

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARŞILAŞTIRMALI ÖRGÜTSEL ANALİZ YAKLAŞIMI İLE YENİ
KURULAN GİRİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETLERİNİ SAĞLAMA
VE YÖNETME YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ: BİR ÇOKLU
ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
EVRİM GÖKSELOĞLU
1541040024**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SERKAN DİRLİK**

**TEMMUZ, 2019
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KARŞILAŞTIRMALI ÖRGÜTSEL ANALİZ YAKLAŞIMI İLE YENİ
KURULAN GİRİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETLERİNİ SAĞLAMA
VE YÖNETME YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ: BİR ÇOKLU
ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
EVİRİM GÖKSELOĞLU
1541040024

DANIŞMAN
DOÇ. DR. SERKAN DİRLİK

TEMMUZ, 2019
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARŞILAŞTIRMALI ÖRGÜTSEL ANALİZ YAKLAŞIMI İLE YENİ KURULAN
GİRİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETLERİNİ SAĞLAMA VE YÖNETME
YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ: BİR ÇOKLU ÖRNEK OLAY
ARAŞTIRMASI

HAZIRLAYAN
EVRİM GÖKSELOĞLU
1541040024

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
Tezli Yüksek Lisans
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01.08.2019
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 01.07.2019

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serkan DİRLİK
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Eyüp Bayram ŞEKERLİ

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Tuncay ÖĞÜN

TEMMUZ, 2019
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 29/05/2019 tarih ve 892/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı **Tezli Yüksek Lisans Programı** öğrencisi Evrim Gökseloğlu'nun "**Karşılaştırmalı Örgütsel Analiz Yaklaşımı İle Yeni Kurulan Girişimlerin Örgütsel Meşruiyetlerini Sağlama ve Yönetme Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Çoklu Örnek Olay Araştırması**" adlı tezini incelemiş ve aday 01/07/2019 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oy birliği** ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serkan Dirlik



Üye

Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu



Dr. Öğr. Üyesi Eyüp Bayram Şekerli

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum 'Karşılaştırmalı Örgütsel Analiz Yaklaşımı ile Yeni Kurulan Girişimlerin Örgütsel Meşruiyetlerini Sağlama ve Yönetme Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Çoklu Örnek Olay Araştırması'adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/08/2019

EVİRİM GÖKSELOĞLU

İMZASI



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ		
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU		
YAZARIN		
Soyadı : Gökseloğlu		
Adı : Evrim		Referans No: 10280717
TEZİN ADI		
Türkçe : Karşılaştırmalı Örgütsel Analiz Yaklaşımı ile Yeni Kurulan Girişimlerin Örgütsel Meşruiyetlerini Sağlama ve Yönetme Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Çoklu Örnek Olay Araştırması		
Y. Dil : The Examination of Approaches of Gaining and Managing Organizational Legitimacy in New Ventures by way of Comparative Organizational Analysis: A Multiple Case Study		
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans		
Doktora		
Sanatta Yeterlilik		
x		
O		
O		
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ		
Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi		
Fakülte :		
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Diğer Kuruluşlar :		
Tarih :		
TEZ YAYINLANMIŞSA		
Yayınlayan :		
Basım Yeri :		
Basım Tarihi :		
ISBN :		
TEZ YÖNETİCİSİNİN		
Soyadı, Adı : DİRLİK, Serkan		
Ünvanı : Doç. Dr.		

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 233

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

- 1. KURUMSAL KURAM**
- 2. ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET**
- 3. YENİ GİRİŞİMLER**

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

- 1. KURUMSAL KURAM**
- 2. ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET**
- 3. YENİ GİRİŞİMLER**

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

- 1. INSTITUTIONAL THEORY**
- 2. LEGITIMACY**
- 3. NEW VENTURE**

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

O

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

O

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

O

Yazarın İmzası :



Tarih : 01/08/2019

KARŞILAŞTIRMALI ÖRGÜTSEL ANALİZ YAKLAŞIMI İLE YENİ KURULAN GİRİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETLERİNİ SAĞLAMA VE YÖNETME YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ: BİR ÇOKLU ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, karşılaştırmalı örgütsel yaklaşım ile Muğla ilinde faaliyet gösteren yeni olarak nitelendirilebilecek iki özel eğitim örgütünün meşruiyet stratejileri konusundaki yaklaşımlarını incelemektir. Bu iki işletmenin meşruiyet stratejilerini yönetme konusundaki durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde inceleyerek, işletmelerin meşruiyetlerini nasıl yönettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu iki özel okulun sahipleri veya yöneticileri, bu iki kurumu denetleme yetkisine sahip olan bir devlet yetkilisi ve bu iki okula çocuklarını göndermiş altı aile ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan meşruiyet stratejileri için geliştirilen senaryolar temelinde iki özel okulun meşruiyetleri değerlendirilmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları, iki özel okulun tercih edilme sürecinde velilerin gözünde meşru görüldüklerine işaret etmektedir. Meşruiyet stratejileri açısından değerlendirildiğinde kazanma ve sürdürme stratejilerinin ön planda olduğu anlaşılmıştır. Fakat okulların pratiklerinin sorgulanması özellikle pragmatik meşruiyetlerini azaltıcı etkide bulunduğu ve bunun da örgütlerin genel meşruiyetlerini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Örgütsel Meşruiyet, Yeni Girişimler.

