


Geliş Tarihi:
01.06.2022
Kabul Tarihi:
21.11.2022
Yayımlanma Tarihi:
26.06.2023

Kaynakça Gösterimi: Uğur, E. & Levent, A. F. (2023). Özel öğretim kurumlarında kurumsallaşmaya ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 579-607. doi: 10.46928/iticusbe.1124923

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ*

Tez Özeti

Ebru Uğur 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

ebrufirat@gmail.com

A. Faruk Levent 

Marmara Üniversitesi

faruk.levent@marmara.edu.tr

Ebru Uğur, lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünde ve yüksek lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi programında tamamlamıştır. İstanbul'da Terakki Vakfı Özel Şişli Terakki Anaokulu'nda okul öncesi öğretmeni olarak çalışmaktadır.

A. Faruk Levent, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümünde doçenttir. Öğretmen eğitimi, etik eğitimi, üstün yetenekliler eğitimi, eğitim politikası ve insan kaynakları yönetimi alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

*Bu çalışma, Ebru Uğur'un Doç. Dr. A.Faruk Levent danışmanlığında tamamlanan yüksek lisans tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMSALLAŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Ebru Uğur
ebrufirat@gmail.com
A. Faruk Levent
faruk.levent@marmara.edu.tr

Özet

Amaç: Bu araştırmanın amacı, özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerini incelemektir.

Yöntem: Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme deseni ile belirlenen çalışma grubu, İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında görev yapan 15 okul müdüründen oluşmuştur. Çalışmanın verileri, yüz yüze görüşme yoluyla ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Bulgular: Elde edilen bulgulara göre katılımcıların kurumsallaşmayı; kişilerden bağımsız, prosedürlerin, prensiplerin, kuralların ve sınırların belirlenmiş olduğu bir yapı olarak tanımladığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu; kurumsallaşmanın sistemliliği, standartlaşmayı ve sürdürülebilirliği amaçladığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda belli bir duruşun olduğunu, belirsizliğin olmadığını ve gelişime önem verildiğini ifade etmiştir. Katılımcılar kurumsallaşma için belirlenen yol haritasında; hedeflerin ortaya koyulması, ekiplerin oluşturulması ve iş planının yapılmasının altını çizmektedir. Kurumsallaşmanın; devamlılığı sağlaması ve yasal hakların yerine getirilmesi açısından olumlu, esnek olmayan ve mekanik bir yapı oluşturması açısından olumsuz yönleri katılımcılar tarafından ortaya koyulmuştur. Katılımcılar, kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına uygun ekiplerin oluşturulmasına önem vermelerini ve danışmanlık hizmeti almalarını önermektedir.

Özgünlük: Literatür incelendiğinde kurumsallaşma konusunda özellikle işletme alanında yerli ve yabancı birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yurt içinde yapılan çalışmalarda eğitim alanındaki araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda daha çok eğitimin yükseköğretim kademesi üzerinde durulduğu ve özel öğretim kurumlarını ele alan çalışmaların ise sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu bağlamda özel öğretim kurumlarında kurumsallaşma ile ilgili sorunlara değinen ve bu konuda öneriler sunan bu çalışmanın okullarda kurumsallaşma sürecinin anlaşılması açısından alana katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Özel Öğretim Kurumları, Okul Müdürleri

JEL Sınıflandırması: I20

THE OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ON INSTITUTIONALIZATION IN PRIVATE SCHOOLS

Abstract

Purpose: This study aimed to examine the opinions of school principals on institutionalization in private schools.

Method: Phenomenology, one of the qualitative research designs, was used in the research. The study group consists of 15 school principals working in private schools in Istanbul, using the criterion sampling method which is one of the purposive sampling methods. The data of the study were obtained through face-to-face interviews and using a semi-structured interview form. The data collected in the research were analyzed by content analysis.

Findings: According to the findings, it is seen that the participants define institutionalization as a structure independent of individuals, in which procedures, principles, rules and boundaries are determined. The majority of the participants stated that institutionalization aims at systematicity, standardization and sustainability. In addition, the participants stated that there is a certain stance in an institutionalized educational institution, there is no uncertainty and development is given importance. On the roadmap to institutionalization, the participants underlined setting goals, building teams and making a business plan. The participants stated that the positive aspects of institutionalization are ensuring continuity and fulfilling of legal rights, the negative aspects of institutionalization are creating an inflexible and mechanical structure. Participants suggest that educational institutions that want to institutionalize should give importance to the formation of appropriate teams and receive consultancy services.

Originality: When the literature is examined, we can see that there are many domestic and foreign studies on institutionalization, especially in the business field. In addition to this, the scarcity of research in the field of education draws attention in domestic studies. It can be said that these studies mostly focus on the higher education level and the studies on private education institutions are limited in number. In this context, this study aims to address issues related to the institutionalization of private schools and provide recommendations on the topic that will contribute to the field's understanding of the process of institutionalization of schools.

Keywords: Institutionalization, Private Schools, School Principals

JEL Classification:I20

GİRİŞ

Kurumların temel amacı, insanların çabalarını bir araya getirerek önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu durum ancak tanımlanmış görevler ve süreçler sayesinde mümkün olabilmektedir (Fındıkçı, 2011). Rekabet amaçlı bir yapılanma oluşturma ve çevreyle etkileşime girerek esnek hale gelebilme gerçekleştirebildiğinde ise kurum olma yolunda ilerlenebilmektedir (Volberda, 1996). Ayrıca kurumsallaşma için değerlere, bu değerlerle uyumlu bir kültüre ve kendine özgü bir kimliğe sahip olunması da önemlidir (Selznick, 1996).

Küreselleşme ile hizmetler açısından standartlaşma artmakta ve hizmet alanların beklentileri üst düzeye çıkmaktadır. Bu durum rekabeti arttırmakta ve kurumların hayatta kalmalarını zora sokmaktadır (Doğan, 2007). Kurumsallaşma işletmelerin rekabet edebilme ve hayatta kalabilmeleri için çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir Aydın ve Tan, 2019). Kurum içinde güçlü bir kültüre sahip, formal, profesyonel ve tutarlı bir yapı oluşturmak ancak kurumsallaşma sayesinde mümkün olmaktadır (Alayoğlu, 2003).

