

Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri*

Devrim AKMAN**
Didem KOŞAR***

Atıf için:

Akman, D. ve Koşar, D. (2021). Yabancı diller yüksekokulu öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28, 351-384. doi: 10.14689/enad.28.15

Öz: Bu çalışmanın amacı yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu çalışma nitel araştırma yönteminde, durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Ankara'da bir devlet bir de vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda görev yapmakta olan maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılarak araştırmaya dâhil edilen 15 öğretim görevlisi ile yürütülmüştür. Araştırmada öğretim görevlilerinin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada birlikte yapılan her şey olarak anlamlandırılan örgüt kültürünün örgütlerde güçlü şekilde var olması için örgütlerde oryantasyon çalışmalarına, sosyale etkinliklerin sayısına, liyakate, demokratik bir yönetim şekline önem verilmesi gerektiği öğretim görevlileri tarafından vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, yükseköğretim, yabancı diller yüksekokulu, öğretim görevlisi.

Makale Hakkında


Gönderim Tarihi: 19.12.2020
Düzeltilme Tarihi: 29.05.2021
Kabul Tarihi: 01.11.2021

Makale Türü

Araştırma

© 2021 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

* Bu araştırma ilk yazarın, 2020 yılında tamamlanan "Yabancı diller yüksekokulu öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin incelenmesi: Nitel bir araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

**  Atılım Üniversitesi, Türkiye, devrimdunyaakman@gmail.com

***  Sorumlu Yazar: Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, didemalikosar@gmail.com

Giriş

Örgütler parçası oldukları topluma ait ekonomik, teknolojik, kültürel ve siyasi ortam ile doğrudan etkileşim halindedirler ve bu nedenle sürekli olarak buldukları çevre ile uyumlu olma sürecindedirler. Bu süreci sürekli kılmak için örgütlerin içerisinde barındırdıkları farklılıkları ve ihtiyaçları bir bütün haline getiren bir güce gereksinim duymaktadırlar; bu güç örgüt kültürüdür (Sezgin ve Bulut, 2013). Robbins (1990) örgüt kültürünü, bir örgütteki güçlü değerler, örgütün iç ve dış paydaşlarına yönelik politikasını belirleyen felsefe, örgütte işlerin yapılma şekli ve örgütün üyelerince paylaşılan ortak ve inançlar şeklinde; Peters ve Waterman (1982) ortak değerlerden oluşan ve örgütte hikâye, inanç ve sözler olarak sembolik şekilde meydana gelmiş yapılar bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Sun'a (2008) göre ise örgüt üyelerinin paylaştığı radikal bir inanç ve değerler sistemidir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan tanımlamalarda, örgüt üyelerince kabul görmüş varsayımlar, değerler, inançlar, hikâyeler, normlar ve uyum sağlama özellikleri öne çıkmaktadır. Örgütlerin insanlar tarafından oluşturulduğu göz önünde bulundurulduğunda, kültürün örgütün temelini oluşturduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda kültür, örgütün var olması ile başlayan, örgütü şekillendiren, örgütte yer alan kişilerin düşüncelerini, davranışlarını, tutumlarını etkileyen ve örgütün her aşamasında yer alan değerler sistemidir (Akyol, Tanrısevdi, Gidiş, Dumlu ve Durdu, 2020). Her örgüt, daha önceden tanımlanmış bir hizmet algısına, felsefeye ve tarza sahiptir. Bu durum kültürel bir alt yapıya gerekliliği işaret etmektedir. O örgütte görev alan bireylerin faaliyetlerinde bu kurallara uyması da bir gerekliliktir. Benzer şekilde, örgüt kültürü bireylerin ortak algı, felsefe ve tarzlarını da kapsamaktadır. Bu durum, onların ortak bir biçimde düşünüp hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. Aytaç'a göre (2004), bir örgüt üyesi ne denli bu ortak düşünce şekliyle hareket ederse, o derece "örgüt insanı" haline gelmektedir.

Örgütlerin başarısını örgüt kültürü belirlemektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin gizil gücü ve onları başarıya götüren bir olgudur. Bir örgütü başarıya götüren yolda örgüt üyelerinin yönetimi, güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgüte bazı nitelikler kazandırmaktadır (Yağmurlu, 1997). Akıncı Vural ve Coşkun (2007) örgüt kültürünün örgüte kazandırdığı nitelikleri şu şekilde ifade etmişlerdir; (1) Örgüt kültürü sayesinde, görev tanımı veya görev yapmakta olduğu birimi farklı olan bireylerin ortak bir hedefi bulunmaktadır. (2) Örgüt kültürü; bireylerin, o bireylerin oluşturduğu ekiplerin ve bu ekiplerin oluşturduğu örgütün performansını arttıran bir olgudur. (3) Örgüte üye olan veya olmayan tüm bireylerin örgüt ile ilgili yanlış algılamalarının önüne geçer ve örgüte özgü bir ahlaki sistem geliştirilmesini sağlar. (4) Örgütü oluşturan bireylerin sahip olduğu ortak inanç ve anlayış sistemi, bu bireylerin örgütü sahiplenme hislerini kuvvetlendirir. Örgüt sosyal bir kavramdır. Bir bireyin tek başına yerine getiremeyeceği bir işi başka bireylerle bir araya gelerek gerçekleştirmek amacı ile oluştururlar (Can, 1997). Bu nedenle, örgütü oluşturan bireylerin amacı bir performans ortaya koymaktır. Bu bağlamda, örgütün sergileyeceği performans o örgütün kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

Örgüt kültürü örgütün kendisi ve çalışanları arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadır ve çalışanın örgüte bağlılık duygusunu geliştirmesine yardımcı olur (Hoy ve Miskel, 2015). Okul kültürü ise okulun kendine has değer, inanç ve normlarının bir bileşimidir. Bu kültür zaman içinde biçimlenir, gelişir ve o okula özgü bir yapı kazanır. Okul kültürü, çalışanların örgütün amacını gerçekleştirmelerine yardımcı olur, onlara bir pusula görevi yaparak örgütte nelerin başarılması gerektiğine yönelik normların da oluşmasını sağlar. Bu nedenle, söz konusu kültürün oluşturulması, okulda başarının desteklenmesi ve sürdürülmesi için temel gerekliliktir (Sergiovanni, 2001). Örgüt kültürü, kâr amacı gütmeyen örgütler açısından çalışanları bir arada tutma, ortak bir amaç etrafında birleştirme, onları bir arada tutan güç, ortak amaç ve değerler olması bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle bir örgütte kültürün zayıf olması örgütün kuruluş amacından sapmalara neden olabilmektedir (Woodbury, 2006). Örgüt kültürü, okul gibi informal yönü ağır basan bir örgütün etkililiğini ve verimliliğini belirleyen önemli etkenlerden biridir (Özdemir, 2012).

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü örgütün paradigmasını ortaya koyan zihinsel bir süreçtir. Bu süreçte dil, değerler, normlar, semboller, hikâyeler, ritüeller, mitler, kahramanlar ve törenler gibi pek çok farklı öğe rol oynamaktadır. Bu öğelerin her biri, o örgütü diğer örgütlerden ayıran ve özgün yapan özellikleri ortaya koymaktadır (Güçlü, 2003). Her örgüt bu öğelerle kendi kültürünü oluşturmakta ve varlığını sürdürmektedir (Akyol, vd., 2020). Bu öğelere aşağıda yer verilmektedir.

Değerler: Bir örgütün içerisinde görev alan bireylerin eylem ve işlemlerini tanımlama, değerlendirme ve bunlar hakkında yargıya varmaya yarayan ölçütlerdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Yaygın bir şekilde yazılı halde bulunmayan bu değerler, örgüt kültürü içerisinde başarının tanımını belirlemekte ve bireylere örgüt içerisinde bir yol gösterici rolü üstlenmektedir. Şişman (2002) birçok örgütün kültüründe bulunan bazı değerleri; çalışkanlık, cesaret, dürüstlük, sorumluluk, başarı, bağımsızlık, aidiyet, güven, hırs, saygı, özgüven, sevgi, itaat, eşitlik ve yardımseverlik olarak belirtmiştir.

Normlar: Örgüt bireylerinin davranışlarına etkisi olan, sosyal olguları kurumsal olgular haline getiren ve onları güçlendiren öğelerdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt içerisinde kabul gören ve kabul görmeyen davranışlar normlar aracılığıyla oluşmaktadır ve örgüt içerisinde ideal olarak kabul edilen davranışlar bütünü tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Aytaç'a göre (2004), örgüt kültürü normlarına uyulmadığı durumlarda yaptırımlara, uyulduğu durumlarda ise ödüllere başvurulabilir.

İnançlar: Köse, Tetik ve Ercan (2001) inancı, bir kişinin kendi dünyası içerisindeki algı ve bilgi birikiminin sürekli bir şekilde düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda hem toplumsal hem de bireysel değerlerin sentezi olarak görülmektedir.

Liderler ve Kahramanlar: Lider örgüt içerisindeki diğer bireyleri örgüt kültürü ile tanıştıran, belirli davranış biçimleri ile örgüt kültürünün fark edilmesini sağlayan bir birey olarak tanımlanırken, bir kahraman örgüt içerisindeki bireylerin kişisel olarak kendi değerlerini

fark etmelerini ve böylelikle örgütün amaçlarının bireyler tarafından içselleştirilmesini sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010). Özkalp ve Kirel'e göre (2011) örgüt içerisinde bir birey kahraman veya lider olma olasılığının farkında ise ve lider olmak istiyorsa o kişinin örgüt kültürünü benimseme süreci hızlanmaktadır.

Hikâyeler ve Efsaneler: Örgüt üyeleri tarafından yaygın şekilde bilinen ve yeni katılan üyelere de süreç içerisinde aktarılan yaşanmış olayların anlatısıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Ancak, hikâye ve efsanelerin her zaman olumlu davranışların anlatısı olması beklenmez. Örgüt içerisinde kabul görmeyen davranış örnekleri de bir hikâye ya da efsane ögesi olabilir. Özkalp ve Kirel (2011) örgüt üyelerinin hikâyeler ve efsaneler aracılığıyla örgüt kültürüne ait öğeleri daha kolay anlayabildiklerini ifade etmişlerdir.

Semboller: Bir sembol, örgüte ait bir arma, tüm üyelerin bildiği bir slogan, şarkı ya da geleneksel hale gelmiş bir etkinlik olabilir. Bu bağlamda genel itibari ile bir obje, bir olay ya da bir davranış şekli sembol niteliği kazanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011). Şimşek ve diğerlerine (2010) göre semboller, örgüte ait değer ve duyguların üyelere iletilmesini kolaylaştırmaktadır.

Dil: Örgüt içerisinde kullanılan dili genel olarak o toplumun dilinden ayıran ve onu özel kılan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, bazı durumlarda o içeriğin sadece o örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlar ve bu örgüt üyelerinin aidiyet hislerini kuvvetlendirir (Şimşek vd., 2010).

Törenler ve Seremoniler: Gülova ve Demirsoy'a (2012) göre törenler, özellikle örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir üyenin doğum günü kutlaması, belirli bir süredir örgüt üyesi olan bir bireyin ödüllendirilmesi, yeni yıl, dini kutlamalar, kokteyller, geçiş törenleri ve ayinler örgütsel anlamda kültür ögesi tören ve seremonilere örnek teşkil edebilir.

Yükseköğretim kurumları, problemlere çözüm üretme, geleceğe ışık tutma, bilgi paylaşımını ve aktarımını sürdürme, olası toplumsal problemleri öngörme ve bunlar hakkında toplumu uyarma gibi birçok misyona sahiplerdir. Bu misyonları dolayısıyla, toplumun en önemli parçalarından birisi konumundadırlar. Ayrıca, yükseköğretim kurumları bir toplumun gelişmişlik düzeyinin de en önemli göstergelerinden birisidir. Yükseköğretim kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri takip edebilmesi, eğitimin kalitesinin artırılabilmesinde örgüt kültürü belirleyici rol oynamaktadır. Aynı zamanda üniversiteler çok fazla yarı özerk ve eşgüdümlü gevşek yapıları alt sistemlerden oluşmaktadır. Üniversitelerin bu yapısı Kuh ve Whitt (1988) tarafından tek parçalı olmayan örgütler olarak nitelendirilmiştir. Alt grupların, üniversitenin kendi örgütsel kültüründen farklı olan kendi değerlerini, kendi yapılarını oluşturduklarını vurgulamışlardır. Bu durum üniversitenin farklı alt kültürleri sahip bir kültür sentezi oluşturan gevşek yapıları bir örgüt olduğunu ortaya koymaktadır (Akyol vd., 2020). Bu bağlamda, bu kurumların ve bu kurumları oluşturan daha küçük örgütlerin de birer örgüt kültürleri olduğu anlaşılmaktadır. Fakülteler, enstitüler, yüksekokullar gibi yükseköğretim kurumlarının birer parçası olan örgütlerin kendilerine

özgü örgüt kültürleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, o yükseköğretim kurumunun kültürünü bu daha küçük birimlerin kültürleri belirlemekte ve kurumun kültürüne yön vermektedir.

