley, P. ve Weindling, D. (2007). Do school leaders have a shelf life? Career stages and headteacher performance. *Educational Management, Administration and Leadership, 35*(1), 73-88.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Alfa Yayınları.

Erdal, G., Gücüyener, İ., Erdal, K. (2013). Eğitim Kurumlarında Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Eğitime Katkısı. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 3*(3), 54-61.

Erdem, A. T. (2019). *X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Erguvan, İ. D. (2010). *Vakıf Üniversitelerinin Türkiye Yükseköğretim Sistemine Etkilerinin İncelenmesi.* Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Erkan, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Evren, E. Ş. (2020). *Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.* Doktora tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Eysenbach, G., and Köhler, C. (2002). How do consumers search for and appraise health information on the world wide web? Qualitative study using focus groups, usability tests, and in-depth interviews. *Bmj*, *324*(7337), 573-577.

Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Alfa Yayınları.

Fidan, İ. Ö. (2018). *Üniversitelerde İz Bırakma ve Kurumsallaşma*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Fidan, T. ve Öztürk, İ. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195*, 905-914.

Flores-Kastanis, E. (2009). Change at big school and little school: Institutionalization and contestation in participatory action research. *Educational Action Research, 17*(3), 391-405.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., ve Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* McGraw-Hill Higher Education.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., ve Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* McGraw-Hill Higher Education.

Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 253-268.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Halis, M. ve Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18*(2), 43-62.

Hasselbladh, H. ve Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies, 21*(4), 697-720.

Helvacı, A. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.* Nobel Yayıncılık.

Hodge, B.J. ve Anthony, W. P. (1979). *Organization theory, an environmental approach*. Allyn and Bacon, Inc.

Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 398-422.

Işık, Ö. (2020). *Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi.* Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Işık, M. ve Çiçek, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,17*(2), 128-149.

Işıldar, P. (2018). *Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma, İzmir Örneği.* Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Jaja, S. A., Gabriel, J. M. O. ve Wobodo, C.C. (2019). Organizational isomorphism: The quest for survival. *Noble International Journal of Business and Management Research,3*(5), 86-94.

Joo, Y. H., ve Halx, M. D. (2011). The power of institutional isomorphism: An analysis of the institutionalization of performance-based pay systems in Korean National Universities. *Asia Pacific Education Review, 13*(2), 281–297.

Kahveci, T. C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme.* Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Kalaycı, S. S. (2006). *Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması ve Kurumsallaşma*. Yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Kandır, A., ve Yazıcı, E. (2018). Okul Öncesi Eğitim: Kurumsallaşma, Program ve Öğretmen Yetiştirme Süreci. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 22*, 99-117.

Kara, M. (2018). *Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Kurumsallaşma*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Kara, M. (2019). Üniversitelerin Kurumsallaşma Sürecinde Görsel Kimliğin Önemi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Göller Bölgesi Aylık Hakemli Ekonomi ve Kültür Dergisi,6*(71), 68-73.

Karakaş, A., Kıngır S. ve Yıldız, R. Y. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Jomelips, 1*(1), 1-13.

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (2003). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınları.

Khan, M. A., Afzal H. ve Khan, M. F. A. (2010). Determine the relationship between consistency of work and organizations performance. *SDMIMD Journal of Management,1*(1), 25-35.

Kızanlıklı, M. M. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6*(4), 833-851.

Kimberly J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, institutionalization. *The Academy of Management Journal, 22*(3), 437-457.

Kobal, K. E. S. ve Yıldırım, O. B. A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12*(46), 97-120.

Koç, Ö. M. R. (2019). *Özerklik Üzerine Bir İnceleme: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Belediyeler.* Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Yayınları.

Kondra, A. Z. ve Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and Organization, 15*(1), 39-58.

Köse, (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi.* Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kulaksızoğlu, A., Çakar, M. ve Dilmaç, B. (1999). Türkiye'de ve Dünyada Özel Okulların Yapısı ve İşleyişi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 11*, 219-232.

Kulualp H. G. (2017). Kurumsallaşsak mı? Kurumsallaşmasak mı? Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 4*(6), 1366-1375.

Kuşçu, F. N. (2019). *Yönetimde Profesyonelleşme Algısının Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama.* Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Künü, B. (2020). *Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Levent, F. (2016). Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Durumlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 43,* 117-134.

March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly, 41*(2), 278-287.

March J. G. ve Olsen J. P. (1998). The institutional dynamics of international political orders. *International Organization, 52*(4), 943– 969.

Mazlum, A. A. (2019). *Belirsizlik Yönetimi ve Proaktif Davranışlar İle İlişkisi*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

McWilliams, A. ve D. Siegel (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, *26*(1), 117-127.