Literatür incelendiğinde kurumsallaşmanın altı boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bu boyutlar; kültürel güç, uzmanlaşma (profesyonelleşme), sosyal sorumluluk, formalleşme (biçimselleşme), uyum sağlama ve tutarlılık boyutudur (Apaydın, 2008). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- a) *Kültürel güç boyutu*: Örgüt kültürü, bir kurumda var olan ve yeni gelenlere öğretilen ortak kurallar ve değerler bütünüdür (Vecchio, 1988). Bir kurumda kültürel gücün yüksek olması; ortak amaç ve değerlere sahip çalışanların aktif katılımı ve dayanışması olarak karşımıza çıkmakta, bu durum doğru karar alma aşamalarına katkıda bulunarak işlevselliği arttırmakta, kontrol sistemini desteklemekte ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008). Araştırmalar örgüt kültürünün; örgütsel iletişim (Aliefendioğlu, 2000; Sarwono, 1990), örgütsel bağlılık (Boon ve Arumugam, 2006; Karadirek, 2022; Manyas, 2018; Nikpour, 2017; Yücel ve Koçak, 2014), iş doyumu (Erenler, 2001), okul etkililiği (Ayık, 2007), örgütsel adanma (Doran, 1996; Nystrom, 1993; Sarwano, 1990), örgütsel performans (Denison ve Mishra, 1995; Karadirek, 2022; Kotter ve Heskett, 1992; Ng'ang'a ve Nyongesa, 2012; Nikpour, 2017; Nystrom, 1993; Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016), işbirliği (Sarwono, 1990), güdülenme (Doran, 1996), okul güvenliği (Bass, 2004), olumlu öğretmen-öğrenci ilişkisi (İpek, 1999), öğretmenin verimliliği (Atay, 2001), öğrenci başarısı (Almedia, 2005; Demirtaş, 2010) ile pozitif yönde ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.
- b) *Uzmanlaşma (profesyonelleşme) boyutu*: Örgüt içinde yapılacak işlerin hangi alanla ilgili ise o alanda uzmanlaşmış bireyler tarafından yapılmasıdır. Böyle bir örgütte yetki ve sorumluluklar da bellidir (Aylan ve Koç, 2017). Yönetimde profesyonellerin yer alması ve bu profesyonelleri desteklemeye yönelik (özerkliğe sahip olma, eğitim alma gibi) imkânların sunulması uzmanlaşmaya örnek gösterilebilir (Wallace, 1995). Okulların ilk, orta ve lise

olarak ayrılarak bu kademelerdeki öğretim ve yönetim işlevlerinin birbirinden farklı olması; okul müdürü, öğretmen, müfettiş ve usta öğreticilerden istenilen sertifikalar ve yeterlik sınavlarında başarılı olma şartı eğitim yönetiminde uzmanlaşmanın bir örneğidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

- c) *Sosyal sorumluluk boyutu*: Bu boyut, kurum çıkarlarının ve yasaların gerektirdiği durumların ötesinde, toplumsal iyiliği arttıran eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak geri dönüşüm yapma, kirliliği azaltma, yerel işletmeleri destekleme gibi eylemler verilebilir (McWilliams ve Siegel, 2001). Kurumsal yapı içerisinde, sistemli ve programlı bir şekilde sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmeyen okulların öğrenciler ve veliler tarafından tercih edilme oranlarının düşük olduğu görülmektedir (Kara, 2018).
- d) *Formalleşme (biçimselleşme) boyutu*: Formalleşme; ilkeler, standartlar ve prosedürlerin ortaya koyularak, organizasyonel fonksiyonların kim tarafından ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesidir. Ayrıca formalleşme, organizasyonel yapının koordinasyon içerisinde çalışacak şekilde düzenlenmesidir (Apaydın, 2008). Formalleşme özelliği gelişmiş okullarda yapılacak olan işlerin kimler tarafından ve hangi yöntemlerle yapılacağı belirlenmiştir. Formalleşmenin, okullarda gerçekleştirilen uygulamaların yazılı hale getirilmesi ve eğitimin tüm paydaşları arasında güven oluşturması bakımından önemi büyüktür (Kara, 2018).
- e) *Uyum sağlama boyutu*: Kurumların çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Sürekli değişimlerin yaşandığı bir dünyada kurumsal bir yapıya sahip olmak kurumun bulunduğu çevreye karşı duyarlı olmasını gerektirir. Bunun için yöneticilerin açık ve dışa dönük bir yaklaşımla hareket etmesi, değişimin belirtilerini önceden görmesi ve uyum sağlanabilmesi için yapılacakları belirleyip kurumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesini sağlayabilecek değişiklikleri hayata geçirebilmesi önem arz etmektedir (De Geus, 1998). Okul örgütleri, açık birer sistem olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir ve kendilerini değişen çevresel koşullara uydurmak zorundadır (Hoy ve Miskel, 2010).
- f) *Tutarlılık boyutu*: Bu boyut; örgütlerin sözünü tutması, misyon ve vizyonuna uygun faaliyetlerde bulunmasını içermektedir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. İçsel tutarlılık; örgütün amaçlarının ve faaliyetlerinin birbiriyle tutarlı olmasıyla beraber, benzer durumlara benzer şekilde karşılık vermesidir. Dışsal tutarlılık ise örgütün dışsal paydaşlara verdiği vaatleri yerine getirmesi ve benzer örgütlerle benzer faaliyetlere sahip olmasıdır (Apaydın, 2008). Okulların kurumsallaşması açısından okulların iç ve dış paydaşlarına ilişkin uygulamalarında tutarlılığın sağlanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle okulların ortaya koyduğu amaçlar ile yaptığı uygulamalar arasında tutarlılık olmalıdır (Kara, 2019).

Yönetici; örgütün önceden belirlenen amaçlarına ulaşması için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve işlerin sonuçlarını denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin başında yönetici özellikleri ve yönetim tarzı gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2018). Örgütlerin kurumsallaşma sürecinde karşısına çıkan problemlerin üstesinden gelebilmesi, yönetim kademesindeki bütün yöneticilerin kurumsallaşma becerilerinin geliştirilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008).

Eğitim yönetimi çok kapsamlı olup hem örgüt içindeki eğitim ihtiyacını gidermeyi hem de örgüt dışında ortaya çıkan değişimlere kurumun ayak uydurabilmesini sağlayan bir mekanizmadır (Ünlü ve Bayraktar, 2017). Rekabet ortamında ayakta kalmak ve fark yaratmak isteyen kurumlar kurumsallaşma faaliyetlerine ağırlık vermek zorundadır (Yarar, 2008). Günümüzde kurumsallaşma sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi her alanda gerekli olduğu gibi özel öğretim kurumlarının varlığını sürdürebilmeleri ve rekabette avantaj sağlamaları açısından çok önemlidir (Özdemir Aydın ve Tan, 2019).