Dünyanın her yerindeki İngilizce eğitim veren üniversitelerde, anadili İngilizce olmayan öğrencileri desteklemek için tasarlanmış programlar bulunmaktadır. Genellikle "Yabancı Diller Okulları" veya çoğunlukla "Hazırlık Okulları" olarak adlandırılan bu programların önemli bir misyonu öğrencilerin üniversite eğitimleri boyunca ihtiyaç duyacakları Genel İngilizceyi ve Akademik amaçlar için kullanacakları İngilizceyi öğretebilmek ve kısmen de olsa kültürel uyum yaratmaktır (Aydın 2017, akt. Aydın ve Hockley, 2019). Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Yabancı Dille Öğretim Yapılmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik'te (Resmi Gazete, 2016) yabancı dil öğretiminin amacı, öğrenciye aldığı yabancı dilin temel kurallarını öğretmeyi, yabancı dil kelime haznelerini geliştirmeyi, yabancı dilde okuduğunu ve duyduğunu anlayabilmeyi ve kendisini sözlü veya yazılı olarak ifade edebilmeyi; yabancı dilde öğretimin amacı ise önlisans, lisans ve lisansüstü diploma programı mezunlarının alanlarına ilişkin yabancı dil yeterliliklerini kazanmalarını sağlamak olarak belirlenmiştir. Türkiye'de hazırlık okulları çoğunlukla Orta Doğu, Orta Asya ve Afrika'dan ve bazıları Avrupa ülkelerinden gelen uluslararası öğrencilere de hizmet vermektedir (Aydın ve Hockley, 2019). Bu bağlamda yabancı diller yüksekokullarında farklı kültürden gelen pek çok öğrenci bulunduğu ifade edilebilir. Bu kurumlarda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin büyük bir kısmının çift dilli bazı durumlarda ise çok dilli oldukları bilinmektedir. Yine öğretim görevlilerinin yabancı dil eğitiminde karşılarına çıkan problemleri çözmek için öğrettikleri dilin ait olduğu kültürlerden faydalandıkları ve bu nedenle bu kültürlere de en az o dil kadar hâkim oldukları ifade edilebilmektedir. Bu durum, diğer yükseköğretim kurumu birimlerinden farklı olarak, yabancı diller yüksekokullarında çok daha yaygın görülen bir durumdur. Dolayısı ile bu tür örgütlerin örgüt kültürü açısından diğer yükseköğretim kurumu birimlerinden farklı bir konumda olması olası bir durumdur. Yabancı diller yüksekokullarının örgüt kültürlerindeki bu farklılığın ait oldukları yükseköğretim kurumunun örgüt kültürüne de yansıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu birimlerde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt kültürü, örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uyumu, örgütlerinin başarısında örgüt kültürlerinin rolü, örgüt kültürüne yöneticiler tarafından yapılan katkılar, örgüt kültürünün gelişiminde rol oynayan etmenler hakkındaki görüşlerini ortaya koymak önem teşkil etmektedir. İlgili alanyazında, yükseköğretim kurumlarına ait örgüt kültürleri üzerine birçok çalışma (Alamur, 2005; Ateş, 2018; Aydın, 2003; Bankacı, 2019; Borhan, 2020; Çimen, 2001; Göl, 2018; Şahin, 2018) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, yükseköğretim kurumunun örgüt kültürü ele alınmış ya da bir yükseköğretim kurumunun alt birimlerinden birisine ait örgüt kültürü incelenmiştir. Birden fazla kültüre aşinalık düzeyleri yüksek olduğu düşünülen öğretim görevlilerinin çoğunlukta görev yaptığı yabancı diller yüksekokulları örgüt kültürü açısından özel bir konuma sahiptirler. Yabancı dil eğitiminin Türkiye özelinde yükseköğretim düzeyindeki en temel ayağı olan yabancı dil yüksekokullarının örgütsel faaliyetleri, ülkemiz yabancı dil eğitimi süreci açısından önemli bir konudur. Bu nedenle bu birimlerin örgüt kültürlerinin tanımlanması ve betimlenmesi üzerine atılan adımlar, yabancı dil eğitimi süreçlerine de önemli katkılar

sağlacaktır. Bu bağlamda, bu araştırmada yabancı diller yüksekokullarındaki kültürün, o kültürü yaşayan öğretim görevlilerinin deneyimleri ve bakış açıları ile ele alınması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu ana amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır; Yabancı diller yüksekokulu'nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin,

- 1.örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2.yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
- 3.örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları konusundaki görüşleri nelerdir?
- 4.yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü hakkındaki görüşleri nelerdir?
- 5.güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yönteminde ve durum çalışması desenindedir. Durum çalışması deseni ile yürütülen çalışmalarda bir duruma ilişkin ortam, olaylar, bireyler ve süreçler gibi çeşitli etkenler bütüncül bir yaklaşımla, kendi bulunduğu gerçek doğal ortamında araştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yin, 2003). Durum çalışmaları, bir varlığın yere ve zamana bağlı şekilde tanımlandığı ve özelleştirildiği (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014); bir bağlamın derinlemesine ve bütüncül bir bakış açısı ile kişilerin deneyimlerine dayalı olarak incelendiği araştırmalardır (Akar, 2017). Bütüncül çoklu durum deseninde ise her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmakta sonrasında da birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Burada önemli olan araştırmacının her iki okulda da aynı boyutlar hakkında bilgi topluyor olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda bu çalışmada bir devlet bir de vakıf üniversitesi olmak üzere 2 farklı üniversitenin yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin okullarının örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ele alındığı için bütüncül çoklu durum deseni tercih edilmiştir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara'daki bir devlet ve bir vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan 15 öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Çalışmada maksimum çeşitlilik

örnekleme tekniği kullanılmış, çalışma grubuna seçilecek öğretim görevlilerinin belirlenmesinde üniversite, cinsiyet, yaş, yöneticilik görevi olup olmadığı, öğrenim durumu, kıdem ve okuldaki hizmet yılı gibi değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmış böylelikle çalışma grubunun çeşitliliği sağlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretim görevlilerinin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir;

Tablo 1.

Çalışmanın Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Sıra/Kod	Üniversite	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Görevi	Öğrenim Durumu	Kıdem	Okuldaki hizmet yılı
Ayşe	Vakıf	Kadın	35	Yok	Y. Lisans	13	8
Leman	Devlet	Kadın	30	Yok	Y. Lisans	8,5	3
Hatice	Vakıf	Kadın	33	Yok	Y. Lisans	12	4
Selma	Devlet	Kadın	36	Yok	Y. Lisans	14	2,5
Elif	Devlet	Kadın	41	Yok	Lisans	11	6
Özgür	Vakıf	Erkek	29	Yok	Lisans	6	5
Neşe	Vakıf	Kadın	29	Yok	Y. Lisans	7	2
Hale	Vakıf	Kadın	43	Var	Lisans	20	6
Esra	Vakıf	Kadın	65	Var	Y. Lisans	45	14
Ebru	Vakıf	Kadın	51	Var	Y. Lisans	29	13
Semra	Vakıf	Kadın	31	Yok	Lisans	9	7
Nazlı	Devlet	Kadın	35	Yok	Lisans	11	6
Osman	Devlet	Erkek	50	Var	Y. Lisans	26	3,5
Zekiye	Devlet	Kadın	45	Var	Lisans	21	2,5
Meltem	Vakıf	Kadın	31	Yok	Lisans	9	7

Tablo 1 incelendiğinde her iki üniversiteden çalışmaya birer erkek öğretim görevlisinin katıldığı görülmektedir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin yaşı 30 ile 50 arasında değişirken, vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin yaşı 29 ile 65 arasında değişmektedir. Vakıf üniversiteden beş, devlet üniversitesinden üç olmak üzere çalışmaya katılan öğretim görevlilerinin sekizi yüksek lisans mezunudur. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin toplam kıdemi 11 ile 26 yıl arasında değişirken, vakıf üniversitedeki öğretim görevlilerinin toplam kıdemi 6 ile 45 yıl arasında değişmektedir. Öğretim görevlilerinin hâlihazırda çalıştıkları üniversitedeki hizmet sürelerine bakıldığında devlet üniversitesinde en az iki buçuk en fazla altı yıl hizmet veren öğretim elemanı olduğu görülürken vakıf üniversitesinde en az iki, en fazla 14 yıl hizmet veren öğretim görevlisi olduğu görülmektedir. Devlet üniversitesinde çalışmaya katılan iki öğretim görevlisinin yöneticilik görevi bulunurken vakıf üniversitesinden üç öğretim görevlisinin yöneticilik görevi bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen altı demografik ve 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış form hazırlanırken, ilgili alanyazından faydalanılmıştır ve üniversitelerin yabancı diller yükseköğretimlerinde görev yapmakta olan öğretim

görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacı ile çeşitli maddeler belirlenerek üç eğitim yönetimi uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucu, bazı maddeler çıkarılmış ve sorularda geçen bazı kavramlara açıklık getirilerek sorular yeniden düzenlenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan görüşme soruları Tablo 2’de sunulmuştur;

Tablo 2.

Araştırmanın Görüşme Soruları

Amaçlar	Görüşme Soruları
Amaç 1: Öğretim görevlilerinin, örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?	Örgüt Kültürü sizce ne anlama gelmektedir? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz.
Amaç 2: Öğretim görevlilerinin yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri nelerdir?	Okulunuzda göreve yeni başlayan meslektaşlarınıza ilişkin ne gibi uyum çalışmaları yapılmaktadır?
Amaç 3: Öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları konusundaki görüşleri nelerdir?	Okulunuzun amaçları nelerdir? Okulunuzdaki başarının sebepleri ve sonuçları nelerdir? Okulunuzda öğretim elemanlarının birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik ne gibi etkinlikler düzenleniyor? Okulunuzu diğer yüksekokullardan ayıran özellikler nelerdir? Okulunuzda yaşanan problemlerin olası sebepleri neler olabilir? Okulunuzda yaşanan problemleri önlemek için ne gibi çalışmalar yapılabilir?
Amaç 4: Öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü hakkındaki görüşleri nelerdir	Yüksekokulun yöneticisinin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü/özelliklerini anlatır mısınız?
Amaç 5: Öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki görüşleri nelerdir?	Okulunuzda güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda önerileriniz nelerdir?

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel bir araştırmada toplanan verilerin detaylı bir şekilde rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması geçerlik ve güvenilirlik için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Geçerlik ve güvenirliliğin sağlanabilmesi adına sunulan önlemler arasında; araştırma sürecinin detaylı bir şekilde planlanması ve araştırma konusunda uzman bir kişinin araştırma sürecini izlemesi, araştırmada sorulan soruların yazılı olarak bulunması, bu soruların alana hâkim uzmanlar tarafından incelenmesi, verilerin uzun süreli etkileşim içerisinde elde edilmesi, katılımcıların verdikleri cevapların tekrar incelenmesini sağlamak adına kayıt altına alınması ve varılan çıkarımların dayanaklarının belirtilmesi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma öncesinde araştırma süreci planlanmış ve bu süreç gözlenmiştir. Ayrıca görüşme esnasında sorulacak sorular

daha önceden hazırlanıp uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenerek, görüşmeler esnasında yazılı bir halde bulundurulmuştur. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler, soruları tam olarak anlayabildiklerinden emin olarak ilerlemiş, tüm konuşmalar ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınmıştır. Nitel çalışmaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin kontrolü için sunulan yöntemler arasında ise, en az bir katılımcının bulguları incelemesi ve teyit etmesi, elde edilen sonuçların sürekli bir biçimde karşılaştırılması ve kontrol edilmesi ve elde edilen sonuçların alanyazın ile uyumlu olması bulunmaktadır. Bu çalışmada da yapılan her görüşme sonrası elde edilen veriler karşılaştırılmış, tutarsızlık olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda farklı katılımcıların verdiği çelişkili bir ifadeye rastlanmamıştır. Özetle, iç geçerlik, uzman görüşü, katılımcı teyidi, elde edilen bulguların alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların ve bulguların ilgili alan yazın ile tutarlı olması ile dış geçerlik, araştırma yönteminin ve basamaklarının tanımlanması, veri toplama, verilerin analizi ve yorumlama sürecinin betimlenmesi ile iç güvenilirlik, sonuçlar ile verilerin tutarlılığına yönelik tutarlılık incelemesi, dış güvenilirlik ise araştırmacının izlediği yöntemleri, veri toplama ve analiz süreçlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlaması, bireysel varsayım ve önyargıların araştırmaya yansıtılmaması, toplanan ham verilerin saklanması ile sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin alınmasının ardından, bir vakıf bir devlet üniversitesinin yabancı diller yüksekokul müdürlerine önce elektronik posta ve daha sonra telefon yoluyla ulaşıp araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda, bu üniversitelerin yabancı diller yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinden randevu talep edilmiştir. Ders programlarına göre uygun olan ve görüşmeyi kabul eden öğretim görevlilerinin çalıştıkları okullara gidilerek birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak 25 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Öncelikle katılımcılardan, çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği bilgisi verilerek onay alınmıştır. Alınan onayın üzerine, ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen tüm veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler katılımcıların gönüllü katılım formunda belirttikleri mail adreslerine e-posta ile gönderilerek verilerin doğruluğu konusunda kendilerinden teyit alınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi insan davranışlarını üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir tekniktir. İçerik analizi birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar, kategoriler ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve anlaşılabilir biçimde düzenlenerek yorumlamaya yardımcı olmasını sağlayan bir yöntemdir. Nitel araştırma

verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yöntemle herhangi bir konu üzerine farklı kaynaklardaki mesajları analiz edebilmek için materyallerin düzenlenerek uygun kategoriler, işaretler ya da sınıflamalarla araştırmacıların inceledikleri konuyla ilgili karşılaştırmalar yapılabilir (Büyüköztürk vd., 2014).