THE EXAMINATION OF APPROACHES OF GAINING AND MANAGING ORGANIZATIONAL LEGITIMACY IN NEW VENTURES BY WAY OF COMPARATIVE ORGANIZATIONAL ANALYSIS: A MULTIPLE CASE STUDY

ABSTRACT

The main of the research is to analysis approaches about legitimacy strategies of two education organizations that can be described as new ventures in Muğla. We try to understand how these two organizations manages their legitimacy strategies by analyzing comparatively their state about management of their legitimacy strategies. Interviews were conducted with owners and managers of these two organizations, government official who has right to monitor these two organizations and parents who selected these organization for their children's education. We asked to evaluate these two schools' legitimacy according to scenarios for legitimacy strategies by participant who accepted the participation the research. The findings of the research refer these two school seen as legitimacy organizations in the process of school decision. From the point of legitimacy strategies, it can be understood that gaining and maintain strategies of legitimacy are more important than others. However, the questioning practices of these two schools decrease especially pragmatic legitimacy and then, this affect negatively organizations overall legitimacy.

Keywords: Institutional Theory, Legitimacy, New Venture

ÖN SÖZ

Araştırmamızın temel amacı, karşılaştırmalı örgütsel yaklaşım ile Muğla ilinde faaliyet gösteren yeni olarak nitelendirilebilecek iki özel eğitim örgütünün meşruiyet stratejileri konusundaki yaklaşımlarını incelemektir. Bu araştırma kapsamında bu iki işletmenin meşruiyet stratejilerini yönetme konusundaki durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde inceleyerek, işletmelerin meşruiyetlerini nasıl yönettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına gelene kadar desteğini bir an olsun esirgemeyen, beni Örgüt Kuramı alanıyla tanıştırap bu alanı bana sevdiren, yoğun iş temposu içerisinde değerli vaktini ayırıp bigi ve tecrübelerinden faydalanmama fırsat veren, idealist bir akademisyenin ne olduğuna dair tüm sorularıma cevap olan, kendisiyle çalışmaktan çok keyif aldığım, çok saygı değer ve sevgili tez danışmanım Serkan Dirlik'e teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere getiren, maddi ve manevi anlamda desteklerini bir an olsun esirgemeyen hayattaki en değerli varlıklarım olan babama, anneme ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans süreci boyunca bana her zaman destek olan, beni hep cesaretlendiren, gerektiğinde çalışmalarımda yardımcı olabilmek adına benimle sabahlayan, varlığını her anlamda hissettiren, sonsuz destekçim hayat arkadaşım Cemal Şenkul'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışması, 17/168 proje numarası ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında Hızlı Destek Projesi olarak desteklenmiştir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri birimine de proje süreci boyunca gösterdikleri yardımsever tutumdan ötürü teşekkür ediyorum.

Evrin GÖKSELOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar LİSTESİ.....	III
EKLER LİSTESİ	IV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI

1.1. YABANCI YAZINDA YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI. 2	
1.2. TÜRKİYE YAZININDA YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI	7

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET

2.1. ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET ARAŞTIRMALARI	33
2.2. TÜRKİYE YAZININDA ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET ARAŞTIRMALARI	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.2. ARAŞTIRMANIN STRATEJİSİ	51
3.3. ÖRNEKLEM VE VERİ	52
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	53
SONUÇ.....	61
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	84

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsalçı Kuramın Tarihsel Gelişimi	5
Tablo 2. Meşruiyet Tanımları.....	37
Tablo 3. Meşruiyet Tipolojileri	38
Tablo 4. Meşruiyet Araştırmalarında Üç Temel Yaklaşım	39
Tablo 5. Meşruiyet Stratejileri İçin Senaryolar	44
Tablo 6. A Koleji Yönetici ve Veli Mülakat Cevapları	58
Tablo 7. B Koleji Yönetici ve Veli Mülakat Cevapları.....	59



EKLER LİSTESİ

Ek 1. MÜLAKAT KAYITLARI	84
Ek 2. MÜLAKAT FORMU (Yöneticilere Yönelik)	231



GİRİŞ

Bu çalışma, örgüt kuramındaki kurumsalcı yaklaşımının (veya yeni kurumsal kuramın) (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) örgütsel meşruiyet (legitimacy) konusundaki kuramsal açıklamalarını Türkiye bağlamında yeni kurulan işletmeler açısından sorgulamasını hedeflemektedir.

Kurumsalcı yaklaşımın ana fikri, örgütlerin sosyal ve politik çevreleri içinde derin bir biçimde yerleşik oldukları ve örgütsel pratik ve yapıların daha geniş çevreyi oluşturan kurallar, inançlar ve gelenekleri genellikle ya yansıttıkları ya da onlara cevap olduklarıdır (Powell ve Colyvas, 2008). Örgüt kuramındaki kurumsalcı yaklaşımın belirginleştiği 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başları itibariyle kuramın temel tezlerini Greenwood ve arkadaşları (2008: 6) şu şekilde belirtmişlerdir: 1) örgütler, kendilerinin kurumsal ve ağ bağlamlarından etkilenirler. Kurumsal bağlam uygun davranışın rasyonelleştirilmiş mitlerini içerir. 2) Kurumsal baskılar bütün örgütleri etkiler fakat özellikle belirsiz teknolojisi olanlar ve/veya çıktılarını değerlendirmede zorlananları. Özellikle kurumsal bağlamlara duyarlı olan örgütler kurumsallaşmış örgütlerdir. 3) Örgütler, hayatta kalma faydası sağlayan sosyal kabulü (meşruiyet) sağlamak için kurumsal çevreleriyle eşbiçimli hale gelirler. 4) kurumsal baskılara uyma etkinlik ilkesine zıt olarak törensel olabilir ve törensel yapılar örgütlerin teknik esaslarından ayrıştırılabilirler. 5) Kurumsalmış pratikler genellikle kanıksanırlar, geniş ölçüde kabul edilirler ve değişime dirençlidir. Bu temel düşünceler ile kurumsal kuram örgüt kuramı içerisinde hakim araştırma programı haline gelmiştir (Greenwood vd., 2008). Bu tez çalışmasının kuramsal dayanağı, kurumsalcı yaklaşımın meşruiyet konusundaki açıklamalarıdır.