Literatür incelendiğinde kurumsallaşma konusunda özellikle işletme alanında yerli ve yabancı birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yurt içinde yapılan çalışmalarda eğitim ve öğretim alanındaki araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda daha çok eğitimin yükseköğretim kademesi üzerinde durulduğu ve okulu genel olarak ele alan çalışmaların ise sadece birkaç çalışma ile sınırlı olduğu söylenebilir (Demirel, 2014; Kara, 2018; Özdemir, 2012). Bu bağlamda özel öğretim kurumlarında kurumsallaşma ile ilgili sorunlara değinen ve bu konuda öneriler sunan bir çalışmanın okullarda kurumsallaşma sürecinin etkili hale getirilmesi ve bu yönde politikaların geliştirilmesi açısından alana katkı sunacağı düşünülmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, özel öğretim kurumlarında okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmış bir kurumun özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin çalıştıkları okullardaki kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, araştırmacının farkında olduğu, ancak hakkında derin bilgiye sahip olmadığı olguları incelemek için kullanılmaktadır. Olguların karşımıza çıkması görüşme yapılan kişinin yaşadığı olaylar, bu olaylardan edindiği deneyimler, oluşturduğu algılar ve anlayışların oluşturduğu yönelim ve davranışlar şeklinde olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplardan yola çıkarak kurumsallaşma ile ilgili mevcut durum ve yaşanan sorunları ayrıntılı bir şekilde belirlemek ve katılımcıların sundukları önerileri ortaya koymak için olgubilim deseni tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürleri amaçlı ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Patton, 2014). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yönteminde, araştırmacı tarafından ölçüt veya ölçütler belirlenir ve bu ölçüt veya ölçütleri karşılayan katılımcılar ile çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Meslekteki ilk yıllarında okul müdürleri, ne yapacaklarına dair çok net olamamakta ve herkesi memnun etmeye çalışmaktadırlar (Daresh, 2002). Okul müdürlerinin kariyer basamakları incelendiğinde, 1-3 yıllık deneyimi olan okul müdürlerinin kariyerlerinin başlangıç basamağında olduğu görülmektedir. Bu basamakta okul müdürlerinin ilk zamanlarda kendilerini belirsizlikte hissettikleri ve iş başında öğrenme, rol denemeleri ve mesleki keşif ile uğraşmakta oldukları söylenebilir (Bakioğlu, 1994). Bu nedenle, okul müdürlerinin çalıştıkları okulların en az 5 yıllık olması ve okul müdürlerinin en az 3 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olma ölçütü aranmıştır. Bu ölçütler belirlenirken, okulların stratejik planlarını 5 yıllık olarak yapması ve ilk 5 yıllık süreci geride bırakmış bir okulun; durum analizini gerçekleştirmiş, vizyonu, misyonu ve temel ilkeleri ile ilgili belli aşamalardan geçmiş olması dikkate alınmıştır.

Görüşme yapılan okul müdürlerine önceden çalışmanın içeriği ile ilgili bilgi verilip “Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu” imzalatılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda bulunan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

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

Veri Toplama Süreci

Araştırmada veriler, görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Araştırma kapsamında yapılacak görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmanın bulgularına ulaşmak amaçlı, araştırmacının ilgili bireylere sorular sorması ve cevapları kaydetmesi sürecini içerir (Güler, Halıcioğlu ve Taşgın, 2015). Bu çalışmada görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusuna ilişkin kaynaklar incelenmiş ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu aşamalardan sonra belirlenen soruların iki okul müdürü ile sağlanan görüşme sonrasında tekrar gözden geçirilerek son hali verilmiştir. Görüşmeler yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların onayları alındıktan sonra ses kayıt cihazıyla kaydedilen görüşmeler 35-40 dakika sürmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Görüşmelerle elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, nitel veri analiz türleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. İçerik analizinde araştırmacı öncelikli olarak araştırma konusu ile ilgili kategoriler geliştirmektedir. Araştırmacı daha sonra, incelemiş olduğu veri setinde, bu kategoriler içerisine giren kelime ve cümleleri saymaktadır (Silverman, 2001). İçerik analizi, araştırmanın özündeki olguya odaklanarak anlamların ortaya çıkarılmasıdır. İçerik analizinde verilerin kodlanması, kategori ve temaların ortaya çıkarılması ve düzenlenmesi, bulguların açıklanarak yorumlanması şeklinde aşamalar bulunmaktadır (Eysenbach ve Kohler, 2002; Miles ve Huberman, 1994).

Geçerlik ve Güvenilirlik

Lincoln ve Guba'nın (1985) nitel araştırmalarda niteliği arttırmak için önerdiği inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve teyit edilebilirliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Inandırıcılık: Nitel araştırmanın raporlaştırılmasında katılımcıların özellikleri ile ilgili bilgilerin verilmesi, nitel araştırmanın inandırıcılığını arttırmaktadır (Johnson ve Christensen, 2004). Bu araştırmada da, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgilere verilerek, araştırmanın inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır. Merriam (1998) araştırmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için araştırma yapılan konu ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip olanlardan görüş alınmasını önermiştir. Bu araştırmada da, inandırıcılığı arttırmak için bir devlet üniversitesinde eğitim yönetimi alanında görev yapan ve nitel araştırma deneyimine sahip iki öğretim üyesine danışılmış ve bu uzmanların görüşleri doğrultusunda görüşme formunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. İnandırıcılığı arttırmak için yapılan bir diğer strateji ise görüşmelerde elde edilen verilerin yazıya aktarılaraq katılımcılar tarafından teyit edilmesini sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada da, görüşmelerden elde edilen veriler yazı ortamına aktarıldıktan sonra bunların doğruluğuna ilişkin katılımcılardan teyit etmeleri istenmiş ve eklemek istedikleri varsa ekleyebilecekleri söylenmiştir.

Aktarılabirlik: Araştırmada elde edilen bulguların aktarılabir özellikte sahip olması için araştırmaya katılan katılımcılar ve çalışma ile ilgili detaylı bilgilerin verilmesi gerekmektedir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013). Bu araştırmada da, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ve araştırma ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmeye çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), aktarılabirliğin sağlanması için araştırmada katılımcı görüşlerinin doğrudan alıntılar yaparak aktarılması gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada da, bulgular bölümünde her bir tema ile ilgili doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Tutarlılık: Nitel bir araştırmanın tekrar edildiğinde benzer sonuçların alınmasını garanti etme durumu araştırmanın tutarlılığı ile ilgilidir (Connelly, 2016). Araştırmada tutarlılığı sağlamak için veriler önce araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmış, daha sonra elde edilen kodlar ve alt temalar karşılaştırılmış ve bu şekilde temalara ulaşıp büyük ölçüde uzlaşma sağlandıktan sonra veri analizine son şekli verilerek araştırmada tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Teyit Edilebilirlik: Araştırmada teyit edilebilirliği sağlamak için çalışmada olabildiğince katılımcıların ne söylediğinin olduğu gibi çalışmada bulunması gerekmektedir (Güler, Halıoğlu ve Tařđın, 2013). Böylelikle okuyucular, katılımcıların görüşlerini okuduğunda ifade edilenlerin araştırmacı/araştırmacılar tarafından nasıl yorumlandığı hakkında değerlendirme imkânı bulabilir (Silverman, 2010). Bu araştırmada da, doğrudan alıntılar yapılarak katılımcıların görüşlerine olduğu gibi yer verilmiş ve okuyuculara değerlendirme imkânı sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen ham veriler ve kodlamalar ilgililerin gerektiğinde inceleyebilmeleri için araştırmacılar tarafından muhafaza edilmektedir.