Araştırmada öncelikle 15 öğretim görevlisi ile yapılan görüşmelerin ses kayıtları her bir öğretim görevlisi için ayrı ayrı olacak şekilde Office Word programına yazı olarak aktarılmıştır. Bu 15 Word dosyası 1'den 15'e kadar gizliliğini sağlamak için katılımcıların cinsiyetlerine uygun isim verilerek kodlanmış ve içerik analizleri yürütülmüştür. İçerik analizi sonuçları görüşme formundaki her bir soru için ortaya çıkan kodlar ve kategoriler Excel'de düzenlenerek frekans tablolarıyla sunulmuştur. Devlet ve vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin görüşlerindeki benzerlik ve farklılıkları daha iyi görebilmek için tablolar üniversite türüne göre düzenlenerek sunulmuştur.

Bulgular

Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ilk soru "Örgüt Kültürü sizce ne anlama gelmektedir? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?" şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 3'te yer almaktadır;

Tablo 3.

Örgüt Kültürünün Anlamına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Sistemin işleyişi	Leman, Selma, Elif, Zekiye	4
	Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler	Selma, Elif, Osman	3
	Birliktelik	Selma, Nazlı	2
	Ortak deneyim	Nazlı	1
Vakıf	Birliktelik	Hatice, Özgür, Neşe, Ebru, Semra	5
	Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler	Ayşe, Hale, Semra, Meltem	4
	Kuruma aidiyet	Ayşe, Esra, Meltem	3
	Ortak deneyim	Hatice, Hale, Ebru	3
	Sistemin işleyişi	Hale, Ebru, Meltem	3
	Örgütsel güven	Hale, Esra	2

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

güven ($n=2$); kuruma aidiyet, sistemin işleyişi ve ortak deneyim ($n=3$); yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler ($n=4$) ve birliktelik ($n=5$) konularında görüşler bildirilmiştir. Buradan hareketle devlet üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda en çok vurgulanan kodun sistemin işleyişine ilişkin olduğu görülürken vakıf üniversitesinde katılımcıların en çok yönetici ve çalışanlar arası iletişime vurgu yaptıkları görülmektedir. Leman “Örgüt kültürü bana, kabaca o kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü ve bu iş yürürken de sistem devam ederken de hangi kavramların el üstünde tutularak sistemin yürütüldüğünü çağırıyor açıkçası. Akademik anlamla da kişisel anlamda da.” şeklindeki görüşü ile sistemin nasıl işlediğine değinirken, Nazlı “Örgüt kültürü dediğimde ortak paydaları olan, bir takım ortak düşünceleri, zevkleri ya da yetenekleri olan bir grubun bir araya gelip iletişim içinde olmaları ve bu ortak paydaları olmaları sebebiyle beraber daha fazla zaman geçirmeleri ya da geçirmeyi tercih ediyor olmaları” şeklinde örgüt kültürünü tanımlamıştır. Örgüt kültürünün anlamına ilişkin olarak Özgür, “Örgüt kültürü deyince bizim kendi bölümümüzde devamlı yaptığımız gelenek haline getirdiğimiz şeyler o örgüt kültürünü oluşturmuş gibi geliyor” diyerek örgüt kültürünün kurumda yapılan her şey olduğuna ilişkin görüşünü belirtmiştir. Semra da “Yönetici ve çalışanların bütünlüğü diyebilirim. Ve beraber oluşturdukları bazı değerler ya da kurallar. Hem karar verirken bu kuralların veya değerlerin oluşturulması noktasında hem de uygularken aynı sayfada olmak diyebilirim.” şeklinde örgüt kültürünün yönetici ve çalışanlar arası bütünlüğüne değinmiştir.

Yeni Göreve Başlayan Öğretim Görevlilerine İlişkin Yapılan Uyum Çalışmalarına İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmalarına ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzda göreve yeni başlayan meslektaşlarınıza ilişkin ne gibi uyum çalışmaları yapılmakta?” şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 4’te yer almaktadır;

Tablo 4.

Örgüte Uyum Çalışmalarına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Rehberlik	Selma, Osman, Zekiye	3
	Meslektaş desteği	Leman, Elif, Zekiye	3
	Tanışma toplantısı	Selma, Zekiye	2
	Yazılı doküman desteği	Zekiye	1
Vakıf	Oryantasyon programı	Ayşe, Neşe, Esra, Ebru, Semra, Meltem	6
	Rehber /Mentör öğretim görevlisi	Ayşe, Hatice, Hale, Esra	4
	Meslektaş desteği	Hale, Semra	2
	Yazılı doküman desteği	Özgür	1

Tablo 4 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin yeni başlayan öğretim görevlilerine ilişkin yapılan uyum çalışmalarını

rehberlik, meslektaş desteği, tanışma toplantısı, yazılı doküman desteği, oryantasyon programı, rehber/mentör desteği olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesinde yazılı doküman desteği ($n=1$); tanışma toplantısı ($n=2$); meslektaş desteği ($n=3$) ve rehberlik ($n=3$) konularında görüş bildirilmiştir. Vakıf üniversitesinde ise yazılı doküman desteği ($n=1$), meslektaş desteği ($n=2$); rehber/mentor öğretim görevlisi atanması ($n=4$) ve oryantasyon programı düzenlenmesi ($n=6$) şeklinde görüşler bildirilmiştir. Buradan hareketle uyum çalışmaları kapsamında devlet üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda rehberlik ve meslektaş desteği öne çıkarken vakıf üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda öğretim görevlileri daha çok oryantasyon programı düzenlendiğine değinmişlerdir. Katılımcılardan Selma "Yeni başlayan hocalarla biz de hem curriculum hem de level koordinatörlüğü yaptığımız için hangi level de derse gireceklerse o level in koordinatörü yeni başlayan hocalarla yine kısa bir toplantı yapıp o level da neler yapılıyor, o level da beklentilerimiz neler bu konularda bilgi veriyoruz genelde." şeklindeki görüşü ile düzenli toplantılar yapıldığını belirtirken Osman da benzer şekilde "Bizim zaten şu an akademik takvimde, hiçbir okul yapmaz ama oryantasyon var hocalar için okul açılmadan bir hafta önce. Mesela müfredat ekibi gelir, müfredat ekibi ne yapar diye anlatıyor, yeni gelen hocalara. Başka hocalar geliyor testing nasıl çalışır işte onu anlatıyor. Ya da burada nasıl yaşanır onunla ilgili genel olarak bilgiler var. Kısa süreli, birkaç gün sürüyor" şeklindeki görüşü ile oryantasyon yapıldığına ilişkin bilgiler paylaşmıştır. Hatice "Zaten yeni hocalara dönemlik mentor tarzı, peer koç hocalar atanıyor ve her hafta uyum sağlayabilmeleri için yardımcı olunuyor." diyerek okullarında yeni göreve başlayan öğretim görevlilerine bir başka hocanın rehberlik yapmak için görevlendirildiğine değinmiştir. Semra da "Oryantasyon günlerimiz oluyor. Onun dışında tabii ki hocaların öğretmenliklerine yardımcı olması için ilk haftalarda onları derslerimize davet etme gibi bir uygulamamız var" diyerek yine oryantasyon program uygulamasına vurgu yapmıştır.

Okulun Amaçlarına İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin okulun amaçlarına ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru "Okulunuzun amaçları nelerdir?" şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarının amaçlarını örgütsel ve bireysel amaçlar olarak iki kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri örgütsel amaç altında yabancı dil eğitimi vermek ($n=5$) ve imaj ($n=3$) başlıklarında görüş bildirirken bireysel amaçlar altında huzurlu bir atmosfer oluşturmak ($n=1$) ve örgütsel amaca hizmet etmek ($n=6$) başlıkları altında görüş belirtmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri örgütsel amaç altında yabancı dil eğitimi vermek ($n=8$) ve imaj ($n=1$) başlıklarında görüş bildirirken bireysel amaçlar altında kurum içi/dışı yükselmek ($n=1$), örgüt kültürü oluşturmak ($n=2$) ve örgütsel amaca hizmet etmek ($n=9$) başlıkları altında görüş belirtmiştir. Buradan hareketle devlet üniversitesinde ve vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin çoğunluğunun örgütsel amaca hizmet etmek ve yabancı dilde eğitim vermeyi vurguladıkları görülmektedir. Katılımcılardan Selma ve Elif sırası ile

yabancı dilde eğitim vermeye ilişkin olarak görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir; “Yeni bir üniversite olduğumuz için şu an ki amacı özellikle hazırlık okulunun Ankara’da ve Türkiye genelinde iyi bir hazırlık okulu olmak. İngilizceyi en iyi öğreten hazırlık okullarından biri olmak hedefimiz”; “Öğrencilere hazırlığı geçirmek. Bir şekilde fakülteye başladıklarında belli düzeyde yazabilmelerini, konuşabilmeleri, metinleri okuyabilmelerini sağlamak. Hoca olarak hazırlıkta bize yüklenen misyon bu, görev bu.” Benzer şekilde Ayşe, yabancı dil öğretimine vurgu yaparak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir; “Burada öğrencilerin bölümlerin ihtiyaçlarına yönelik, biraz daha mezuniyet sonrası iş hayatına yönelik İngilizce vermeye çalışıyoruz. Onlara hem akademik hem de çalışma hayatında gerekli olan becerileri kazandırmaya çalışıyoruz.” Meltem de örgütün amaçları doğrultusunda iyi bir yabancı dil eğitimi vermeye vurgu yaparak “Vizyon ve misyon olarak düşünürsek aslında akademik anlamda donanımlı bireyler yetiştirmek var. Bölümümüzü düşündüğümüzde öğrencilerimizi iki alanda, biri genel İngilizce alanında yetiştirmek, biri de akademik anlamda İngilizceyi akademik beceriler için kullanabilir hale getirmek” diyerek düşüncelerini belirtmiştir.

Tablo 5.

Okulun Amaçlarına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Örgütsel Amaç	Yabancı dil eğitimi vermek	Leman, Selma, Elif, Nazlı, Zekiye	5
		İmaj	Leman, Selma, Osman	3
	Bireysel Amaç	Örgütsel amaca hizmet etmek	Leman, Selma, Elif, Nazlı, Osman, Zekiye	6
		Huzurlu bir atmosfer oluşturmak	Osman	1
Vakıf	Örgütsel Amaç	Yabancı dil eğitimi vermek	Ayşe, Hatice, Özgür, Neşe, Hale, Esra, Semra, Meltem,	8
		İmaj	Özgür	1
	Bireysel Amaç	Örgütsel amaca hizmet etmek	Ayşe, Hatice, Özgür, Neşe, Hale, Esra Ebru, Semra, Meltem	9
		Örgüt kültürü oluşturmak	Ebru, Semra	2
		Kurum içi/dışı yükselmek	Ebru	1

Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçları Hakkındaki Görüşler

Öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri ve sonuçları hakkındaki görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzdaki başarının sebepleri ve sonuçları nelerdir?” şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 6’da yer almaktadır;

Tablo 6.