Tez çalışması giriş ile birlikte toplam altı bölümde organize edilmiştir. İzleyen bölümde yeni kurumsal kuram çalışmalarına genel itibariyle değinilmiştir. İkinci bölümde örgütsel meşruiyet ve yeni girişimlerde meşruiyet konusu değerlendirilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntem bölümü olup, dördüncü bölüm araştırmanın bulgular bölümüdür. Araştırma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI

1.1. YABANCI YAZINDA YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI

Yabancı yazındaki yeni kurumsal kuram çalışmalarının genel tarihsel gelişimini değerlendirebilmek için iki çalışmanın belirttikleri sentezlenebilir. Bu çalışmalardan ilki 2008 yılında ilk baskısı yapılan *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* kitabının giriş bölümü (Greenwood vd., 2008) ile ikincisi aynı kitabın 2017 yılında yapılan ikinci baskısının giriş bölümüdür (Greenwood vd., 2017). Belirtilen iki giriş bölümündeki dönemselleştirmeler temelinde yeni kurumsal kuramın gelişimi şu şekilde dönemselleştirilmektedir: Temelleri: 1977-1983, erken dönemi 1983-1991, stoklama 1987-1991, genişleme 1991-2007 ve 2007'den günümüze. 1977-1983 arasında bir dizi araştırma kurumsal bağlamın önemini ele almış ve örgütlerin ve onların bağlamları ile ilişkileri ile geniş çaplı ve verili kabul edilen sosyal değerler ve fikirlerin oynadığı rol üzerine ilk temel görüşleri ortaya koymuşlardır (Greenwood vd., 2008: 7). 1983-1991 yılları arası kuramın erken dönemi olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde, özellikle süreçsel çalışmalar, kategoriler arası karşılaştırmalar, ülkeler arası karşılaştırmalar ve yayılımın anlamları öne çıkmıştır (Greenwood vd., 2008: 7). 1987-1991 dönemi stoklama dönemi olarak belirtilmiştir. Bu dönemde de öncü sorunsallar araştırılmaya devam edilmiş ve kuramın kendi içerisindeki belirsizlikler değerlendirilmiştir. 1991-2007 dönemi kuramın genişleme dönemidir. Bu dönemde ise kurumsal izomorfizm, meşruiyet, kurumsal girişimcilik ve değişim ve kurumsal mantıklar araştırmalarının belirginleştiği dönem olmuştur (Greenwood vd., 2008: 14-21). 2007'den günümüze ise öne çıkan araştırmalar dört ana kategoride değerlendirilmiştir (Greenwood vd., 2017). İlk kategori örgütler ve onların bağlamı ile ilgilidir. Bu kategorideki alt konular; alan düzeyi özellikler ve yönetim, uyumun örüntüleri ve meşruiyet yargılarının sosyal inşası konularıdır. İkinci ana kategori kurumsal süreçler ile ilgili çalışmalardır. Bu kategoride öne çıkan araştırma programları; yayılım ve izomorfizm, kurumsal girişimcilik ve değişim ve kurumların mikro temelleri konularıdır. Üçüncü ana kategori ise tartışmalar kategorisidir. Bu kategoride araştırmaların ana konuları kurumsal mantıklar ve hibrit örgütler, kurumsal iş ve yeni

gelişen tartışmalar şeklindedir. Yeni gelişen tartışmalar ise duygular, maddesellik ve görsellik ve kategoriler konuları olarak belirtilmiştir. Son ana kategori ise kurumsal süreçlerin toplumsal sonuçları kategorisidir.