BULGULAR

Çalışmaya katılan okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak belirlenen temalar aşağıda yer almaktadır:

- Kurumsallaşmanın tanımı
- Kurumsallaşmanın amacı
- Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun zellikleri
- Kurumsallaşma sürecinde yapılması gerekenler
- Kurumsallaşmayı zora sokan faktörler
- Kurumsallaşmanın olumlu yönleri
- Kurumsallaşmanın olumsuz yönleri
- Kurumsallaşma uygulamaları
- Kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına neriler

Kurumsallaşmanın Tanımı

Katılımcı okul müdürlerinin kurumsallaşmanın tanımına yönelik görüşleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kod	Katılımcı
Kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması	K1, K2, K6, K8, K10, K11, K14
Prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirli olması	K3, K7, K9, K14
Bölmelerin kurumun bütününe hizmet etmesi	K1, K6, K7
Güven vermesi	K3, K5, K12
Ortak değerlerin olması	K6, K13
Markalaşmanın olması	K4
Şeffaflığın olması	K4
Tutarlılığın olması	K15

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların yarısından fazlası, kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulması olarak tanımlamıştır. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

“Tabii ki buna anlayış ve değerler olarak da bakmak lazım. Ortak bir noktada çalışılıyorken aynı zamanda aynı değerler doğrultusunda ilerlemek kurumsallığın özünde yatmaktadır.” (K6)

Okul Müdürlerinin Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşleri

Katılımcı okul müdürlerinin kurumsallaşmanın amacına ilişkin görüşleri Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Kurumsallaşmanın Amacına İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Sistem oluşturma	K6, K7, K9, K10, K13
Sürdürülebilirliği sağlama	K1, K2, K3
Standartlaşma	K5, K12, K15
Marka olma	K4, K14
Kaliteli iş yapma	K7, K11
Yol haritası belirleme	K8
Objektif değerlendirme yapma	K6

Tablo 3’te görüldüğü üzere katılımcıların önemli bir kısmı, kurumsallaşmanın amacının sistem oluşturma olduğunu belirtmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

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

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

Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özellikleri

Katılımcı okul müdürlerinin kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliklerine ilişkin görüşleri Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4. Kurumsallaşmış Bir Eğitim Kurumunun Özelliklerine İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Belirsizliğin olmaması	K1, K3, K6, K8, K9, K15
Çalışanların gelişimine önem verilmesi	K3, K4, K11, K14
Belli bir geçmişe sahip olması	K7, K14
Kurucunun işin başında olmaması	K2, K4
Bölümlerden/Departmanlardan oluşması	K1, K3
Vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi	K6, K13
Kaliteli hizmet sunma çabası	K7, K15
Çalışanların kendini güvende hissetmesi	K10
Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması	K3

Tablo 4’te görüldüğü üzere katılımcı okul müdürlerinin yarıya yakını, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda belirsizliklerin olmaması ve netlik olduğuna işaret etmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

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

“Gelişimsel birtakım kaynakların sunuluyor olması. Bunun için bir bütçe yaratılması, kişilere dair hedeflerin belirlenip bu ayrılan bütçeden gelişiminin sağlanması gerek, bu da kişinin gelişimini teşvik etmektedir.” (K3)

Kurumsallaşma Sürecinde Yapılması Gerekenler

Katılımcı okul müdürlerinin kurumsallaşma sürecinde yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5. Kurumsallaşma Sürecinde Yapılması Gerekenlere İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Hedeflerin belirlenmesi	K3, K4, K6, K7, K11, K13, K14
Ekiplerin oluşturulması	K1, K3, K4, K5, K9, K14
İş planının hazırlanması	K2, K3, K10, K13, K15
İş tanımlarının oluşturulması	K6, K14, K15
Çalışanların görüşlerinin alınması	K3, K7, K8
Ölçme-değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi	K7, K11
Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi	K6, K12
Kurumsal imaj çalışmalarının yapılması	K14

Tablo 5’te görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, kurumsallaşma süreci ile ilgili olarak en çok; hedeflerin belirlenmesi, ekip oluşturulması ve iş planının hazırlanmasına dikkat çekmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

Kurumsallaşmayı Zorlaştıran Faktörler

Katılımcıların kurumsallaşmayı zorlaştıran faktörlere ilişkin görüşleri Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Kurumsallaşmayı Zorlaştıran Faktörlere İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Okulun sahibinin/kurucusunun her işe müdahil olması	K1, K2, K10, K13
Belirsiz, sürekli değişen hedef ve planların olması	K3, K7, K10, K14
Veli odaklı bir bakış açısına sahip olunması	K4, K5, K11
Çalışanların uyumsuz görüş ve tavırlarının olması	K1, K4, K12
Tepe yöneticilerin kontrol isteği/inisiyatif imkanı vermemesi	K7, K15
İş bölümünün olmaması	K2, K8
Uygun olmayan görevlendirmelerin yapılması	K8, K9
Ekonomik yetersizlikler	K15

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, okulun sahibinin/kurucusunun okul ile ilgili her konuya müdahil olmasının kurumsallaşmayı zora soktuğunu belirtmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

Kurumsallaşmanın Olumlu Yönleri

Katılımcıların kurumsallaşmanın olumlu yönleri ile ilgili görüşleri Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Kurumsallaşmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Devamlılık	K2, K4, K8, K13, K14
Yasal hakların yerine getirilmesi	K7, K11, K13, K15
Güven ortamı	K5, K8, K14
Çalışanların değişime uyum sürecini kolaylaştırması	K1, K3
Sistemli bir işleyiş	K7, K9
İş alanları ve görevlerin net olması	K7, K12
Markalaşmayı sağlaması	K14, K15
Uzmanlaşmayı sağlaması	K6

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, kurumsallaşmanın olumlu yönlerinin en fazla devamlılığı sağlamasına ve yasal haklar yerine getirilmesine değinmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Kişiler ayrıldığında okulun sarsılmaması. Yeni kişilerin işe alınmasıyla düzenin ve sistemin devam etmesi...” (K8)

“Bazen küçük okullardaki arkadaşlarımdan duyuyorum sigortanın ödenmesi, maaşının zamanında alınması gibi şeyler fark yaratıyor, kurumsallaşmanın olduğu okullarda öğretmen kendini böyle konularda daha çok güvende hissediyor.” (K11)