Örgüt Başarısının Sebepleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşler

Üniversite	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Sebepler	Örgütsel vatandaşlık	Selma, Nazlı, Zekiye	3
		Şartlarından memnuniyet	Nazlı, Osman	2
		Öğrenci sayısı	Leman, Elif	2
		Öğrenen örgüt olma	Elif, Zekiye	2
		Örgütsel kontrol	Elif	1
		Duyarlı yönetici	Osman	1
		Güçlü akademik kadro	Leman	1
		İmaj	Leman	1
		Karara katılım	Zekiye	1
	Sonuçlar	Talepte artış	Leman, Selma, Elif, Zekiye	4
		Gelir artışı	Leman, Osman	2
		İş doyumu	Leman, Selma	2
		Diğer bölümlerin memnuniyeti	Zekiye	1
Vakıf	Sebepler	Örgüt kültürü	Hatice, Özgür, Neşe, Esra, Semra, Meltem	6
		Güçlü akademik kadro	Ayşe, Esra, Ebru, Semra	4
		Öğrenen örgüt olma	Hale, Ebru	2
		Karara katılım	Hale, Ebru	2
		Örgütsel vatandaşlık	Neşe	1
	Sonuçlar	Talepte artış	Ayşe, Hatice, Neşe, Hale, Semra, Meltem	6
		Okul ile gurur duyma	Özgür, Esra	2
		Öğrencilerin istihdamı	Esra, Meltem	2
		İş yükü artışı	Ayşe	1

Tablo 6 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebep ve sonuçlarına ilişkin örgütsel vatandaşlık, şartlarından memnuniyet, karara katılım, öğrenci sayısı, öğrenen örgüt olma, örgütsel kontrol, duyarlı yönetici, güçlü akademik kadro, imaj, talepte artış, gelir artışı, iş doyumu, diğer bölümlerin memnuniyeti, örgüt kültürü, okul ile gurur duyma, öğrencilerin istihdamı ve iş yükü artışı konularında görüş bildirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri örgüt başarısının sebeplerini duyarlı yönetici ($n=1$), güçlü akademik kadro ($n=1$), imaj ($n=1$), karara katılım ($n=1$), örgütsel kontrol ($n=1$), öğrenci sayısı ($n=2$), öğrenen örgüt olma ($n=2$), şartlarından memnuniyet ($n=2$), örgütsel vatandaşlık ($n=3$) kodları altında değerlendirirken örgüt başarısının sonuçlarını diğer bölümlerin memnuniyeti ($n=1$), gelir artışı ($n=2$), iş doyumu ($n=2$) ve talepte artış ($n=4$) kodları altında değerlendirmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri örgüt başarısının sebeplerini örgüt kültürü ($n=6$), güçlü akademik kadro ($n=4$), öğrenen örgüt olma ($n=2$), örgütsel vatandaşlık davranışı ($n=1$), karara katılım ($n=2$) kodları altında değerlendirirken örgüt başarısının sonuçlarını iş yükü artışı ($n=1$), okul ile gurur duyma ($n=2$), öğrencilerin istihdamı ($n=2$) ve talepte artış ($n=6$) kodları altında değerlendirmiştir. Buradan hareketle okullarının başarısının sebepleri ve sonuçlarına ilişkin olarak devlet üniversitesindeki katılımcıların

çoğunlukla sebep olarak örgütsel vatandaşlık davranışını sonuç olarak ise talepte artış kodlarını vurguladıkları, vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin ise sebep olarak örgüt kültürünü, sonuç olarak ise talepte artış kodlarını öne çıkardıkları görülmektedir. "Tüm hocalar ve yönetim çok büyük emek var. Devlet üniversitesi de olduğu için ekstra bir ödeme de yapılmıyor ama herkes gönüllü olarak çalışıyor. Çünkü herkesin amacı, ben de gelirken yıllarca çalıştığım özel bir üniversiteden yeni bir üniversiteye geldiğimde insan aidiyet hissini kendisi oluşturmak zorunda kalıyor. Nereye aidiz, ne yapıyoruz, ben bu sistemin neresindeyim. O yüzden o birimlerde birazcık da gönüllü olarak görev aldığınızda şey hissi güzel. Bu okulun sistemini kuranlardan biri de biziz. O hissiyat güzel, insanı daha çok kurum kültürünü güçlendiriyor herkesin taşın altına elini koyması" görüşü ile Selma kurumun başarısında örgütsel vatandaşlık davranışının oynadığı rolü belirtmektedir. "Genel olarak ben güler yüzlü bir ekip görüyorum. Herkes güler yüzlü dinamik, şartlarından da memnun olduğunu düşünüyorum çoğu kişinin bu da olumlu yansıyor bence. Güzel bir iletişim var. Böyle uyumsuz, huzursuz özel sektörden bildiğim kendi tecrübelerimde maalesef böyle bir arkadan kuyu kazma, ayağını kaydırma gibi bu tür şeylerden çok mustarıptım ben, yorgundum gerçekten. Bu tür şeyleri burada pek gözlemlemedim. Olumsuz tecrübelerim az. Bu da insanı yormadığı için eforumuzu başka şeylere sarf edebiliyoruz. Çok ağır bir iş yükümüz yok, işin doğrusu. Ders saatimiz genelde az oldu. İlk periyot tamam daha yoğundu 25 saat gibi ama ikinci periyot 12-15 saat olacak gibi şeklide derslere girdik. Bu sayede de ekstra işlere bu arada baya ekstradan işlerimiz oluyor. Belki diğer kurumlara göre fazladan baya bir fazladan ödev kağıt vesaire okuyoruzdur. (...)Şu anda en azından huzurum var. "görüşü ile de Nazlı çalışma koşullarının memnuniyetinden ve bunun da örgüt başarısını getirdiğinden bahsetmiştir. Elif ise örgüt başarısının sonuçlarına ilişkin olarak kurumlarına olan talepte artış olduğunu "İngilizceyi öğretiyoruz, öğreniyorlar. Bunu biz rektör hocamızdan da duyuyoruz, müdürümüzden de. Professional development unitin başındaki hocalarımızdan da. Dolayısıyla daha çok öğrenci talep ediyor bizi. Geçen yıl 300 öğrenciydi, başvuru oydu. Bu sene 650 civarında öğrenci bekliyoruz, yeni öğrenci. Her sene talep artıyor. Yüzdeler dilim de yükseliyor yani" şeklindeki görüşleri ile dile getirmiştir. Vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan Özgür örgütün başarısındaki standartlara vurgu yaparak şöyle demiştir; "Başarı konusunda en önemli şey standart olabilmemiz. Yani bizim bölümümüzde bir ders için 40 farklı sınıf açılıyor. O yüzden hocaların bireysel olarak inisiyatif alma gibi kararları maalesef olamıyor. O sebeple hepimiz olabildiğince ortak şeyler yapmaya çalışıyoruz ki aslında bir şekilde her öğrenci aynı aşamadan geçebilsin. Hem ders kısmında hem de değerlendirme kısmında. O sebeple başarının en önemli kısmı o olabilir." Yine Esra örgüt kültürünün önemini "Bu başarı da örgüt kültürünün mutlaka bir etkisi vardır." diyerek belirtmiştir. Başarının sonuçlarına ilişkin olarak Hatice "Dolayısıyla arz ve talepte artış alıyor. Okulun tercih edilme oranı başarı ile bence doğru orantıda. Başarı ne kadar artarsa tercih edilme oranı da o kadar artıyor diye düşünüyorum." şeklinde talepte artışa vurgu yapmıştır. Yine Neşe "Üniversite açısından en azından isim yapılıyor, öğrenciler tercih ederken iki vakıf üniversitesi arasında kaldığında biraz tabi duyulan biline bir üniversite olunca onu tercih ediyorlar." şeklinde okula olan talebin önemine değinmiştir.

Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirmedeki Rolüne İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolüne ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru "Yüksekokulun yöneticisinin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü/özelliklerini anlatır mısınız?" şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 7'de yer almaktadır;

Tablo 7.

Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Geliştirme Roller

Üniversite	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Liderlik özellikleri	İletişim becerileri yüksek olmalı	Leman, Selma, Nazlı, Zekiye	4
		Problem çözebilmeli	Elif, Osman, Zekiye	3
		Adalet duygusu yüksek	Leman, Nazlı	2
		Ulaşılabilir olma	Selma, Zekiye	2
		Liyakat	Leman	1
		Önyargısız olmalı	Nazlı	1
		Örnek olmalı	Zekiye	1
		Gerçekçi olmalı	Zekiye	1
		Tarafsız olmalı	Nazlı	1
		İşbirlikçi	Zekiye	1
	Liderlik yeteneği olmalı	Osman	1	
	Yönetim şekli	Açık ve net iş kuralları	Ayşe, Elif	2
		Değerleri benimseyen, benimseten	Selma	1
		Özel günler düzenleme	Selma	1
Güçlü bir örgüt iklimi		Osman	1	
Demokratik olmalı		Ayşe, Neşe, Meltem	3	
İşbirlikçi		Hatice, Ebru, Semra	3	
Vizyon sahibi olmalı		Esra, Ebru, Semra	3	
İletişim becerileri		Ayşe, Meltem	2	
Liderlik özellikleri	Liderlik yeteneği	Esra, Ebru	2	
Vakıf	Liderlik özellikleri	Örnek olmalı	Semra	1
		Problem çözebilmeli	Esra	1
		Tarafsız olmalı	Ayşe	1
		Ulaşılabilir olmalı	Esra	1
		Önyargısız olmalı	Ayşe	1
		İyi gözlemci olmalı	Ayşe	1
		Güçlü bir örgüt iklimi	Özgür, Hale, Esra	3
	Yönetim şekli	Empati	Hale	1
		Yöneticilik bilgisi	Ebru	1
		Değişime açık	Hale, Ebru	2
Liderlik özellikleri	Özel günler düzenleme	Ayşe, Hatice	2	
	Değerleri benimseyen, benimseten	Neşe	1	

Tablo 7 incelendiğinde devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin yöneticilerinin örgüt kültürü geliştirmedeki rollerini liderlik özellikleri ve yönetim şekli kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlileri liderlik

özellikleri kategorisi altında iletişim becerileri (n=4), problem çözme (n=3), adalet duygusunun yüksek olması (n=2), ulaşılabilir olma (n=2), liyakat (n=1), önyargısız olma (n=1), örnek olma (n=1), gerçekçi olma (n=1), tarafsız olma (n=1), işbirlikçi olma (n=1) ve liderlik yeteneğine sahip olma ((n=1) kodlarına, yönetim şekli kategorisinde ise açık ve net iş kuralları (n=2), değerli benimsetme (n=1), özel günler düzenleme (n=1), güçlü bir örgüt iklimi (n=1) kodlarına yer vermişlerdir. Vakıf üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlileri ise liderlik özellikleri kategorisi altında demokratik olma (n=3), işbirlikçi olma (n=3), vizyon sahibi olma (n=3), iletişim becerileri (n=2), liderlik yeteneği (n=2), örnek olma (n=1), problem çözebilme (n=1), tarafsız olma (n=1), ulaşılabilir olma (n=1), önyargısız olma (n=1), iyi gözlemci olma (n=1) kodlarına yer verirken yönetim şekli kategorisinde yöneticilik bilgisi (n=1), empati (n=1), güçlü bir örgüt iklimi (n=3), özel günler düzenleme (n=2) ve değerlerin benimsenmesi (n=1) kodlarına yer vermişlerdir. Buradan hareketle yöneticilerin örgüt kültürü geliştirme rollerine ilişkin olarak çoğunlukla iletişim becerileri ve açık ve net bir yönetim şekli vurgulanırken vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim görevlileri çoğunlukla demokratik, işbirlikçi ve vizyon sahibi olma ile güçlü bir örgüt ikliminin önemine vurgu yapmışlardır. Bu doğrultuda Elif yönetici ile olan güçlü iletişime değinerek "Çok sık toplantı yapıyor mesela. Üniversitenin, rektör hocanın ya da senatonun aldığı kararların bize iletilmesinde ya da yapması gereken uyarılarda bunu çok sık yaptığı toplantılarla bize iletiyor müdürümüz. Ve onu da hissettiriyor. Yapması gereken uyarıları da yapıyor. Takip etmesi gereken yerde onu da yapıyor. Yöneticimizin çok iyi ilişkileri var bizlerle. Sıkıntı problem olduğunda bireysel çözüme yoluna gidiyor. Sizi çağırıyor, konuşuyor ya da özelden mail atıyor mesaj atıyor. Bu şekilde. Mesela konuyu vermeyim de bir sıkıntı yaşadık toplu olarak, özelden mesajlar gitti sonra toplu mesajlar gitti. Herkese açık CC'leriyle herkesin okuyacağı mesajlar oldu ve bir toplantı yapma gereği duydu müdürümüz ve iki üç tane toplantı yaptı ve problemi çözdük büyümeden. Çözdükten sonra da gerçekten hala sorusu olanlarla ilgili olarak da birebir odasına çağırarak onlarla problemi çözmeye çalıştı. Yani çözüm odaklı." şeklinde görüşlerini dile getirirken Nazlı da benzer şekilde güçlü bir iletişim becerisi olmasının yöneticinin örgüt kültürü rolünde önemli olduğu şe şekilde dile getirdiği görülmektedir; "İletişim becerilerinin iyi olması gerekiyor. Olumsuz bir eleştiri bile olacak olsa pozitif bir başlangıç yapıp karşı tarafı incitmeden, demotive etmeden olumsuz eleştirileri sunması gerekiyor bence." Hatice "Öncelikle her birimiz alanımızda uzmanız, hocayız. Ama amaçları gerçekleştirmek için bizim çok sağlam bir müfredata ihtiyacımız var sene boyunca. Ve çok birbiriyle tutarlı kazanımlara ihtiyacımız var. Bunun içinde bence İngilizce öğretim dışında eğitim programı gibi bir bölümden dışarıdan destek kesinlikle olmalıdır diye düşünüyorum. Bu yüzden yönetimimizin belki bu konuda daha aktif olması beklenebilir. Etkinlikler düzenleyebilir. En azından bizim ne yaptığımızı bildiren sene sonu eventler olabilir. Çalışmalarımızı yansıtan durumlar olabilir. Mesela bir sınıfın başarısını diğer sınıflara nasıl yansıtabiliriz. Bunu yönetim sağlayacak ki böyle bir organizasyon, hocalar bu paylaşımı yerine getirebilecek." diyerek yöneticisinin özel günler düzenleyerek öğretim görevlilerinin de motivasyonunu artıracığına vurgu yapmıştır. Neşe de "Ben ilk geldiğim zaman bir şey vardı: Biz hep böyle yapıyoruz. Bizim uygulamamız bu. Bu ister istemez insanı onun içine itiyor. Kendi bildiğini şimdiye kadar yaptığını bir şekilde arkada bırakıp burası böyle yapıyor. Uzun zamandır gelen bir süre. Bir bildikleri vardır deyip teslim olmak

gibi bir şeye dönüştürüyor. Değerlerini benimsemiş bir yönetici bize de benimsetiyor. Örgüt kültürünü güçlendirmek için haftalık toplantılar vesaireler insanların bir araya gelmesi, karar alınırken göstermelik bile olsa en azından sorulması diğer herkese bir birlik hali sağlıyor” diyerek okulda var olan güçlü bir örgüt kültürüne adapte olmanın ve alınan kararlara katılmanın ve düzenli toplantılar düzenlemesinin önemli olduğunu dile getirmiştir.