Yeni kurumsal kuramın gelişimini Organization Studies dergisindeki kurumsalcı çalışmalar temelinde açıklayan bir çalışma ise Alvesson ve Spicer'in (2019) çalışmasıdır. Bu çalışma hem kuramın ortaya çıktığı ABD'deki tarihsel süreçte kuramın gelişimini hem de Avrupalı yaklaşımın hakim olduğu bir dergideki kuramın gelişimini karşılaştırmalı olarak anlamamız açısından önemlidir. Alvesson ve Spicer (2019), yeni kurumsal kuramın tarihsel gelişimini dört ana dönemde ele almışlardır. Bunlar; 1) başlangıç aşaması (1977-1983), 2) büyüme çağı (1983-1991), 3) genç erişkinlik (1991-2008) ve 4) orta yaş (2009'dan bugünlere) şeklindedir. Yazarlar kuramın başlangıcı olarak, daha sonra ilk ikisine eklenecek bir çalışma ile birlikte toplam üç çalışmaya atıf vermektedirler (Alvesson ve Spicer, 2019). Bunlar; Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) çalışmalarıdır. Yazarlara göre bu çalışmalarda temel tema, örgütlerin özellikle etkili ya da verimli oldukları için değil, onlara bir meşruiyet parlaklığı sağladığı için yeni yapı ve uygulamaları benimsedikleridir (Alvesson ve Spicer, 2019: 200). Yazarlar, bu çalışmaların ayrıca bir örgütün ne olduğu hakkında temel sorular sorduklarını ve biçimsel yapıların rasyonellik ve meşruiyet imajı yaratan bir mit ve tören meselesi olduğunu öne sürdüklerini belirtmişlerdir (Alvesson ve Spicer, 2019: 200). Yazarlar kuramın ilerleyen dönemlerinde gündeme gelecek bazı konuların (kurumsal değişimde eyleyenlerin rolü, kurumsallaşmış kategorilerin yayılımında rolü, ülkeler arası karşılaştırmalar) kuramın başlangıç aşaması olarak ele aldıkları dönemde Organization Studies dergisindeki çalışmada işlendiğini belirterek, kuramın belirtilen dönemdeki Organization Studies'teki çalışmalarının ABD'dekine göre daha fazla çeşitlilik gösterdiğini belirtmişlerdir. 1983-1991 dönemi yeni kurumsal kuramın büyüme evresi olarak belirtmiştir. Bu dönemde ABD'de nicel yöntemlere dayalı kurumsal süreçlerin açıklanarak kuramın temel tezlerine ampirik kanıtlar sağlama hakimken ve farklı ülkelerin sektörel karşılaştırmaları ile kurumsallaşmayı sağlayan bazı mekanizmaların ortaya konmasına çalışılırken, Organization Studies dergisinde ABD'deki olduğu hızda olmasa da kurumsal kuramın ana tezlerini destekler ampirik çalışmalar yapıldığı, ayrıca kuramın temel tezlerini ret eden veya diğer geleneklerle

bütünleştiren çalışmaların olduğu ve hatta bugün kurumsal karmaşıklık araştırma programı altında ele alınabilecek kapsamda çalışmaların da olduğu belirtilmiştir. Yazarlara göre üçüncü dönem, kuramın genç erişkinlik (1991-2008) dönemidir. Turuncu kitabın yayınlanması (DiMaggio ve Powell, 1991) ile başlatılan bu dönemde kurumsal kuram çalışmalarının kapsamının genişlediği belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019). Kurumsal girişimcilik, kurumsal mantıklar ve kurumsal iş bu dönemde ortaya çıkan yeni kavramlardır (Alvesson ve Spicer, 2019: 202). Bu dönemin erken döneminde Organization Studies'ta yayınların çalışmaların çoğu kurumsalcı teorinin ana ilkelerini geliştirmeye yönelik çalışmalar iken bazıları da yeni katkılar ortaya koydukları belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019). Bu yeni katkılar, yeni kurumsal kuramı diğer kuramlarla bütünleştirme (örn. yapılaşma kuramı, pratik kuramı), kurumsal çözülme (de-institutionalization), kurumsal girişimcilik ve kurumsal mantık konularında olduğu belirtilmektedir (Alvesson ve Spicer, 2019). Ayrıca bu dönemde ulusal iş sistemleri çalışmalarının ve yeni kurumsal kuramın alternatif kavramsallaştırmaların (kurumsallaşma süreci) ve eleştirilerin de yapıldığı belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019). Bu dönemin ikinci yarısında kurumsal değişim çalışmalarının da ortaya koyulduğu belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019). Yazarların belirttiği son dönem 2008'den günümüze kuramın orta yaş dönemidir. 2008 yılında The Handbook of Organizational Institutionalism kitabının yayınlandığı ve kuramın farklı tartışmalar ve alt disiplinlerle birlikte geniş bir alana ulaşıldığı belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019: 204). Organization Studies çalışmaları açısından değerlendirdiklerinde yazarlar, bu dönemde, kuramın içerisindeki klasik sorulara cevap arayan çalışmaların yanı sıra, kurumsal iş, kurumsal mantıklar, kurumsal girişimcilik, kurumsal çoğulculuk ve karmaşıklık ve yaşanan kurumlar (inhabited institutions) gibi alt spesifik konuların oluşturduğu yazının da arttığı belirtilmiştir (Alvesson ve Spicer, 2019: 204). Yazarlar, ayrıca, artan kavramların (institutional spectatorship: kurumsal izleyicilik; institutional trust: kurumsal güven; institutional continuity: kurumsal süreklilik; micro-institutional affordances: mikro kurumsal kaynaklar/destekler; institutional evangelizing: kurumsal öğretme; patchy institutions: düzensiz kurumlar ve collaborative institutional agency: işbirlikçi kurumsal eyleyen) ve diğer kuramlarla birlikte (aktör ağ kuramı, karşılaştırmalı kurumsal teori, süreç teorisi ve oluş görüşü, Luhmann'ın sistem teorisi) yapılan

çalışmaların da kuramın ele aldığı konuların çeşitliliğini arttırdığını belirtmişlerdir (Alvesson ve Spicer, 2019: 205).