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

Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönleri

Katılımcıların kurumsallaşmanın olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Kurumsallaşmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Esnek olmayan bir yapı oluşturması	K5, K10, K11, K14
Mekanikleşmeye neden olması	K1, K7, K8
Zaman, emek ve maddi kaynak gerektirmesi	K4, K12, K13
Çalışanların zamanla körelmesi	K3
Yaratıcılığı kısıtlaması	K6
Bireysel öğrenci takibini zorlaştırması	K15

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, kurumsallaşmanın olumlu yönlerinin en fazla esnek olmayan bir yapı oluşmasına dikkat çekmektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

Kurumsallaşma Uygulamaları

Katılımcı okul müdürlerinin kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşleri Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
İyileştirme ve yeniden yapılandırma	K2, K7, K9, K14
Gelişim olanakları sunma	K4, K6, K8
Hedefleri ve planları belirleme	K11, K13, K15
Gerekli departmanları oluşturma	K1, K2, K3
İşe yeni başlayanlar için oryantasyon çalışmaları yapma	K5, K10
Şubeler arası koordinasyon çalışmaları yapma	K6, K14
Organizasyon el kitapları hazırlama	K7, K8
Kurumsal kimlik çalışmaları yapma	K12

Tablo 9’da görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, kurumsallaşma çalışmaları arasında en fazla iyileştirme ve yeniden yapılandırmaya ilişkin örnekler vermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Bizim görev tanımlarımız var. Birisi işe başladığında biz onunla bir el kitabı paylaşıyoruz, ondan neler beklediğimiz, çalışırken nelere dikkat etmesi gerektiği, iletişim kurarken nelere dikkat etmesi gerektiği, ya da temizlik kuralları ile ilgili. Okumasını istiyoruz. Sonra üzerine konuşuyoruz. Bazen güncelliyoruz, birkaç maddeyi değiştiriyoruz. Bir de danışmanlık alıyoruz. Bize çok şey kattı. Eğitim programımın uygulama kısmı öğretmenlere bırakmıştık. Ama artık daha sistematik. Öğretmenler artık edindirmek istedikleri deneyimleri, hangi becerileri geliştireceğini biliyorlar. Onların elinde böyle bir rehber olması, çok büyük bir fark yarattı. Kurumsallaşma adına attığımız bir adımdı. Oturmuş bilgileri yıkmak kolay olmuyor ama aldıkları hizmet içi eğitimler ile kendilerini geliştirdiler.” (K8)

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

“Bütün şubelerimizde uygulamaların aynı olması. Mesela İstanbul’da bir şey uygulamaya konuluyorsa bütün şubelerde de aynı şey geçerli. Genel müdürlük tarafından her şey organize ediliyor. İşin beyin takımı var. Kurumsallaşmayı sağlayan temel bir yapılanma var. Bunun uygulayıcısı, paydaşları da çalışanlar, öğretmenler, bütün kolejlerdeki farklı görevlerdeki kişiler oluyor. Her tarafta aynı şekilde uygulanıyor.” (K14)

Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Öneriler

Katılımcıların kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına önerileri Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Kurumsallaşmak İsteyen Eğitim Kurumlarına Önerilere İlişkin Görüşler

Kod	Katılımcı
Ekip oluşturmaya önem verilmesi	K2, K3, K5, K9, K10, K12, K13, K14
Danışmanlık hizmeti alınması	K7, K10, K14, K15
Diğer kurumların ne yaptığının incelenmesi	K4, K14, K15
Vizyon, hedef ve stratejilerin belirlenmesi	K1, K6, K11
Çalışanların karara katılımının sağlanması	K1, K8
Maddi kaynak ayrılması	K13, K14
Açık ve şeffaf olunması	K2
Kontrol mekanizması oluşturulması	K13
Şubeleşmenin olmaması	K4
Kurucuların eğitimci olması	K14
Hesap verebilirlik	K3

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcı okul müdürleri, kurumsallaşmak isteyen eğitim kurumlarına en fazla ekip oluşturmaya önem verilmesi ve danışmanlık hizmeti alınması önerilerinde bulunmaktadır. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

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

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

“Kurumsallaşma konusunda eğitim almalarını öneririm, uzmanlarla çalışmalarını öneririm kesinlikle. ‘Bunu biz de biliyoruz, bunu kendimiz yapalım’ deniliyor ya hani her şeyi

içimizden çıkartalım, evet bu da çok değerli bunun artıları kesinlikle var ama belki ilk başlarken daha dış kaynaklara yönelmelerini önerebilirim.” (K15)

TARTIŞMA

Özel öğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular, kurumsallaşmanın boyutları açısından tartışılmıştır. Bu boyutlardan ilki kültürel güçtür. Çapan'a (2019) göre kurum kültürü, kurumdaki çalışanları ortak bir amaç etrafında bir araya getiren değerlerin toplamıdır. Bir kurumda ortak değerlerin ve tutumların olması, katılımcılar tarafından belirtildiği gibi kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun ayırt edici özelliklerinden biridir. Kurum kültürü aynı zamanda kurumun sahip olduğu duruşu da meydana getiren bir unsurdur (Hofstede, 1991). Bu araştırmada katılımcılar; kurumun bir duruşa sahip olmasının, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun bir özelliği olduğunu belirtmiştir. Kurumsallaşma gerçekleştiğinde, kurumun kendine has iş yapma biçimleri ve iletişim yöntemleri bir kültür olarak çalışanların davranışlarına yansımaktadır (Karpuzoğlu, 2003). Katılımcılar, kurumsallaşmış okulun; iletişime önem veren, kendine güvenen ve kararlarını veli odaklı almayan bir örgüt kültürüne sahip olduğunu belirtmektedir. Nitekim örgüt normlarının ve değerlerinin örgüttekiler tarafından kabul edilmesi, bireylerin istedik davranışlara sahip olmasını sağlamakta ve bu ortaklık örgüt içinde kültürel güç meydana gelmektedir (Apaydın, 2009). Bozbayındır (2014) tarafından yapılan çalışmada, kurum kültürünün yokluğunun kamu üniversitelerindeki kurumsallaşma açısından bir sorun olduğu tespit edilmiştir. Taşdan'ın (2010) çalışmasında, Türkiye'deki özel okullarda çalışan öğretmenler ve okulları arasındaki değer uyumlarının devlet okullarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi özel okulların kendi kültür ve değerlerine uygun öğretmenleri seçme imkânlarının olmasıyla açıklanmaktadır.