Birlik ve Beraberliği Güçlendirmeye Yönelik Etkinliklere İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin okullarındaki birlik ve beraberliği güçlendirmeye ilişkin etkinlikler hakkındaki görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzda öğretim elemanlarının birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik ne gibi etkinlikler düzenleniyor?” şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 8’de yer almaktadır;

Tablo 8.

Okulda Birlik ve Beraberliği Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler

Üniversiteler	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Sosyal aktiviteler	Leman, Selma, Elif, Nazlı, Zekiye	5
	Eğitsel toplantılar	Elif	1
Vakıf	Sosyal aktiviteler	Hatice, Özgür, Neşe, Hale, Esra, Ebru, Semra, Meltem	8
	Hobi kursları	Özgür, Ebru	2
	Eğitsel toplantılar	Esra, Semra	2

Tablo 8 incelendiğinde yabancı diller yüksek okulunda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin birlik ve beraberliği güçlendirmeye ilişkin görüşlerinin sosyal aktiviteler, eğitsel toplantılar, hobi kursları şeklinde olduğu görülmektedir. Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksek okullarında görev yapan öğretim görevlileri okullarında yapılan birlik ve beraberliği geliştirmeye yönelik etkinlikleri eğitsel toplantılar (n=1) ve sosyal aktiviteler (n=5) başlıkları altında değerlendirmiştir. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri ise eğitsel toplantılar (n=2), hobi kursları (n=2) ve sosyal aktiviteler (n=8) başlıkları altında önerilerde bulunmuştur. Buradan hareketle hem devlet üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin hem de vakıf üniversitesinde görev yapanların sosyal aktivitelere vurgu yaptıkları görülmektedir. Leman ve Selma sırası ile “Yeni yeni düzenleniyor, şimdiye kadar çok yoktu ama artık ufak ufak dönem arası ve dönem sonu kahvaltılarımız oluyor. Öğretmenler gününde bir programımız oluyor. Son bir yıldır var olan bir şey bu, öncesinde çok yoktu. Okulun, üniversitenin genel olarak düzenlediği çay saati organizasyonları, iftar organizasyonları oluyor, öyle şeyler.”; “Gerçi dediğim gibi yapılmaya başlandı, kahvaltı, yemek düzenlemek vesaire. Belki önümüzdeki yıl itibariyle havaların güzel olduğu dönemlerde ortak bir piknik düzenlenebilir kik bu da var aslında. Hazırlık bazında değil de üniversitenin çok fazla etkinliği var bu konuda. Bize direktörlükten geliyor bununla ilgili duyurular vesaire. Üniversite personelinin katılacağı bir piknik duyurusu, ramazan ayında iftar düzenleniyor hep birlikte katılabileceğimiz.” şeklinde sosyal aktivitelere ağırlık verilmesinin önemine değinmişlerdir. Yine vakıf

üniversitesinde görev yapan Neşe ve Hale de sosyal aktivitelerin önemine değindiklerini sırası ile şu düşünceleri ile dile getirmişlerdir; “Toplantılar, kahvaltılar, yılbaşı etkinlikleri gibi. Ayrılanlara yemek düzenleyip çerçeve hediye etmek gibi. üniversitesi çalışırken hiç öyle şeylerimiz yoktu. Öyle gelenekselleşmiş durumlarımız yoktu”; “Bölümümüz de şey yapıyoruz o da aksamaya girdi. Herkes evinden bir şeyler getiriyor, bir gün öğleden sonra oturup müzik dinleyip, konuşup, yiyip, içip biraz rahatlamaya yapmaya çalışıyoruz.”

Okulu Diğer Okullardan Ayıran Özelliklere İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin görev yaptıkları yüksekokulları diğerlerinden ayıran özelliklere ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzu diğer yüksekokullardan ayıran özellikler nelerdir?” şeklindedir. Öğretim görevlilerinin cevapları Tablo 9’da yer almaktadır;

Tablo 9.

Okulun Diğer Okullardan Ayırılan Özellikleri

Üniversite	Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Akademik	Eğitimin kalitesi	Selma, Elif, Zekiye	3
		Akademik başarı	Leman, Osman	2
		Çalışma kültürü	Leman, Osman	2
		Akademik kadro	Elif	1
	Diğer	Öğrenci ile birebir iletişim	Selma, Elif, Nazlı	3
		Olanaklar	Elif, Osman, Zekiye	3
		Öğrenci sayısı	Selma, Elif, Nazlı	3
		Fiziki konum/çevre	Leman, Nazlı	2
Vakıf	Akademik	Çalışma kültürü	Ayşe, Hatice, Özgür, Neşe, Esra, Semra, Meltem	7
		Akademik kadro	Hale	1
		Akademik başarı	Ebru	1
		Eğitimin kalitesi	Hale	1
	Diğer	Olanaklar	Hatice, Hale, Ebru, Semra	4
		Öğrenci sayısı	Selma, Elif, Nazlı	3
		Öğrenci ile birebir iletişim	Selma, Elif, Nazlı	3
		Fiziki konum/çevre	Leman, Nazlı	2
		İş yükü	Ayşe, Ebru	2

Tablo 9 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarını diğer okullardan ayıran özelliklere ilişkin görüşlerinin akademik ve diğer olarak iki kategori altında toplandığı görülmektedir. Devlet üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri akademik kategorisi altında eğitimin kalitesi ($n=3$), akademik başarı ($n=2$), çalışma kültürü ($n=2$), akademik kadro ($n=1$) kodları altında değerlendirilirken diğer kategorisinde fiziki konum/çevre ($n=2$), olanaklar ($n=3$), öğrenci sayısı ($n=3$) ve öğrenci ile birebir iletişim ($n=3$) kodları altında değerlendirilmiştir. Benzer şekilde vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri akademik kategorisi altında çalışma kültürü ($n=7$), akademik başarı ($n=1$), akademik kadro ($n=1$), ve eğitimin kalitesi ($n=1$) kodları altında

değerlendirilirken diğer kategorisinde olanaklar (n=4), öğrenci sayısı (n=3), öğrenci ile birebir iletişim (n=3), fiziki konum/çevre (n=2) ve iş yükü (n=2) kodları altında değerlendirilmiştir. Eğitimin kalitesi, öğrenci ile iletişim, olanaklar ve öğrenci sayısı devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin öne çıkardığı kodlar iken çalışma kültürü ve olanaklar vakıf üniversitesi öğretim görevlilerinin öne çıkardığı kodlar arasında yer almaktadır. Eğitimin kalitesi ve olanaklara ilişkin olarak Zekiye “Çok yeniliğe açığız. Çok eğitime açığız. Okul eğitimi desteklediği için insanlar farklı farklı yerlere gidip eğitim alabiliyorlar. Doktora yüksek lisansı her koşulda destekliyorlar. Bazı üniversitelerde zorluk çıkartabiliyorlar. Biz aksine yüksek lisansını, doktorasını ayarlasın, ödevini yapsın gibi günler saatler veriyoruz. Belki sayımız ve ders sayımız yettiği için yapabildik, programları hocalarımızın istedikleri gibi yapıyoruz. Dışarıya çok eğitim veriyoruz. Biz eğitimi özel gibi veriyoruz. Oralarda yaptığımız hataları, eksik yaptığımız şeyleri burada telafi ederek yapmaya çalışıyoruz. Burada bize gelenler de bunu söylüyorlar; özel okul gibi eğitim aldıklarını söylüyorlar. Hatta sadece hazırlık okumaya gelenler var, öbür sene devam etmiyor okula. Çünkü devlet üniversitesinde bedava yoğun İngilizce eğitimi alıyorlar.” demiştir. Öğrenci sayısı ve öğrenci ile birebir iletişim konusunda ise Nazlı “Merkezi yerdeyiz. Bunun ulaşım açısından avantaj olabileceğini düşünüyorum. Bir de biz de öğrencilerle birebir iletişim daha fazla olabilir. Öğrenci sayımız şu ana kadar çok fazla değildi, bunda bunun da payı var sanırım. Ama öğrencilerle birebir iletişim yardım, onlara destek olma konusunda belki biraz daha ilerde olabiliriz diye düşünüyorum. 1000 öğrencisi olan okulun bir okulla Bizimki gibi yılda 300, 400 civarı öğrencisi olan bir okulun yükü bir olmaz” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinden Özgür çalışma kültürlerine ilişkin olarak “Akademik olarak; standart olabilmek için çok çaba harcıyoruz; her hafta buluşabilmek için, zaman yaratıyoruz. Diğer yüksekokullardan ölçme araçlarımızda çok daha hem insani hem de çok adil olmayı amaçlıyoruz. (Diğer yüksekokullardan çalışma kültürümüz farklı). Biz buraya gelmeden önceüniversitesinde de çalışmıştık. O yüzden orda hem ölçme hem sınav hazırlama, sınav sonrası, ders işleme o kadar farklıydı ki hakikaten o farkı hissedebildim.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Semra da “Kişilerin kendini ifade edebilme özgürlüğü olduğunu düşünüyorum. Biz bir konuyu görüşme konuşma ihtiyacı duyduğumuzda bunu görüşebilecek bir mecra bulabiliyoruz. Böyle bir fark olabilir. Fiziksel anlamda okulumuzun çok gelişmiş olduğunu düşünüyorum. Hem yurt için hem yurt dışı kriterleri göz önünde bulundurursak. Dışardan bakınca küçük bir kampüs görülebilir, aslında üniversite gibi algılanmayabilir ama akademik için yeterli donanım var. “Şeklindeki görüşleri ile görüşlerini ifade edebilme olanağı, fiziki donanım açısından diğer okullarından ayrıldıklarını dile getirmektedir.

Okulda Yaşanan Problemlerin Sebeplerine İlişkin Görüşler

Öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin sebeplerine ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzda yaşanan problemlerin olası sebepleri neler olabilir?” şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları aşağıdaki Tablo 10’da yer almaktadır;

Tablo 10.