Meşe, B (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Meyer, J., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourceboook.* Sage Publications, Inc.

Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık.

Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 653-683.

Montgomery, C. A. ve Kaufman, R. (2003). The board's missing link. *Harvard Business Review, 81*(3), 86-93.

Ordu, A., ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*, 93-106.

Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2019). Erişim: 25 Ekim 2020, http://ookgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_07/05162625_1.5.5580.pdf

Özdemir, C. (2012). *Resmi ve Özel Okulların Kurumsallaşma Düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Özkan, M. (2016). Türkiye, Şangay-Çin ve Peru Ülke Başarılarında Öğretmenlere İlişkin Değişkenlerin Ayırt Edicilik Düzeyi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(1), 438-453.

Özkoç, A. ve Kemer, E. (2017). The strategic role of institutionalization for accommodation enterprises in terms of organizatıonal innovation. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 16*(2), 568-578.

Özmantar, Z. K. (2011). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(4), 1389-1421.

Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları.* Ankara: İmge Kitabevi.

Paksoy, H. M., Soysal, A., ve Özçalıcı, M. (2009). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 1*(1), 101-115.

Rhoades, G. ve Sporn, B. (2002). Quality assurance in Europe and the U.S.: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher Education, 43*(3), 355-390.

Ross, R. D. (1976). The institutionalization of academic innovations: Two Models. *Sociology of Education, 49*(2), 146-155.

Qu, W., Cooper, B., Wise, V. ve Leung, P. (2012). Voluntary disclosure in a changing regulatory environment: Evidence from Chinese stock market. *International Journal of Economics and Finance, 4*(4), 30-43.

Sağlar, J. ve Tuan, K. (2009). İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(1), 343-358.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly, 41*(2), 270-277.

Smit, J., Ludik, J., ve Forster, S. (2008). Organisational culture in the South African context: The x model. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 7*(10), 73-85.

Sözbilen, G. (2012). *Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.

Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği.* Yüksek lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(2), 1-23.

Şanal, M. ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*(2), 15-26.

Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9*(3), 572-593.

Şengün, H. İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(1), 113-148.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tengilimoğlu, E. ve Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12*(2), 229-251.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research, 70*(4), 547-593.

Tur, F. Ç. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi.* Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Turhan, G. D., Özen, T. Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 9*(1), 17-37.

Turner, S. F. ve Rindova, V. (2012). A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change. *Organization Science,23*(1), 24-46.

Tutar, N. (2009). *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Erişim: 10 Ağustos 2020, http://www.tdk.gov.tr

Türk, U. ve Yıldız, G. (2015). İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,3*(2), 1-22.

Türkoğlu, N., ve Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi, 33,* 156-184.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24,* 543-559.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 2,* 29-42.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri.* İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Ülkem, A. (2020). *Kurumsallaşma ve Performans İlişkisi: Eskişehir İli Örneği.* Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 228-255.

Watson, T. (2017). *Sociology, work and organisation*. Taylor & Francis.

Yağcı, T. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Tuzak Davranışlar ve Kahramanmaraş Örneği.* Doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Yalçıntepe, Ö. (2017). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması.* Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *21*, 497-507.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.

Zencir, E. ve Kozak, M. A. (2014). Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, *11*(1), 6-20.

EK

Görüşme Formu

Merhaba, ben Ebru Uğur, Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans öğrenimi görmekteyim. Yüksek lisans tezim kapsamında özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmekteyim.

Bu araştırma kapsamında özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri ile görüşmeler yapıyorum. Araştırma kapsamında size yönelteceğim bazı sorular olacak bunlara vermiş olduğunuz cevapların özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin farkındalık geliştirmeyi hedeflemesi açısından öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle sizin de kurumsallaşmaya ilişkin düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgilerin araştırmacılar dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini raporlara yansıtmayacağımı bilmenizi isterim.

- Başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğini bir soru var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık 20 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz başlayalım.

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

GÖRÜŞME SORULARI

- Yaşınız:
- Cinsiyetiniz:
- Eğitim durumunuz:
- Mesleki kıdem:

- Çalıştığınız kurumun kuruluş yılı:

Sorular:

1. **Kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?**
2. **Size göre kurumsallaşmanın amacı nedir?**
3. **Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özellikleri nelerdir?**
4. **Kurumsallaşma süreci için nasıl bir yol haritası belirlenmelidir?**
5. **Kurumsallaşma sürecini zora sokan faktörler nelerdir?**
6. **Kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönleri neler olabilir?**
7. **Çalıştığınız eğitim kurumunda kurumsallaşma konusunda yapılan bir çalışma var mıdır?**
8. **Kurumsallaşmak isteyen bir kuruma ne önerirsiniz?**