Kurumsallaşmanın ikinci boyutu olan uzmanlaşma boyutu hakkında katılımcılardan bazıları, yöneticilerin profesyonel kişilerden oluşması gerektiğini ve okulun kurucusunun her işe müdahil olmasının kurumsallaşmayı zora sokan bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008), kurum sahibinin zaman zaman geriye çekilip örgütü izlemesi ve profesyonel yöneticilere karar alma konusunda inisiyatif vermesinin kurumsallaşma açısından olumlu etkisi olduğunu ifade etmiştir. Nitekim kurumsallaşma, kurumun sahibinin/kurucularının etkisi altında kalmaksızın örgütün düzenli bir işleyişinin olması olarak açıklanmaktadır (Karakaş, Kınır ve Yıldız, 2016). Uzmanlaşma, özel öğretim kurumlarında kamu okullarına göre daha çok ele alınan bir konudur. Kara (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, özel ortaöğretim kurumlarının uzmanlaşma boyutunda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Özel öğretim kurumlarının personel işe alma ve personel geliştirme süreçlerinde daha esnek ve özerk bir yapıya sahip olması uzmanlaşmaya katkıda bulunabilmektedir. Sağlık sektöründe kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Kuşçu, 2019; Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008). Bu araştırmada da katılımcılar, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunun özelliği olarak

uzmanlaşmanın önemine dikkat çekerek bu kurumlarda çalışanların profesyonel açıdan gelişimleri için çeşitli imkânların sunulmasını örnek olarak göstermişlerdir.

Kurumsallaşmanın üçüncü boyutu olan “uyum sağlama” ile ilgili olarak katılımcılar, kurumsallaşmanın değişimlerle başa çıkmayı kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Çevrede gerçekleşen değişimlere uyum sağlanabilmesi için kurumların da değişim sürecine girmesi gerekir. Böylece kurumlar değişirken de kendilerine uygun standartlar geliştirebilirler. Eğer bir kurumda zaten belli standartlar varsa, sistemin içine kurumun süzgecinden geçmiş yeni standartların girmesi daha kolay olabilmektedir. Katılımcıların bu yönde görüş bildirmelerinin nedeninin, pandemi döneminin etkileriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Pandemi dönemi beraberinde kriz yönetiminin ve değişimlere adapte olabilme yeteneğinin önemini öne çıkarmıştır. Aydın (2019) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin çoğunluğu, kurumsal bir yapının krizden daha hızlı çıkacağını belirtmiştir. Kurumsallaşmanın uyum sağlama boyutu sayesinde özel öğretim kurumlarının değişim ve yeniliklere adapte olması kolaylaşırken, kurumda çalışan kişilerin de uyum sağlama becerileri gelişebilmektedir.

Kurumsallaşmanın dördüncü boyutu olan tutarlılık boyutunun, kurumun verdiği sözü tutması, benzer durumlarda benzer tepkileri vermesi gibi anlamları vardır. Katılımcıların kurumsallaşmanın tutarlılık boyutundan doğrudan bahsetmemesiyle birlikte güvenilir olma başlığı altında örnekler verdikleri görülmektedir. Kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda tutarlı davranışların ve uygulamaların olması çalışanların kendini güvende hissetmesini de sağlamaktadır. Katılımcıların bazıları, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunda çalışanların kendini güvende hissetmesinden ve kurumsallaşmanın olumlu bir yönü olarak güven ortamı olduğundan bahsetmiştir. Güvenin olmadığı durumlarda; iletişim kısıtlanmakta, ortak vizyonun oluşması ve hedeflerin benimsenmesi zorlaşmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Arslan (2009) tarafından yapılan araştırmada kurumsallaşma alt boyutlarından tutarlılık arttıkça yöneticilere karşı duyulan güvenin dolayısıyla örgüte güvenin de arttığı saptanmıştır.

Kurumsallaşmanın beşinci boyutu olan formalleşme; bir örgütteki işlerin standartlaştırılma derecesi olarak açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2013). Formalleşme derecesi yüksek olan örgütlerde; açık ve net bir şekilde oluşturulmuş iş tanımları, işlerin yapılış biçimi ile ilgili çok sayıda kural ve ayrıntılı olarak tanımlanmış prosedürler bulunmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Bu araştırmada da katılımcıların çoğu, kurumsallaşmış bir eğitim kurumunu hedefler, politikalar, prosedürler ve kurallar açısından netliğe sahip olan bir yapılanma olarak ifade etmişlerdir. Ulukan'ın (2005) yaptığı çalışmada, yöneticilere göre kurumsallaşmış olmanın anlamlarından biri işler, standartlar ve bunun gibi durumların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir. Direk'e (2019) göre kurumsallaşma açısından belirlenmesi gereken ilk husus, kurumun varoluş nedeni ve nasıl devam edeceğine dair bir netliğe sahip olunmasıdır. Bu konularda belirsizlik olduğunda, devamlılığı sağlama zorlaşabilmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarında çalışanların uymaları gereken kurallar vardır. Bu kurallar sayesinde, örgütün amaçlarına ulaşmasına ve verimli olmasına katkıda bulunmaktadır (Çelebi, 2009).

Kurumsallaşmanın son boyutu olarak ele alınan sosyal sorumluluk, toplumsal değerlere saygı duyan ve bu konuda duyarlı uygulamalara sahip olan bir yönetim anlayışının benimsenmesidir. Sosyal sorumluluk sayesinde, toplum ile kurum arasındaki güven pekişmekte, toplum bu durumdan olumlu olarak etkilenmekte, aynı zamanda kurumun bilinirliği ve sürdürülebilirliği artmaktadır (Nguyen, Pham, Le ve Bui, 2020). Toplum öğelerinin yok sayılması durumunda ise itibar ve güven zedelenebilmekte, kurumun varlığının sorgulanması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda maddi ve manevi boyutta zarar oluşabilmektedir. Örneğin, uygunsuz durumlardan dolayı kaybolan güveni tekrardan tazelenmek için fazladan maliyet ayırmak gerekebilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014). Katılımcıların kurumsallaşma ile ilgili görüşlerine bakıldığında, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutuna değinmedikleri görülmektedir. Buna karşın Kara (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin hem resmi hem de özel ortaöğretim okullarının “yüksek” düzeyde kurumsallaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, bu konuda özel okullar lehine anlamlı farklılık olduğu da belirlenmiştir. Bu araştırmada sosyal sorumluluk boyutunun yer almamasının nedeni, katılımcıların kurumsallaşmayı daha çok iç çevre açısından değerlendirmeleri olabilir. Oysa kurum, dış çevresi ile de sürekli ilişki halindedir. Kurumun sosyal duyarlılığı ve toplumsal hassasiyeti ile bazı etik değerlere sahip olması ve bu alanda faaliyetlerde bulunması kurumsallaşma için olması gereken özelliklerdendir (Hopkins, 2003).

Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde katılımcılar, çalıştıkları kurumlardaki kurumsallaşma çalışmalarına en fazla “iyileştirme ve yeniden yapılanma” ile ilgili çalışmaları örnek göstermişlerdir. Kurumsallaşmada yeniliklerin takip edilmesi ve sürekli gelişimin bir parçası olunması gerektiğinden, katılımcılar iyileştirme ve yeniden yapılanma çalışmalarına dair örnekler paylaşmışlardır. Karpuzoğlu (2000), çağımızın gerektirdiği veya ihtiyaç duyulan konularda kendilerini geliştiremeyen kurumların geride kalacağını öne sürerek, kurumsallaşmanın bu uyum çalışmaları için gereken altyapıyı sunduğunu belirtmiştir. Özkoç ve Kemer (2017) tarafından konaklama sektöründeki yöneticilerle yapılan bir çalışmada, örgütsel yenilik ile kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme ve formalleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Katılımcılar, kurumsallaşmanın amaçlarını bireylerden bağımsız bir sistem oluşturulması ve iş yapılış biçimlerinin aynı anlayış doğrultusunda olması olarak açıklanmışlardır. Ayrıca katılımcılar, kurumsallaşma için çizilen yol haritası için de iş tanımlarının, görevlendirmelerin, sınırların net olarak biçimlenmesi gerektiğine değinmişlerdir. Örgütsel yapıya ve uygulamalarına dair bilgilendirmelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması açısından yazılı hale getirilmesi de formalleşme için öne çıkan bir durumdur. Kurumsallaşma çalışmalarına örnek olarak katılımcılar anayasa veya organizasyon el kitabı hazırlamayı göstererek görev tanımları, yetki ve sorumlulukların bu sayede net olarak ortaya koyulabildiğini belirtmişlerdir. Kurumla bilgileri içeren el kitapları, kurumdaki bireyler değışse bile kurumun devamlılığını sağlayabilecek bir kurumsallaşma göstergesi özelliğindedir.

Katılımcılar tarafından kurumsallaşmanın amacı olarak ifade edilen kavramların biri de standartlaşmadır. Prosedürlerin yerleşmesiyle beraber, sistemin standartlaşması sağlanmaktadır.

Standartlaşma, kurumların devamına katkıda bulunduğu gibi belli bir uygunluğa ulaşmasını da sağlayabilmektedir (Apaydın, 2009). Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir kurumsallaşma amacı sürdürülebilirliktir. Turhan, Özen ve Albayrak (2018) sürdürülebilirliği, kurumsallaşmanın tamamlayıcı ve geliştirici bir yönü olarak tanımlanmıştır. Özel öğretim kurumları, sürdürülebilirliği sağlayıp hayatta kalmak zorunda olan kurumlardır. Kurumsallaşmanın amacının okul müdürleri tarafından sürdürülebilirlik olarak ifade edilmesi hem sürdürülebilirliğe önem verilmesinden hem de kurumsallaşmanın katkısının farkında olunmasıyla açıklanabilir.

Katılımcılar; kurumsallaşmayı tanımlarken kişilerden bağımsız bir yapılanmanın oluşturulmasının yanı sıra prosedürlerin, prensiplerin, kuralların, sınırların belirlenmiş olmasına ve çalışanların kurumun bütününe hizmet etmesine değinmişlerdir. Kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsallaşma tanımı yapılırken “kişilerden bağımsız” bir örgüt yapısının varlığının üzerinde durulduğu görülmekte olup kurumsallaşmış bir yapılanmada kişilerin değişmesi halinde de işleyişin devam etmesine işaret edilmektedir (Bozbayındır, 2014; Düvenci, 2020; Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008; Tutar, 2009; Yazar, 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2008). Kahveci (2007) ve Karpuzoğlu (2003) tarafından yapılan kurumsallaşma tanımında ise prosedürlerin belirlenmiş olması ve faaliyetlerin belli kurallar doğrultusunda yapılmasının altı çizilmiştir.

Kurumsallaşmayı zora sokan faktörler için katılımcılar, “çalışanların uyumsuz görüşleri ve tavırlarının olması” şeklinde görüş bildirmiştir. Smit, Ludik ve Forster’a (2008) göre vizyonun ne olduğu konusunda netlik olduğunda, vizyon ve stratejiler somut hedeflere dönüştüğünde, çalışanlar stratejilerin arkasındaki anlamı ve ne yapmaları gerektiğini anladığında yeniliklere adapte olma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Diğer taraftan katılımcılar, kurumsallaşmanın olumsuz bir yönü olarak, kurumsallaşma ile birlikte esnek olmayan bir yapının oluşabileceğini belirtmişlerdir. Kurumların çevrelerinde gerçekleşen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgütün esnek bir yapıya sahip olması gerektiği söylenebilir (Künü, 2020). Esnek olmayan bir yapı, bireylerin inisiyatif kullanma imkanını oldukça azaltabilir. Eğer mevcut koşullar değişirse, yeni koşullara uyum sağlama sürecinde de zorluklar yaşanabilir. Kurumun sahip olduğu prosedürlerin ve kuralların gerektiğinde esneyebilecek özellikte olması, katı ve değişime kapalı bir özellikte olmaması gerekmektedir (Kahveci, 2007). İç ve dış çevredeki ilişkilerin yoğunluğu ve bu nedenle değişim hızının artması belirsiz veya riskli ortamları oluşturmaktadır. Bu ortamlar organizasyonların devamını ve gelişimini sıkıntıya sokabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Kurumsallaşmanın olumsuz yönlerinden biri katılımcılar tarafından “zaman, emek ve maddi kaynak gerektirmesi” olarak ifade edilmiştir. Zaman ve emek başarıya ulaşmak için hemen hemen her konuda sahip olunması gereken olgular arasındadır. Maddi kaynak ise kurumsallaşma için gerekli olan bir diğer konudur. Profesyonellerden oluşan bir yönetim kadrosunun kurulması ve çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmaları için sağlanan gelişim olanakları da zaman, emek ve maddi kaynak gerektirmektedir. Ulukan’a (2005) göre de, kurumsallaşma ile birlikte işleyişin yavaşlaması ve

monotonlaşması, gereğinden fazla fonksiyonel bir yapı oluşması ve karar süreçlerinin uzaması maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir.

Katılımcıların bir kısmı tarafından kurumsallaşmanın olumsuz bir yönü olarak belirtilen mekanikleşme, aşırı bürokratik yapının bir sonucu olarak görülebilir. Kara (2018) tarafından yapılan çalışmada okullardaki formal yapının aşırı bürokratik uygulamalardan olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Buna göre kurumsallaşmanın getirdiği formal yapı kurumların insana yönelik olma yönünü olumsuz etkileyebilmektedir. Kurumda çalışan personelin istekleri ve ihtiyaçları gibi konuların dikkate alınarak, sistemsel yapıyı mekanikleştirmeden insana duyarlı bir mekanizmaya dönüştürmenin yolları aranmalıdır. Özellikle eğitim kurumları gibi insanlar arası etkileşimin yoğun olduğu ortamlarda sadece mekanik olan bir yapı kurmanın çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını düşüreceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Özel bir öğretim kurumunun kurumsallaşması için ülkemizin yasalarına göre resmi faaliyetlerde bulunması, önceden belirlenmiş vizyon, misyon ve değerlere sahip olması, kurum kimliğini kazanmış olması ve sürdürülebilirliği sağlaması, çevresi tarafından fark edilmesi ve değişiklikleri takip ederek yeniliklere adapte olabilmesi gerekmektedir. Kurumun yönetici olarak okul müdürlerinin buna uygun bir örgütlenme gerçekleştirip, bu süreci desteklemesi ve geliştirmesi büyük önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarının yasalara uygun davranmasının yanı sıra topluma karşı olan sorumluluklarının bilincinde olması ve bu bilinci faaliyetlerine yansıtması da kurumsallaşmada dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle, okul müdürlerinin kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk boyutunu da hesaba katmaları gerekmektedir. Nitekim kurumsal itibar ve kurumun meşruluğu artırılarak paydaşlar arasında kuruma duyulan güven yükseltilebilir.