Okulda Problemlerin Sebepleri

Üniversite	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Bireysellik	Leman, Elif	2
	Kuralların belirsizliği	Leman, Zekiye	2
	Yönetici tutumu	Nazlı, Osman	2
	Kadın ağırlıklı bölüm olmak	Elif	1
	Fiziki koşullar	Selma	1
	İş yükü	Zekiye	1
	Otoriter liderlik	Leman	1
Vakıf	Yönetici tutumu	Ayşe, Neşe, Ebru	3
	İletişim eksikliği	Özgür, Meltem	2
	Bireysellik	Hale, Esra	2
	Otoriter liderlik	Hatice	1
	Örgütsel kontrol	Semra	1
	Kuralların belirsizliği	Hatice	1

Tablo 10 incelendiğinde yabancı diller yüksekokulunda görevli öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemleri bireysellik, kural belirsizliği, yönetici tutumu, kadın ağırlıklı bölüm olması, fiziki koşullar, iş yükü, otoriter liderlik, iletişim eksikliği, örgütsel kontrol şeklinde belirttikleri görülmektedir. Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerine ilişkin görüşlerinin bireysellik ($n=2$), kuralların belirsizliği ($n=2$), yönetici tutumu ($n=2$), fiziki koşullar ($n=1$), iş yükü fazlalığı ($n=1$), kadın ağırlıklı bölüm olmak ($n=1$), otoriter liderlik ($n=1$) kodları altında toplandığı görülmektedir. Vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri ise yönetici tutumu ($n=3$), iletişim eksikliği ($n=2$), bireysellik ($n=2$), otoriter liderlik ($n=1$), örgütsel kontrol ($n=1$), kuralların belirsizliği ($n=2$) kodları altında toplandığı görülmektedir. Buradan hareketle devlet üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin problemlerin olası sebepleri arasında çoğunlukla bireysellik, kural belirsizliği ve yönetici tutumu olduğunu belirttikleri görülürken vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin çoğunlukla yönetici tutumundan kaynaklı problemlerin ortaya çıktığını vurguladıkları görülmektedir. Elif bireyselliğin yarattığı problemlerle ilişkili olarak "Bazı birimlerde hırs bazen. Çalışmayı çok seviyor başarmayı çok seviyor, ben yaptım ben oluşturdum ben üretim ve benim yaptığım doğrudur deyip sen de bunu yapacak gibi bir şeyi empoze ediyor. Oluyor bazen, yaşadık da bunu. (...) Bayan ağırlıklı bölüm olmamızdan iki üç birimde sıkıntı ondan olabiliyor" şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Yönetici tutumuna ilişkin olarak Leman "Hocanın, öğretmenlerin sürece her zaman dahil edilmemesi. Örneğin bir değişiklik yapılması planlanıyor, benim bir hoca olarak beklentim: böyle bir ihtiyaç var, bu ihtiyaç sebebiyle böyle bir değişiklik yapmayı planlıyoruz, eğer gerekiyorsa sizin bir katkınız olabilir mi? Eğer gerekmiyorsa, her zaman olmak zorunda değil çünkü planımız da şu deyip yani o süreçten haberdar olmak isterim en azından....Görev tanımı ve bu tanımlara uygun çalışma saatinin net belirlenmesi. Hangi birim kaç saat derse girip kaç saat birim işi yapacak gibi. Bu konuların net şekilde belirlenmesi yaşadığımız problemleri ortadan kaldıracaktır." diyerek görüşlerini paylaşmıştır. Hatice de kurumda ortaya çıkan

problemlerin arkasından yönetici tutumu olduğunu şu sözleri ile belirtmiştir; “Benim gözlemlediğim en büyük problem yönetimin aldığı tutarsız kararlar. Bir hoca için farklı bir karar bir hoca için başka bir karar alınabiliyor.”

Yaşanan Problemlerin Önlenmesine İlişkin Öneriler

Öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesine ilişkin görüşlerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Okulunuzda yaşanan problemleri önlemek için ne gibi çalışmalar yapılabilir?” şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 11’de yer almaktadır;

Tablo 11.

Yaşanan Problemlerin Önlenmesi İçin Öneriler

Üniversite	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Liyakat	Nazlı, Osman	2
	Güçlü iletişim	Selma, Elif	2
	Destekleyici liderlik	Osman	1
	Karara katılım	Leman	1
	Örnek olmak	Hatice	1
	Şeffaf olmak	Hatice	1
	Vizyon ve misyon belirlemek	Hatice	1
	Yöneticilerin eğitimi	Leman	1
Vakıf	Çözüm üretici yönetimler	Özgür, Semra, Meltem	3
	Örgütsel kontrol	Hatice, Semra	2
	İş yükünün azaltılması	Semra	1
	Liyakat	Neşe	1
	Karara katılım	Ebru	1
	Örgütsel güven	Esra	1
	Dönüşümlü yöneticilik yapmak	Hale	1
	Şeffaf olmak	Esra	1
Yöneticilerin eğitimi	Ayşe	1	

Tablo 11 incelendiğinde yabancı diller yüksekokullarında görevli öğretim görevlilerinin yaşanan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak liyakat, güçlü iletişim, destekleyici liderlik, karara katılım, örnek olmak, şeffaf olmak, vizyon ve misyon belirlemek, yöneticilerin eğitimi, çözüm üretici yönetimler, örgütsel kontrol, iş yükü, örgütsel güven, dönüşümlü yöneticilik konularında görüş bildirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesinde yapılacak çalışmalara ilişkin görüşlerinin güçlü iletişim ($n=2$), liyakat ($n=2$), destekleyici liderlik ($n=1$), karara katılım ($n=1$), örnek olmak ($n=1$), şeffaf olmak ($n=1$), vizyon ve misyon belirlemek ($n=1$) ve yöneticilerin eğitimi ($n=1$) kodları altında toplandığı görülmektedir. Vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim görevlilerinin görüşleri ise çözüm üretici yönetimler ($n=3$), örgütsel kontrol ($n=2$), dönüşümlü yöneticilik yapmak ($n=1$), liyakat ($n=1$), iş yükünün azaltılması ($n=1$), karara katılım ($n=1$), örgütsel güven ($n=1$), şeffaf olmak ($n=1$), ve yöneticilerin eğitimi ($n=1$) kodları altında toplandığı görülmektedir. Bu doğrultuda devlet

üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının çoğunluğunun problemlerin çözümüne öneri olarak liyakata dikkat edilmesi gerektiği ve güçlü bir iletişimden söz ettikleri, vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ise çözüm üretici yöntemlere duyulan gereksinimden bahsettikleri görülmektedir. Selma'nın çözüm önerisi olarak güçlü bir iletişimden bahsettiği şu sözlerle ortaya çıkmaktadır; *"İnsanlar bir araya gelip bir problem varsa bunu rahatlıkla konuşabiliyor. Problemler belki de bu yüzden uzamıyor, büyümüyor. Bireysel anlamda değil de birimlerle alakalı bir problem varsa hem yönetimle gidip rahatlıkla konuşabiliyorsunuz, eğer hocanın rahatsızlığı varsa birim koordinatörüyle konuşmak istemiyorsa yine yönetime iletebiliyor."* Liyakatin önemini vurgulayan Nazlı ise görüşlerini *"Alanında daha uzman, hâkim daha bu işi kotarabilecek kişiler gerekli birimlere geldikçe bu sıkıntılar büyük oranda yoluna girdi"* şeklinde dile getirmiştir. Vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan Özgür ise *"Ben şuna çok inanıyorum. Mesela bir problem var ve onu bir kişi yaptı diyelim. Ama bu yapılan problem genele vurularak herkes bu problem hakkında uyarılıyor. Mesela ben şöyle bir şey isterim. Bu problemi X hocamız yaptıysa onunla bireysel iletişime geçtiğinizde o zaman bu problemi yapmayan insanlar da üzerinde bir yük hissetmez ve sürekli uyarılı hissine kapılmaz. O sebeple bireysel iletişime geçmenin daha uygun olduğunu düşünüyorum."* diyerek güçlü bir iletişimin önemini ortaya koymuştur.

Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturmaya İlişkin Öneriler

Öğretim görevlilerinin okullarında güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya ilişkin önerilerini anlayabilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru "Okulunuzda güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda önerileriniz nelerdir?" şeklindedir. Öğretim görevlilerin cevapları Tablo 12'de yer almaktadır;

Tablo 12.

Güçlü Örgüt Kültürü için Öneriler

Üniversite	Kodlar	Katılımcılar	n
Devlet	Demokratik bir sistem	Nazlı	1
	Liyakat	Osman	1
	Önyargıdan uzak durmak	Nazlı	1
	Profesyonel destek almak	Leman	1
	Profesyonel olabilmek	Nazlı	1
	Sağlıklı iletişim kurabilmek	Zekiye	1
	Vizyon ve misyon oluşturmak	Osman	1
Vakıf	Sosyal etkinliklerin sayısını arttırmak	Hatice, Özgür, Meltem	3
	Bilgi paylaşımı	Hale	1
	Birlikteliği sağlamak	Ebru	1
	Ödüllendirme sistem	Neşe	1
	Örgütsel güven	Esra	1
	Profesyonel destek almak	Ayşe	1
	Profesyonel olabilmek	Semra	1
	Açık ve net iş kuralları koymak	Esra	1
	Ulaşılabilir ve hesap verebilir olabilmek	Esra	1
	Yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi	Ayşe	1

Tablo 12 incelendiğinde yabancı diller yüksekokulunda görevli öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü önerileri arasında demokratik bir sistem, liyakat, önyargıdan uzak olma, profesyonel destek almak, profesyonel olabilmek, sağlıklı iletişim, vizyon ve misyon oluşturma, sosyale etkinliklerin sayısını artırma, bilgi paylaşımı, ödüllendirme, örgütsel güven, açık ve net kurallar, ulaşılabilir ve hesap verebilir olma, yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi konularında görüş bildirdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesindeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusundaki önerileri demokratik bir sistem ($n=1$), liyakat ($n=1$), ön yargıdan uzak durmak ($n=1$), profesyonel destek almak ($n=1$), profesyonel olmak ($n=1$), sağlıklı iletişim kurabilmek ($n=1$) ve vizyon ve misyon oluşturmak ($n=1$) başlıkları altında toplanmıştır. Vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri ise örgüt kültürü oluşturma konusunda sosyal etkinliklerin sayısını artırmak ($n=3$), bilgi paylaşımı ($n=1$), birlikteliği sağlamak ($n=1$), ödüllendirme sistemi ($n=1$), örgütsel güven ($n=1$), profesyonel destek almak ($n=1$), profesyonel olabilmek ($n=1$), açık ve net iş kuralları koymak ($n=1$), ulaşılabilir ve hesap verebilir olmak ($n=1$) ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ($n=1$) başlıkları altında önerilerde bulunmuştur. Burada çoğunlukla vurgulanan önerinin vakıf üniversitesi öğretim görevlilerinden sosyal etkinliklerin sayısının artırılmasına ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Zekiye *“Sosyal olarak iletişim kurmanın yollarını bulmak gerekiyor. Bu open Office’ler olabilir. Bazen avantaj ve dezavantajları var. Rahat çalışmak açısından dezavantajları oluyor ama sosyal karşılıklı gelme konuşma açısından iyi bir şey. Bütün hocaların aynı yerde olabilmesi aslında aynı binada, aynı yerde birbirlerini görebilecekleri yerde, sohbet edebilecekleri yerde olması. İletişim olması gerekiyor, herhangi bir şekilde. Whatsup grubu bile bir iletişimdir yani”* şeklinde; Hatice *“Sosyal aktivitelerin artırılması olabilir. Cuma günü toplantı yerine kahvaltı koyabiliyoruz bazen ama bu yetersiz kalıyor. Daha farklı sosyal aktiviteler yapılabilir. Daha önce geldiğim yerde mesela mutlaka akşam eğlenceleri olabilirdi. Tabi ki dönem içinde bu her zaman mümkün olmuyor, dönem sonunda kapanış adına. Birlikte çalıştığımız iş arkadaşlarla dışarıda sosyal aktivite olabilir. Okul içinde oluna bir nevi toplantı yaparken yanında bir yemiş gibi oluyoruz aslında. Biraz daha özel kılmak için dışarıda daha etkili olabileceğini düşünüyorum.”* şeklinde Neşe de *“Bence herkes çalışıyor burada. Örgüt kültürü biraz da insanın kendisini çalıştığı yere ait hissetmesiyle oluşacak bir kültürse bunun bir şekilde ödüller verilebilir. İlla para anlamında maaşa katkı gibi değil ama bir gün off bile bir insana ödüdür bence. Belki öyle şeyler olabilir.”* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Sonuç ve Tartışma

Yabancı diller yüksekokullarında görev yapan öğretim görevlileri örgüt kültürünü birliktelik, ortak deneyim, sistemin işleyişi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, kuruma aidiyet, ortak deneyim ve örgütsel güven kavramları ile açıklamaktadırlar. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri tarafından en fazla *“sistemin işleyişi”* ve *“yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler”* kavramları kullanılırken vakıf üniversitesinde en fazla *“birliktelik”* ve *“yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler”* kavramları kullanılmıştır. Aslan, Özer ve Bakır’ın (2009) çalışmasında öğretmenler okul kültürünü

bu çalışmada da belirlenen insanlar arası ilişkiler, kurumsal işleyiş ve güven gibi benzer kavramlar ile açıklamışlardır. Bu doğrultuda örgüt kültürünün öğretim görevlileri tarafından örgütte birlikte yapılan her şey olarak anlamlandırdıkları söylenebilir. Örgüt kültürünün hem devlet hem de vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri tarafından yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler bağlamında açıklanması bu kurumlarda ortak amaçlar etrafında toplanarak örgütün amaçlarını yerine getirmede, kurumun varlığını sürdürmesinde, yaşayan bir kuruma dönüştürülmesinde yöneticinin yönetim anlayışının ve çalışanlarına karşı tutumunun önemini ortaya koymaktadır.