Yukarıda kurumsal kuramın tarihsel gelişimi ile birlikte yeni kurumsal kuram çatısı altında konumlanabilecek bazı araştırma programları da temelinde de yeni kurumsal kuramın kapsamı belirtilebilir. Örgüt kuramında birçok konu yukarıda kısaca temel fikirleri belirtilen kurumsalcı bakış açısı ile açıklandığı görülmektedir. Örneğin, Lounsbury ve Zhao (2013), örgüt kuramındaki kurumsalcı çalışmaları sınıflandırdıkları ana konu başlıkları şöyledir: Meşruiyet, eş biçimlilik ve yayılım, ayırma ve yeniden birleştirme, örgütsel alanlar, kurumsal mantıklar, dünya toplumu, anlamlar ve anlam sistemleri, aktör ve kurumsal süreçler, kurumsal girişimcilik, sosyal hareketler, çeviri ve kategorileştirme.

Yine yeni kurumsal kuramın kapsamını anlayabileceğimiz ve kuramın tarihsel gelişimi içinde hangi ana konuların ve hangi analiz düzeylerinin öne çıktığını gösteren bir başka çalışmanın sınıflandırmasını aşağıdaki Tablo 1.'de görebiliriz.

Tablo 1. Kurumsalcı Kuramın Tarihsel Gelişimi

	Eski Kurumsalcılık	Yeni Kurumsalcılık	Eyleyen Kurumsalcılık
Ana fikir	“Örgütler” (yani, sabit ve sınırlı hedefleri olan resmi olarak yapılandırılmış kuruluşlar) yavaş yavaş kendi hayatlarına bürünür ve “kurumlar” (karmaşık sosyal yapılara ve daha geniş, öz tanımlanmış amaçlara sahip sosyal kolektivite) olurlar.	Örgütler, izomorfizm için kurumsal taleplere uyarak meşruiyet ararlar. Kurumlar, alan düzeyinde bir fenomendir.	Örgütler stratejik olarak kurumsal bağlamlarını değiştirerek ve / veya kendilerini farklı izleyicilere belirli şekillerde konumlandırmak için kurumsal bağlamlarının özelliklerini düzenleyerek meşrulaşırlar.
Ana kavramlar	Kurumsal değerler	Kurumsal alan Kurumsal mantık İzomorfizm	Kurumsal girişimcilik Kurumsal iş Kurumsal karmaşıklık
Ana çalışmalar	Selznick, 1949	DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977	Maguire et al., 2004; Lawrence and Suddaby, 2006; Greenwood et al., 2011
Öncelikli analiz düzeyi	Örgüt	Alan	Birey/Örgüt/Alan

Kaynak: Phillips, Tracey ve Kraatz, 2018: 354. (Tablonun orijinalinde belirtilen örgütsel kimlik kavramsallaştırılması satırına burada yer verilmemiştir.)

Yukarıdaki tabloda kurumsalcı kuram; eski kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve eyleyen kurumsalcılığı üzerinden ana fikir, ana kavramlar, ana çalışmalar ve ana analiz düzeyi bazındaki tarihsel gelişim süreci yer almaktadır.

Yeni kurumsalcılık üç ana kavramı gündeme taşımıştır. Bunlar; kurumsal alan, kurumsal mantık ve izomorfizmdir. Kurumsal bir alan, kurumsal yaşamın fark edilen/bilinen bir alanında sık ve kaçınılmaz bir biçimde birbiriyle etkileşime giren örgütler topluluğu (ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kuruluşlar ve benzer hizmet veya ürünleri üreten diğer örgütler) olarak tanımlanır (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Kurumsal mantıklar; varsayımlar, değerler ve inançlar da dahil olmak üzere toplumsal olarak inşa edilmiş, kültürel sembollerin ve maddi pratiklerin tarihsel kalıplardır ki bunlar vasıtasıyla bireyler ve örgütler günlük faaliyetlerine anlam kazandırır, zamanı ve mekanı düzenler ve yaşamlarını ve deneyimlerini yeniden üretirler (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012: 2). İzomorfizm kavramının temel fikri, örgütlerin uygun bir örgütün bileşenlerinin ne olduğuna dair toplumdaki “rasyonelleştirilmiş mitlere” uymasındır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 80). Bu efsaneler, yaygın olarak algılanan örgütlenme sorunlarına çözüm olarak ortaya çıkmakta ve bu sorunlara uygun çözümler olduklarına inanıldığında rasyonelleşmektedir (Boxenbaumve Jonsson, 2008: 80). Daha fazla örgüt bu mitlere uydukça, bu efsaneler daha da kurumsallaşırlar, bu da daha sonra kurumsal izomorfizme yol açar. (Boxenbaumve Jonsson, 2008: 80).

Eyleyen kurumsalcılığı da üç kavramı ön plana çıkartmıştır. Bunlar; kurumsal girişimcilik, kurumsal iş ve kurumsal karmaşıklığıdır. Kurumsal girişimciler, yeni kurumlar yaratmak veya mevcut kurumları dönüştürmek için kaynakları kullanan aktörlerdir ki bunlar örgütler veya örgüt grupları veya bireyler veya birey grupları olabilirler (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009: 68). Kurumsal iş ise; kurumları oluşturma, sürdürme ve bozmaya yönelik bireylerin ve örgütlerin amaçlı eylemidir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215). Örgütler, birden fazla kurumsal mantık bir durumu yorumlama ve buna cevap verme konusunda rekabet eden reçeteler - birbirine aykırı çözüm önerileri- sağladığı zaman kurumsal karmaşıklıkla yüzleşir (Greenwood et al., 2011: 318).

Yukarıdaki açıklamalarda genel hatlarıyla kurumsalcı kuramın kapsamı ve tarihsel gelişimi açıklanmıştır. İzleyen bölümde de Türkiye’deki kurumsalcı kuramı benimseyen çalışmaların genel değerlendirmeleri belirtilmiştir.