Son olarak bu çalışmanın çalışma grubunu İstanbul ilindeki özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Kurumsallaşmaya ilişkin daha detaylı bilgi elde etmek amacıyla okulun tüm paydaşlarının görüşlerinin incelendiği çalışmalar yapılabilir. Daha çeşitli ve zengin veri toplanması bakımından devlet okulu ve özel okulda görev alan okul müdürlerinin görüşlerinin karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmiş olmasından dolayı okul yöneticilerinin kurumsallaşmaya ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem gibi değişkenler göz önüne alınarak inceleme yapılamamıştır. Bu nedenle daha fazla sayıda katılımcının görüşlerinin farklı değişkenlere göre ayrıntılı olarak inceleneceği çalışmalar yapılabilir.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için etik kurul onayı Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 05/04/2021 20826 sayılı evrak ile alınmıştır.

Bilgilendirilmiş Onam: Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Yazarların Katkısı: Fikir – E.U.; A.F.L.; Tasarım – E.U.; A.F.L.; Verilerin Toplanması ve İşlenmesi – E.U.; Danışmanlık – A.F.L.; Verilerin Analizi ve Yorumu – E.U.; A.F.L.; Literatür Taraması – E.U.; A.F.L.; Yazma – E.U.; A.F.L.; B.B.; Eleştirel Değerlendirme – A.F.L.

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Açıklama: Yazarlar, bu çalışmanın herhangi bir finansal destek almadığını beyan etmişlerdir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N. (2003). *Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Aliefendioğlu, A. Ş. (2000). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Almedia, M. J. (2005). *A middle school case study on principal behaviors effecting change in school culture*. Doctoral Dissertation, Johnson & Wales University.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmenlerin verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(26), 179-194.
- Aydın, M. A. (2019). *Üst düzey yöneticilerin kurumsallaşma ve kriz yönetimi ilişkisini algılamaları üzerine nitel bir araştırma: Otomotiv sektörü örneği*. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Erzurum ili örneği)*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitimi sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 17-28.
- Bass, R. (2004). *The impact of school culture on school safety: An analysis of elementary schools in a Southwestern Metropolitan school district*. Doctoral Dissertation, The University of Arizona.
- Boon, O. ve Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Bozbayındır, F. (2014). *Türkiye'de yeni kurulan kamu üniversitelerindeki kurumsallaşmanın incelenmesi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in qualitative research. *Medsurg Nursing*, 25(6), 435-437.
- Çapan, M. (2019). *Kurumsallaşma ve doğru yönetim*. Kocaeli: Hasrem Yayınları.
- Çelebi, N. (2009). Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 75-97.
- Dareh, J. C. (2002). *What it means to be a principal: Your guide to leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- De Geus, A. (1998). *Yaşayan şirket*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Demirel, Ö. (2014). *Özel eğitim ve öğretim kurumlarının markalaşmasının kurumsallaşma ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Denison, D. ve Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Direk, İ. (2019). *Kobilerde kurumsallaşma düzeyi: Batman örneği*. Yüksek lisans tezi, Batman Üniversitesi, Batman.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Doran, E. F. (1996). *The effects of person-organization fit on employee organizational commitment and employee internet work motivation*. Doctoral Dissertation, California State University.
- Düvenci, G. (2020). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Kırklareli ili aile şirketleri üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Erenler, E. (2001). *Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Eysenbach, G. ve Kohler, C. (2002). How do consumers search for and appraise health information on the world wide web? Qualitative study using focus groups, usability tests, and in-depth interviews. *British Medical Journal*, 324(7337), 573-577.
- Fındıkcı, İ. (2011). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hopkins, M. (2003). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. London: Routledge.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi.
- Johnson, B. ve Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approaches*. Boston: Pearson Education Inc.
- Kahveci, T. C. (2007). *İmalat işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal modelleme*. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kara, M. (2018). *Resmi ve özel ortaöğretim okullarında kurumsallaşma*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kara, M. (2019). Üniversitelerin kurumsallaşma sürecinde görsel kimliğin önemi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği. *Göller Bölgesi Aylık Hakemli Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 6(71), 68-73.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 45-58.
- Karakaş, A., Kingır S. ve Yıldız, R. Y. (2016). Turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerin ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi. *Jomelips*, 1(1), 1-13.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2003). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Kotter, J. ve Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kuşçu, F. N. (2019). *Yönetimde profesyonelleşme algısının kurumsallaşma üzerine etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Künü, B. (2020). *Günümüz rekabet ortamında kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çeviri editörü: G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ng'ang'a, M. ve Nyongesa, W. (2012). The impact of organisational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 211-217.
- Nguyen, T., Pham, T., Le, Q. ve Bui, T. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10, 3453-3462.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational cultures, strategies and commitments in health care. *Health Care Management Review*, 18(1), 43-49.
- Özdemir Aydın, Ç. ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alınları Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.
- Özdemir, C. (2012). *Resmî ve özel okulların kurumsallaşma düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özkoç, A. ve Kemer, E. (2017). The strategic role of institutionalization for accommodation enterprises in terms of organizational innovation. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(2), 568-578.
- Özmantar, Z. K. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çeviri editörü: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (Çeviri editörü: A.Öğüt), Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çeviri editörü: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Aktüel Yayınları.

- Sarwono, D. (1990). *The impact of organizational culture on organization performance: The Case of Banks in Indonesia*. Doctoral Dissertation, University of Sauterne California.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE Publication.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Smit, J., Ludik, J. ve Forster, S. (2008). Organisational culture in the South African context: The X model. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 7(10), 73-85.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 113-148.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Turhan, G. D., Özen, T. ve Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü: Literatür çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Tur, F. Ç. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tutar, N. (2009). *Kurumsallaşmanın önemi ve Şanlıurfa'da faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki işletmelerde kurumsallaşma problemlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.
- Ünlü, M. ve Bayraktar, O. (2017). İnsan kaynakları işlevlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 78-96.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve markalaşma, İstanbul ilindeki özel hastaneler üzerinde bir araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yeşil, S., Doğan, İ. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.