Öğretim görevlileri göreve yeni başlayan kişilerin örgüte uyum sağlamalarına dönük çalışmaların tanışma toplantıları, rehberlik, oryantasyon programları, meslektaş desteği çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Devlet üniversitesinde en fazla yapılan uyum çalışmalarının rehberlik ve meslektaş desteği olduğu vurgulanırken vakıf üniversitesinde oryantasyon programı düzenlenmesi ve rehber/mentor öğretim görevlisi atanması olduğu belirlenmiştir. Öğretim görevlilerinin görüşlerinden ortaya çıkan bir diğer bulgu ise, vakıf üniversitesinde göreve yeni başlayan öğretim görevlileri için sistemli bir oryantasyon programı yapıldığı ancak devlet üniversitesinde daha çok birim amiri tarafından kurum hakkında rehberlik yapılmasıdır. Dolayısıyla devlet üniversitesinde yeni göreve başlayan öğretim görevlileri kuruma uyum sağlarken biraz daha fazla zorlanabilirler. Bu durumun araştırmanın çalışma grubunu oluşturan devlet üniversitesinin vakıf üniversitesine göre çok daha yeni bir kurum olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir diğer dikkat çekici bulgu ise uyum çalışmaları kapsamında vakıf üniversitesinde rehber/mentor öğretim görevlisi atanması yapılırken devlet üniversitesinde böyle bir uygulamanın olmamasıdır. Araştırmanın bu bulgusu Gümüş ve Gök'ün (2016) yapmış oldukları araştırma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Gümüş ve Gök (2016) de yapmış oldukları araştırmalarında öğretim üyelerinin mesleklerine başladıkları ilk yıllarda yaşadıkları problemlerin üstesinden gelebilmek ya da daha yaşamadan problemlerin önünü kesmek amacı ile kendilerine formal bir mentor atanmasını uygun buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ateş (2018) yapmış olduğu araştırmasında hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde göreve uyum sürecine ilişkin olarak çeşitli oryantasyon programları düzenlendiğini belirtmiştir. Bu bağlamda yabancı diller yüksekokullarında yeni göreve başlayacak olan öğretim görevlilerinin uyumlarını kolaylaştırmada, iş adaptasyonlarında planlı bir organizasyon yapılmasının ve aynı zamanda okulu, kültürünü, işleyişini tanıtacak kısaca rehberlik yapacak deneyimli bir meslektaşın önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca yabancı diller yüksekokulları bünyesinde farklı kültüre mensup öğretim görevlileri de bulundurmaktadır; bu doğrultuda okul kültürünün farklı kültürden gelen öğretim görevlisine daha hızlı bir şekilde kazandırılması ve içselleştirilmesi bağlamında bir mentörün önemli rolü olacağı ifade edilebilir.

Yabancı dilde eğitim vermek ve imaj oluşturmak her iki üniversitedeki öğretim görevlileri tarafından örgütsel amaçlar olarak belirlenmiştir. Her iki üniversitede görev yapan öğretim görevlileri ayrıca örgütsel amaca hizmet etmeyi bireysel amaçları olarak değerlendirmektedirler. Özsoy, Ergül ve Bayık (2001), Balcı (2003) ve Çöl (2004), örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün amaç, ilke ve

değerlerini benimsemesi, örgütsel kazançlar için çaba göstermesi ve hatta örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak her iki üniversitede tüm öğretim görevlilerinin örgütün amaçlarına hizmet etmeyi bireysel amaç edindikleri, öğretim görevlilerinin örgütlerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki yüksekokulda görev yapan öğretim görevlilerinin kurumlarının misyonu olan öğrencilerin uluslararası standartlarda yabancı dil becerileri kazanmalarını sağlama, onların okuma, yazma, dinleme ve konuşma becerilerini geliştirerek, akademik ve iş yaşamlarında yabancı dil bilgileri ile seçkin bir konumda olmalarını sağlama amacını içselleştirdikleri ve bu amaca ulaşma konusunda çalıştıkları belirtilebilir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri örgüt başarısının sebebi olarak en fazla örgütsel vatandaşlık davranışını gösterirken vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri en fazla örgüt kültürünü göstermiştir. Özdevcioğlu (2003) örgütsel vatandaşlık davranışı ile akademik başarı arasında pozitif orta düzeyli ilişki bulmuştur. Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin örgüt başarısının sebepleri arasında belirttikleri şartlarından memnun olmayı destekleyen alanyazında çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, hemşirelik öğrencilerinin akademik başarılarını etkileyen örgütsel faktörleri inceleyen Akgün ve diğerleri (2019) öğretim elemanlarının kurumdaki memnuniyet düzeyi arttıkça hemşirelik öğrencilerinin akademik başarılarının arttığını belirtmişlerdir. Hatta bu bağlamda Karaman ve Altunoğlu (2007) araştırmaları sonucunda “mutlu akademisyenler işlerini iyi yapar” gibi bir varsayımda bulunmuşlardır. Örgüt başarısının sebebine ilişkin bu araştırmadan elde edilen bulgular ile alanyazın arasında tutarlılık olduğu ifade edilebilir. Öğretim görevlileri örgüt başarısının getirdiği sonuçları, diğer bölümlerin memnuniyeti, gelir artışı, iş doyumu, imaj, talepte artış, iş yükü artışı, okul ile gurur duyma ve öğrencilerin istihdamı başlıkları altında toplanmıştır. Hem devlet hem de vakıf üniversitesindeki öğretim görevlileri örgüt başarısının sonucu olarak en fazla talepte artışı ifade etmiştir. Elde edilen bu bulgu Yaman ve Çakır'ın (2017) çalışmasıyla da benzerlik göstermektedir. Yaman ve Çakır (2017) çalışmalarında, vakıf üniversitelerini tercih edecek aday öğrencilerin en önemli tercih nedenlerini sırasıyla bölümün mevcudiyeti, okulun akademik itibarı ve kampüs imkânları olarak belirlemiştir. Bakioğlu ve Bahçeci'nin (2010) okulun başarısının okulun imajını etkileyen faktörlerden biri olduğunu belirttikleri çalışmalarında olduğu gibi bu araştırmada da devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri benzer şekilde görüş belirtmiştir. The Times Higher Education Supplement (THES, 2008) yükseköğretim kalitesini değerlendirdiği dört ana ölçütten birisini mezuniyet sonrası öğrencilerin istihdam oranları olarak belirtmiştir. THES'in bu ölçütü, bu araştırmadaki vakıf üniversitesindeki öğretim görevlilerinin örgüt başarısının öğrencilerin istihdamını etkilediği yönündeki görüşünü destekler niteliktedir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerine göre yöneticilerin örgüt kültürünü geliştirmeye ilişkin rolleri bağlamında örgüt yöneticisinde bulunması beklenen liderlik özellikleri olarak başlıca iletişim becerilerinin yüksek olması, adalet duygusunun yüksek olması, problem çözebilmesi ve ulaşılabilir olması yer alırken vakıf üniversitesinde demokratik olması, işbirlikçi çalışabilmesi, vizyon sahibi olması, liderlik yeteneğinin olması ve iletişim becerilerinin yüksek olması yer almaktadır. Alanyazında, örgüt

kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Jung, 2001; Ogbonna ve Harris, 2000; Tsui zhang, Wang, Xin ve Wu, 2006). Dolayısıyla bu araştırmada öğretim görevlileri yöneticilerin yalnızca formal görev kararları ve emirleri verme ile ilgili görevlerinin olmadığını aynı zamanda liderlik vasıfları taşıması gerektiği vurgulanmaktadır. Her iki üniversitedeki öğretim görevlileri örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması gerektiğini sıkça belirtmiştir. Bu bulgu, Şimşek'in (2005) çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Şimşek (2005) okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Öğretim görevlilerine göre yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolü açık ve net iş kurallarının belirlenmesidir. Bilgir'in (2018) çalışmasının sonuçlarından biri bu görüşü desteklemektedir. Bilgir'e (2018) göre okul kurallarının net olması ve bu kuralların tüm öğretmenlere aynı yaklaşım ile uygulanması okullardaki çatışmaları önlemek açısından önemlidir. Öğretim görevlilerinin üzerinde durduğu yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolü özel günler düzenlemesidir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin okulun kuruluş yıldönümü kutlamaları, mezuniyet törenleri, tanışma yemekleri veya çayları gibi geleneksel etkinlikler düzenleme (Aslan, 2008), sergi, tiyatro, koro, şiir, vb. gibi değişik kültürel etkinlikleri düzenlemesi veya düzenlenmesine destek olması (Şahin, 2010) gibi görevleri olduğunu belirten çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Öğretim görevlilerinin belirttiği yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir başka rolü değerleri benimsemesi ve benimsetmesidir. Bu bulgu, Aytaç'ın (2013) belirttiği yöneticilerin örgütsel kültürün yönetilmesi sürecinde temel değerleri belirlenmesinin ardından, bu değerlerin iç ve dış paydaşlara aktarılmasının sağlanması gerektiği düşüncesi ile örtüşmektedir. Öğretim görevlileri yöneticilerin örgüt kültürü geliştirmedeki bir diğer rolünün güçlü bir örgüt iklimi oluşturma olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt iklimi yönetici tarafından doğru biçimde kullanıldığı zaman örgüt içerisinde bir dönüşüm aracı olabilmektedir (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014). Dolayısıyla yöneticilerin güçlü bir örgüt iklimi oluşturmaları örgüt kültürünün dinamikleri açısından önemlidir.

Öğretim görevlilerinin okullarında birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik en fazla sosyal etkinlikler yapıldığı bulunmuştur. Bu konuda vakıf üniversitesinin devlet üniversitesine göre daha aktif olduğu gözlenmiştir. Fakat vakıf üniversitesinde bir öğretim görevlisinin farklı bir görüş bildirdiği görülmüştür. Bu öğretim görevlisi bölümlerinde yaptıkları doğum günü kutlamalarından uyarı aldıklarını ifade etmiştir. Devlet üniversitesinde bir, vakıf üniversitesinde iki öğretim görevlisi birlik ve beraberliğini güçlendirmeye yönelik eğitsel toplantılar yapıldığına dair görüş bildirmiştir. Ayrıca vakıf üniversitesinde hobi kursları da okul tarafından yapılan etkinlikler arasında belirtmiştir. Tüm etkinliklerde vakıf üniversitesindeki çeşitlilik devlet üniversitesindekinden fazladır; bu durumun nedeni vakıf üniversitesinin sahip olduğu imkânlar ve daha köklü bir kurum olması nedeniyle daha oturmuş bir kurum kültürlerinin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretim görevlilerinin okullarını diğer yüksekokullardan ayıran özelliklerin neler olduğuna ilişkin cevapları akademik ve diğer olarak iki kategoride toplanmıştır. Her iki üniversite için de akademik kategorisi akademik başarı, akademik kadro, çalışma

kültürü ve eğitimin kalitesi kodlarından oluşmaktadır. Çalışma kültürü vakıf üniversitesindeki yedi öğretim görevlisinin belirttiği en yüksek frekansa sahip koddur. Devlet üniversitesinde ise, en fazla belirtilen kod üç öğretim görevlisi ile eğitimin kalitesi olarak belirlenmiştir. Yabancı diller yüksekokullarının misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde bünyelerinde eğitim gören öğrencilere akademik ve genel dil öğretimi konusunda ortak amaçlara sahip oldukları görülmektedir. Ancak yabancı diller yüksekokulları her ne kadar ortak amaçlara sahip olsalar da bu misyonları yerine getirmede farklı stratejiler uygulamaktadırlar, bu bağlamda her bir yüksekokul farklı başarı durumu yaşayabilmektedir bu nedenele her bir kurumun diğerinden farklı özelliklere ve şartlara sahip olduğu belirtilebilir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri, okullarında yaşanan problemlerin olası sebeplerini en fazla yönetici tutumu, bireysellik ve kuralların belirsizliği olarak belirtmiştir. Vakıf üniversitesinde ise, en fazla yönetici tutumu vurgulanmıştır. Örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklar (Özer, 2000); görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemesi (Peker ve Aytürk, 2002; Genç, 2005); örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engelleri, yönetici ile çalışanlar arasında aynı dilin kullanılmaması gibi dil güçlükleri ya da iletişim hataları (Çınar, 2010); kişilerin olayları algılama farklılıkları (Koçel, 2007); yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Koçel, 2007); çalışanların farklı amaç, yetenek, değer yargısı, tutum gibi kişilik özelliklerinin olması (Peker ve Aytürk 2002; Wall ve Callister 1995); yönetici ve çalışan ilişkilerindeki kutuplaşmalar (Koçel, 2007); yöneticilerin problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin zayıf olması (Fırat, 2010) örgütsel çatışmaların nedenleri arasında gösterilmektedir. Benzer şekilde Aydın ve Hockley'in (2019) dil okullarındaki yönetici rollerine ilişkin yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin aslında en çok çalışanların mesleki gelişimlerini planlamak, müfredatı planlamak, sınava odaklanmak ve öğrenci motivasyonu artırmak konularına yoğunlaşmak istediklerini ortaya koymuştur. Ancak tüm bunların yapılmasında bürokratik hantallığın ve gerçekçi olmayan beklentilerin karşılanmaya çalışılmasına vakit harcanmasının engel olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda özünde yöneticilerin kurumun kültürüne, örgütün etkiliğini ve verimliliğini artırmaya, güçlü bir birlik ve beraberlik yaratmaya zaman bulamamaları nedeniyle her iki yüksekokulda çeşitli problemlerin yaşandığı belirtilebilir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlileri okullarında yaşanan problemleri önlemek için güçlü iletişim ve liyakat üzerinde dururken vakıf üniversitesinde çözüm üretici yönetimler ve örgütsel kontrol üzerinde durulmuştur. Uluçınar Türkel'in (2000) görüşleri ile öğretim görevlilerinin güçlü iletişimin problemlere engel olabileceğine ilişkin görüşü birbirine paraleldir. Uluçınar Türkel'e (2000) göre çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklanabileceği durumları önlemek için iletişimin artırılarak örgütsel ilişkiler geliştirilebilir; böylece çalışanların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından yanlış anlaşılmalara azalabilir ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırabilir. Her iki üniversitedeki öğretim görevlerinin belirttiği diğer çözüm önerileri ise, destekleyici liderlik, karara katılım, şeffaf olmak ve yöneticilerin eğitimidir. Bilgir'in (2018) çalışmasında öğretmenler çatışmaların önlenmesinde yöneticilerden tarafsız olma, sohbet edebilme, lider olabilme, babacan tavır, örgütsel ilişkinin şeffaf olması, liyakat gibi beklentileri