1.2. TÜRKİYE YAZININDA YENİ KURUMSAL KURAM ARAŞTIRMALARI

Öncelikle araştırmamızın konusunu oluşturan Kurumsal Kuram konulu çalışmalar ile ilgili Türkiye’deki Örgüt Kuramı yazını taranarak, anahtar kelimelerinde kurumsal kuram olan çalışmalar belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada bu çalışmaların yılı, kime ait olduğu, araştırma türü [görgül (nitel, nicel) /kavramsal], amacı, araştırma stratejisi, kurumsal alt alanı, veri kaynağı, veri toplama yöntemi, sektörü ve ana bulguları analiz edilip tablo haline getirilerek Excel dosyası oluşturulmuştur.

Çalışmaların metodolojik özelliklerine karar verilebilmesi adına makalenin yöntem kısmı incelenmiş olup, çalışma görgül ise nitel ya da nicel olup olmadığına veri toplama ve kullanılan analiz yöntemleri incelenerek karar verilmiştir. Bunun dışında araştırmanın stratejisi, veri toplama yöntemi ve veri kaynağı (birincil, ikincil) da yöntem kısmı incelenerek belirlenmiştir. Ana bulgularına ulaşmak için ise bulgular ve sonuç kısımlarından, çalışmanın alt alanlarına karar verilirken ise anahtar kelimelerinden yararlanılmıştır. İzleyen açıklamalarda Türkiye’de kurumsalcı yaklaşımla ilgili çalışmaların genel değerlendirmesi sunulmuştur. Eşbiçimlilik ile ilgili yapılan çalışmaların ortaya koyduğu bulgular şu şekildedir.

İlhan (2005: 81), çalışmasında Uluslararası Ortak Girişimlerde (UOG) şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede İKY uygulamalarında yaşanan farklılaşmaları ortaya koymak ve İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerden ne ölçüde etkilendiğini incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, UOG’lerde karşılıklı baskıları dengeleyebilmek için işletmelerin İKY uygulamalarını farklılaştırdıkları ve UOG’lerde uygulanan İKY pratiklerinin bağlamsal faktörlerin bir işlevi olduğunu göstermektedir. Araştırma, UOG’in bağlamsal faktörlerden yabancı ortağın çokuluslu işletme ve pazara giriş stratejilerinin insan kaynakları pratiklerinin en önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

Canbolat (2010: 1)'ın çalışmasında örgütsel alanda ortaya çıkmış yeni yapı ve uygulamaların benimsenmesinde ve yayılmasında örgütün içerisinde olduğu ağ şebekelerindeki konumlarının (sosyal etkilerinin) önemine vurgu yapılmak istenmiştir. Büyüklük ve sektörel yönden farklı olmalarına karşın aynı coğrafi alanda bulunan bir grup örgüt arasındaki ağ şebekelerinde örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve pratikleri benimseme yönünden eş biçimlilik seviyesine etkisi incelenmiştir. Çalışmadaki teorik kapsam, sosyal ağ düzeneğinde yerleşik ilişkilere sahip örgütlerin ağ özellikleri ile alandaki benzerlikler arasındaki ilişkiyi saptamak üzere oluşturulmuştur. Yerel alanda faaliyet göstermekte olan 39 firma yöneticisiyle yapılmış olan mülakatlar sonucunda, örgütlerin ağ şebekesindeki konumlarının, örgütsel alanda benzer-çeşitli yapı ve süreçlerin oluşmasına etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, sosyal ağ düzeneğinde örgütler arası yerleşik ilişkilerden kaynaklanan avantajlı konumlarının örgütsel alana etkisi olduğu görülmektedir. (Canbolat, 2010: 1)

Arslan ve Saylı (2006: 1), çalışmasında örgütlerin kurumsal çevreye uyumuna etki eden sosyal süreçleri kavramsal olarak ele almışlardır. Örgütlerin verimlilikten çok meşru olan kurumsal unsurları benimsedikleri, örgütlerin yapısal unsurların değerlerini belirlemede dışa dönük kriterler kullandıklarını ve örgütlerin kurumlara uyum sağlamak ve bağlılık göstermekle dışsal türbülansı azaltıp ve istikrar sağladıkları vurgulanmıştır.

Dinçer ve Yıldız (2016) 'ın çalışmasında, rekabetin yüksek olduğu bir ortamda teknik ve kurumsal bağlamın örgüt toplulukları arasında ne yönde ve nasıl bir eşbiçimleşmenin olduğu sorusu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Örgütlerin içerisinde yer aldığı teknik ve kurumsal kontekst ve bu kontekste bağlı olarak gelişen yapılanmalar çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Çalışmada bu yapılanmaların örgüt topluluklarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışma alanı olarak kurumsal ve teknik bağlamın yüksek olduğu otomobil kümelenmesi seçilmiştir. Çalışmada, küme içerisinde meydana gelen teknik ve kurumsal bağlamın ve rekabet ortamının katı bir eşbiçimleşme yerine, dönüşüme izin veren esnek bir eşbiçimleşmenin oluşmasını sağlayan bir ortam hazırladığı sonucuna varılmıştır.

Bolat ve Seymen (2006: 249) çalışmasında yönetim ve örgüt yazınında kurumsalcılığın ve yeni kurumsalcılığın temellerine dayanarak zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimliliği irdelenmiştir. Bolat ve Seymen (2006)'ın yönetim ve örgüt yazınında kurumsalcı akım üzerine yaptıkları incelemelere dayanarak, kurumsal çevrenin örgütlerin yapı ve işleyiş tarzlarını belirleyen ve birbirine benzemesine sebep olan bir çerçeve sunmakta olduğu ve örgütlerinde bu çerçeve kapsamında kurumsal çevrenin atfettiği meşruiyeti(yasallığı) kazanmaya çalıştıkları söylenebilir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyacı olan kaynaklara ulaşmasının bir ön koşulu da bu meşruiyeti kazanmalarıdır. Kurumsal çevreyi oluşturan kurumların örgütler üzerinde etkili olabilmesi için yapılarını oluşturan düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlara ihtiyacının olduğu düşünülmektedir.

Eryılmaz (2004: 1), kurumsalcı örgüt ve stratejik seçim teorilerini bütünleştirme perspektifiyle ele aldığı bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin, devlet okulları arasındaki eşbiçimliliği, her iki bakış açısına da başvurularak incelenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönlendirmesinin ardından devlet okullarında TKY uygulanmaya başlamıştır. Ancak okullarda yapılan anket çalışması ve görüşmeler, TKY unsurları ile okul performansı arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu sebeple, bazı okullar kalite programını törensel olarak uygularken; programa önem veren bazı okullar ise, TKY'yi okul performansını iyileştirici bir araç olarak görüp, bilinçli bir şekilde uygulamakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Şahin ve Erkiş (2013: 294), çalışmasında özellikle çevresel değişim ve etkilerin reform süreçlerine etkilerini inceleyen kurumsal eşbiçimlilik bağlamında AB üyelik sürecinde ve sonrasında Sloven kamu yönetimi reformlarını incelemektedir. Slovenya'nın üyelik sürecinin tamamlanmasına kadar geçen süreçte (1997-2003) yürütülen çalışmalar kurumsal çevrenin etkisi ve AB, OECD dürtülerinin yanında YKY ilkeleri doğrultusunda çevrede meşruiyet kazanma ihtiyacı etrafında şekillenmiştir. Üyelik sonrası gerçekleştirilen reform çabaları ise daha ziyade normatiftir. Çalışmanın genel çıkarımına göre, kurumsal eşbiçimlilik türlerinden zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliğin etkileri daha çok hissedilmektedir.

Özcan (2011: 297) çalışmasında, yeni kurumsal kuram ile rasyonalite arasındaki ilişkiyi mercek altına almaktadır. Kurumsallaşmanın açıklanmasında, kurumsal rasyonalite, kolektif rasyonalite ve bilişsel modellerin elverişli araçlar olarak kullanılabileceği görülmüştür. Devletlerin, meslek kuruluşlarının, bilimin, uluslararası oluşumlarla ortaya çıkan aktörlerin, rasyonaliteyi dışsal olarak inşa ettikleri; rasyonelleşmiş çevrelerin eseri olan bir kültürün bunu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, konformist eğilimleri dolayısıyla rasyonel okulun dışında tutulsa da yeni kurumsal kuramın rasyonel bir temele dayandığı savunulmaktadır.

Dinçer ve Özdemir (2013) çalışmasının amacı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) pratiklerinin sahip oldukları sürdürülebilir gelişme bağlamı kapsamında örgüt toplulukları arasında hangi yönde eşbiçimleşmenin olacağına ilişkin bir bakış açısı geliştirmektir. Bu araştırmada kullanılan örnek olay çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren on tane holding incelenmiştir. Bu örnek olaylar üzerinden elde edilen verilere göre, KSS uygulamaları bağlamında sürdürülebilir gelişme kavramı üzerinden oluşan vurgunun örgütleri eşbiçimleştireceği fikri doğru kabul edilmektedir. Başta çalışanlar olmak üzere bütün çevresel ögelere katkıda bulunan, etik ilkelere ve kanunlara uyum sağlayan, geçmişteki hayır yapma mantığına paralel olarak gönüllü projelerini hayata geçiren, kısacası KSS ya da diğer bir ifade ile iyi bir KV olmak bu normatif eşbiçimliliğin vakalar arasında daha da öne çıkmasını sağlamaktadır. Örnek olay yöntemi kullanılarak incelenen holdingler arasında kurumsal bir eşbiçimlilik olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yoğun şekilde görüldüğü alanlar ise eğitim, spor ve kültür/sanattır.

Kurt ve Görmüş (2010: 67) çalışmasında, batı ülkelerinden gelişmekte olan ülkelere aktarılan yönetim bilgisinin, yerele uyarlanırken kurumsal çevrenin etkilerini incelemektedir. Çalışmada Türkiye’de yönetim danışmanlığı yapan firmaların üç il örneği (İstanbul, Ankara, Bursa) incelenerek, firmaların sağladığı hizmetlerle faaliyet gösterilen kurumsal çevrenin niteliği arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak danışmanlık firmalarının ürünlerinde İstanbul’da belirgin bir baskı türünün görülmediği, Ankara ve Bursa’da ise zorlayıcı eşbiçimliliğin baskın görülmüştür.