olduğu bulunmuştur. Bilgir'in (2018) araştırmasının bu bulguları ile bu araştırmadan elde edilen bulgular oldukça benzerdir. Bu çalışmaya benzer olarak Negiş Işık ve Gürsel'in (2013) çalışmasında öğretmenler, yaşadıkları problemlerin çözümünde anahtar etkenin yöneticilerin kendilerini desteklemesi olduğunu belirtmiştir. Tekkanat (2009) problemlerin önlenmesinde yöneticilerin bilgi ve becerilerinin artırılmasının önemli olabileceğini belirtmiştir. Yine öğretim görevlilerinin görüşlerine paralel olarak Ural (1997) öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan problemleri incelemiş ve çalışmada okul içindeki çatışmaların önlenmesinde yöneticilerin çözüm odaklı yaklaşımlarının önemli olduğu bulunmuştur. Öğretim görevlerinin okullarında yaşanan problemlerin önlenmesi hakkındaki görüşleri ile alanyazın arasında paralellik olduğu ifade edilebilir.

Devlet üniversitesindeki öğretim görevlilerinin örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik önerileri arasında demokratik bir sistem, liyakat, önyargıdan uzak durmak, profesyonel destek almak, sağlıklı iletişim, vizyon ve misyon sahibi olmak bulunmaktadır. Vakıf üniversitesinde ise öneriler sosyal etkinliklerin sayısının arttırmak, açık ve net iş kuralları koymak, bilgi paylaşımı, birlikteliği sağlamak, ödüllendirme sistemi, örgütsel güven, profesyonel destek almak, profesyonel olabilmek, ulaşılabilir ve hesap verebilir olmak ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi şeklindedir. Bunlar arasında sosyal etkinliklerin sayısının artırılması en fazla vurgulanan öneridir. Öneriler arasında ödüllendirme sistemi de bulunmaktadır. Bu öneriye paralel olarak Allen'in (1999) örgütsel ödül sisteminin örgütsel davranışların değiştirilmesinde kullanılabilir olduğuna dair görüşü bulunmaktadır. Güçlü örgüt kültürü bulunan başarılı eğitim kurumlarında; disiplin sorunlarının olmadığı sağlıklı bir eğitim- öğretim ortamı (Goldring, 2002); paylaşılan güçlü değerler, gelenekler ve başarılı olacağına dair kuvvetli bir inanç (Salfi ve Saeed, 2007; Aidla ve Vadi, 2007); güçlü liderlik ve hedeflere sağlam ilerleyen güçlü bir liderlik anlayışı (Griffith, 2004; Aidla ve Vadi, 2007); olumlu ve yapıcı bir iletişim ortamı (Griffith, 2004); adaletli, objektif ve şeffaf bir yönetim anlayışının olduğu (Berry, 1997) ifade edilmektedir. Bu bağlamda sosyal etkinliklerin öğretim görevlilerinin birlik ve beraberliğini güçlendirilmesi, örgüt üyeleri arasında yeni ilişkilerin oluşturulması ve var olanların pekiştirilmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda üniversitelerde sistemli bir oryantasyon programı oluşturulması, yeni başlayan öğretim görevlilerinin kuruma uyumlarının daha hızlı ve sağlıklı olmasını sağlayabilir; aynı zamanda birebir rehberlik edecek bir mentör görevlendirilmesi uyum sürecini kolaylaştırabilir. Olumlu ve güçlü örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi büyük ölçüde yöneticilerin başarısıyla yakından ilgilidir. Bu noktada eğitim yönetiminin en üst kademesinden en alt kademesine kadar birimine kadar tüm yöneticiler sahip oldukları bu rolün farkında olmalı ve bunun bilinciyle yönetimlerini yapılandırmalıdır. Okul kültürünün büyük ölçüde yöneticinin yönetim stilinden beslendiği göz önüne alındığında yöneticilerin çalışanları ile ortak karar alması, katılımcı bir anlayışla kurumunu yönetmeye önem vermesi önemlidir. Araştırmada okul yöneticilerinin örgütü ideal, problemsiz bir yönetimle idare ettiklerine dair algıları varken öğretim görevlilerinin yönetsel sorunları olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin zaman zaman öğretim görevlilerinin sistemle ve yönetimle ilgili görüşlerini anketler

aracılıyla değerlendirebilir ya da çeşitli toplantılar aracılığı ile geri bildirim alması önerilebilir. Böylece yönetimden kaynaklı eksikleri ya da hataları giderebilirler. Hem güçlü bir örgüt oluşturulmasında hem de örgüt içerisinde yaşanabilecek liyakat problemlerinin önüne geçilmesinde işin doğru kişiye verilmesine özen gösterilmelidir. Örgüt içerisinde yaşanan problemlerin çözümünde yöneticilerin tüm öğretim görevlilerine eşit, tutarlı ve tarafsız şekilde yaklaşımları gerekli ve önemlidir. Örgüt içerisindeki problemlerin önlenmesinde örgüte ait kurallar açık ve net olarak açıklanmalı ve kuralların uygulanmasıyla ilgili olarak her öğretim görevlisine aynı yaklaşım gösterilmelidir. Yüksekokul yöneticilerinin, empati ve iletişim becerilerini güçlendirmeleri ile çözüm odaklı yaklaşım göstermeleri örgüt içerisinde yaşanabilecek sorunları önlemede veya var olan sorunların çözümünde önemli rol oynamaktadır. Bu konularda yöneticiler, konunun uzmanlarının verdiği eğitimlere katılarak kişisel gelişimlerini destekleyebilirler. Örgüt içerisinde birlik ve beraberliğe katkı sağlaması, öğretim görevlileri arasındaki iletişimi ve etkileşimi arttırması nedeniyle hem bölüm içerisinde hem de üniversite genelinde sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere daha fazla yer verilmelidir. Araştırmacılara yönelik olarak ise üniversitenin farklı bölümleri farklı kademedeki öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile farklı veri toplama araçları ve yöntemleri kullanılarak yürütülmesi önerilebilir. Çünkü bu çalışma, bir devlet bir vakıf üniversitesindeki yabancı diller yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin kendi kurumlarının örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda genelleme yapmak mümkün değildir, fakat çalışmada elde edinilen sonuçların daha sonra yapılabilecek çalışmalara alt yapı oluşturması açısından ve farklı üniversitelerdeki yabancı diller yüksekokullarında görev yapmakta olan öğretim görevlilerine örgüt kültürüne ilişkin fikir, görüş ve öneri sunması bakımından önem taşıdığı ifade edilebilir.

Kaynaklar

- Aidla, A. & Vadi, M. (2007). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size. *Baltic Journal of Economics*, 7(1), 3-17. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1406099X.2007.10840438?needAccess=true>
- Akinci Vural, B. Z. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayınevi.
- Akar, H. (2017). Durum çalışması. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri içinde* (s. 139-176). Anı Yayıncılık.
- Akyol, B.; Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N. ve Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi eğitim fakültesi örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 18-38. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/950471>
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesinde bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/9273/336542.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Allen, L. (1999). Teachers in a changing culture: Building democratic schools. *Management in Education*, 13(1), 18-19. <https://doi.org/10.1177/089202069901300107>
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü: Sincan örneği*. (Yayın No. 220329) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TVRBd09EUTFOU09>
- Ateş, F. (2018). *Devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal ve akademik kültürlerinin incelenmesi*. (Yayın No. 510195) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Aydın, B., & Hockley, A. (2019). The role of the directors in language schools. *Journal of Theory and Practice in Education*, 15(4), 283-296. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eku/issue/51511/525813>
- Aydın, E. M. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama*. (Yayın No. 132833) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar/ okul merkezli yönetim*. (2. Baskı). Nobel Yayınevi.
- Bakioğlu, A. ve Bahçeci, M. (2010). Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31, 25-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1650>
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. (2. Baskı) Pegem A Yayıncılık.
- Bankacı, U. (2019). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin erteleme eğilimleri üzerine etkisi*. (Yayın No. 552231) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Berry, G. (1997). Leadership and develop of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management*, 2(2), 52-64. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1021.5537&rep=rep1&type=pdf>
- Bilgiri, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri*. (Yayın No. 503651). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (19. Baskı). Pegem Akademi.
- Borhan, E. (2020). *Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde öğrenci katılımı ve örgütsel kültür arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi. <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12625571/index.pdf>
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26,1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55612>
- Çimen, Z. (2001). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü*. (Yayın No. 111425) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Çöl, G. (2004). *İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi*. <http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B. & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture*. Routledge.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayın No. 264030) [Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32, 32-55. <https://eric.ed.gov/?id=EJ659104>
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi*. (Yayın No. 495547) [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 148-159. http://journals.manas.edu.kg/mjst/oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.pdf
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203\(3\)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203(3)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf)
- Gümüş, E. & Gök, E. (2016). Academic mentorship and the mentorship needs of new faculty members in faculties of education. *Journal of Higher Education and Science*, 6(2), 268-276. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1711642>
- Hıdıroğlu, Y. Ö. ve Hıdıroğlu, Ç. N. (2014). Başarılı bir ortaokulda okul müdürünün çok faktörlü liderlik vasıflarının araştırılması: Şanlıurfa/Siverek örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 1-15. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/166393>
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.) Nobel Yayınevi.
- İşcan, Ö. F.ve Timuroğlu M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30134>
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/S15326934CRJ1302_6?needAccess=true
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 109-120. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145940>
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon-organizasyonlarda davranış-klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145795>
- Kuh, G. D. & Whitt, E. J. (1988). The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education.
- Negiş Işık, A. & Gürsel, M. (2013). Organizational culture in a successful primary school: An ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 221-228. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1016652.pdf>

- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190050075114?needAccess=true>
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(4), 599-620. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108168>
- Özdevecioğlu, Y. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66418>
- Özer, M. A. (2000). Etkin ve verimli örgüt yönetimine doğru bir adım: çatışma yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 17-46.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. Baskı). Ekin Yayınevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. (2. Baskı). Yargı Yayınevi.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Robbins, S. (1990). *Organization theory* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Resmi Gazete, (23.03.2016), Sayı: 29662. *Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Yabancı Dille Öğretim Yapılmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik*, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (5. Baskı). Ezgi Kitabevi
- Salfi, N. A. & Saeed, M. (2007). Relationship among school size, school culture and students' achievement at secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 606-620. <https://eric.ed.gov/?id=EJ800412>
- Sergiovanni, T. (2001). *The principals: A reflective practice perspective*. Allyn and Bacon.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi SBE Dergisi*, 3(2), 182-194. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/105609>.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/760>
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü: Yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/Al%C5%9EAH%C4%B0N.pdf>
- Şahin, H. (2018). *Akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleri*. [(Yayın No. 506912) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2010). *Davranış bilimleri*. Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Pegem Akademi.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları (Edirne ili örneği)*. (Yayın No. 253032) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- THES (2008). *The Times Higher Education Supplement*. <http://www.timeshighereducation.co.uk>.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>
- Uluçınar Türkel, A. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. Türkmen Kitabevi.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639502100306>
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture, world by world. *Leader to Leader*, 39, 48-54.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36373>
- Yaman, T. T. ve Çakır, Ö. (2017). Üniversite tercihlerinin seçime dayalı konjoint analiz ile belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 1(1), 65-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/358099>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Yazarlar

İletişim

Devrim AKMAN
Eğitim Yönetimi, Yükseköğretim

Öđr. Gör. Dr. Devrim AKMAN, Atılım
niversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu,
Kızılcaşar Mahallesi, 06836 İncek
Gölbařı/ANKARA

E-mail: devrimdunyaakman@gmail.com

Didem KOŞAR
Eğitim Yönetimi, Liderlik, Yükseköğretim

Doę. Dr. Didem KOŞAR, Hacettepe Üniversitesi
Beytepe Kampüsü Eğitim Bilimleri Bölümü,
06800, Őankaya/ANKARA

E-mail: didemarlikosar@gmail.com