Şahin (2007: 70), Türk kamu yönetimindeki reform çalışmalarını, uluslararası kurumsal çevrenin etkisine bakarak iki döneme ayırıp; kurumsal kuram kapsamında Tanzimat Dönemi ve 1980 sonrası dönemde Türkiye, Dünya Bankası, IMF ve Avrupa Birliği ilişkilerini incelemektedir. Bu dönemlerde kamu yönetiminde yapılan reform çalışmaları alanında Batının etkisi görülmektedir. Bu nedenle çalışmada Batı'nın reformlar üzerindeki etkisini zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik üzerinden değerlendirmektedir. Türkiye'deki reform hareketleri genel olarak incelendiğinde, Tanzimat dönemi ve 1980'li yıllardan sonra yapılmaya çalışılan reform hareketlerinin çok daha fazla dış kurumsal çevrenin taleplerinden etkilendiği literatürde ağırlıklı olarak savunulan bir düşüncedir. Türkiye'de ilk olarak taklitçi ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmasının daha etkili olduğu görülmektedir. Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde ekonomik, toplumsal ve siyasi sebeplerin yol açtığı karmaşık ve kaos ortamında, Batıda benzer koşullarda sonuç alınmış ve meşruiyet sağlamış örgütsel yapı ve işleyiş sistemlerinin uygunluğuna karar verilmeden; belirsizlikle başa çıkabilmek ve medeni görünmek maksadıyla taklit edilmiştir. Ancak toplumların idari yapılarının ve siyasal kısaca kültürel değerlerinin, taklitçi, normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları sonucu aktarılan yapı ve işleyiş süreçlerinin aynı kurumsal çevrede bulunan ülkelerin içyapılarında aynı olmadıkları görülmektedir. Bunun ana sebebi iç kurumsal çevrenin reformların benimsenmesi ve uygulanmasında etkili olması sonucuna varılmıştır.

Arslan ve Altınışik (2013: 1), bu çalışmasında ilköğretim kurumlarında hazırlanan stratejik planların yeni kurumsal kurama göre taklitçi eşbiçimlilik düzeylerini incelemektedir. Bu çalışma çerçevesinde Van'da eğitim veren ilköğretim okullarından otuz iki tane ilköğretim okulu seçilmiş ve bu okullara ait stratejik planlar doküman analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Stratejik planlar arasında taklitçi eşbiçimlilik olduğu sonucuna varılmıştır.

Özen (2002: 105), çalışmasında farklı ülkelerdeki yönetim uygulamalarının türdeşleşmesine, ABD'ye dayanan yönetim bilgisinin uluslararası yayılımının neden olduğu belirtilmektedir. Ancak, bu türdeşleşmeye rağmen, aktarılan yönetim bilgisinin yayılım sürecinin ve içeriğinin, ulusal iş sistemlerinin etkisiyle her ülkede farklılık göstereceği ileri sürülmektedir. "Koşul bağımlı Türdeşleşme" olarak adlandırılabilir bu sav, Türkiye 'de Toplam Kalite Yönetimi'nin yayılım süreci

kapsamında incelenmektedir. Bu amaçla, Türk iş sisteminin sahip olduğu özelliklerinin, Toplam Kalite Yönetimi'nin yayılım sürecini ve içeriğini ne kadar etkilediği incelenmektedir. Çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi'nin yayılım sürecinin ulusal iş sistemlerine göre şekil alacağı ve yayma görevini üstlenen aktörler tarafından yeniden kurgulandığı belirlenerek, koşul bağımlı türdeşleşme savının desteklendiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca, Toplam Kalite Yönetiminin yayılım sürecinde, ilgili aktörlerin toplumsal kimliklerinin yeniden kurgulandığı da belirlenmiştir.

Çubukçuoğlu (2017: 173-189), çalışmasının amacı kurumsal kuram perspektifinden halkla ilişkilerin tanıma, tanıtmaya, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi uygulama alanlarının incelenmesidir. Çalışmada Nestle'nin 2010'da yaşamış olduğu palm yağı krizi üzerinden kurumsal kuram yaklaşımı, halkla ilişkiler pratikleri kavramsal ve niteliksel olarak incelenmiştir. İncelenen örnek olayda Nestle'nin meşruiyet elde edebilmesi ve aynı zamanda kurumsal itibarını da korumak için kurumsal çevresine uyum gösterdiği, kurumsal çevresinin şikayet ve beklentileri yönünde örgütsel çıkarlarına tezat fakat uzun vadede kendisine ve çevreye yarar sağlayacak uygulamalara ve yapısal değişiklikler yapabildiği saptanmıştır.

Erel (2002 :90), çalışmasında, “Yeni kurumsalcı yaklaşım örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine işaret ediyor mu?” sorusuna yanıt aramaktadır. Çalışma sonucunda bu soruya verilen yanıt olumsuzdur. Kurumsalcı kuramın henüz sadece kültür kuramı olduğu ve bir paradigma değişimine sebep olmaktan oldukça uzak olduğu sonucuna varılmıştır.

Cobutoğlu (2017: 2), kurumsal boyutta “meşruiyete” ve “eşbiçimliliğe” katkı sağlayan özel güvenlik kıyafetlerindeki göstergelerin (işaretlerin) belirlenmesi ve kurumsal kuramın kavramlarından ve göstergebilimin verilerinden yararlanarak özel güvenlik kıyafetlerini renk, biçim, figür, aksesuar, benzer ve farklılıklar noktasındaki zıtlıklar ve kıyafetlerin algılanış biçimi bakımlarından değerlendirilmesini araştırmaktadır. Çalışma sonucunda varılan bulgulara göre kanun koyucu, özel güvenlik üniformalarının genel kolluk üniformalarından ayırmaktadır. Bu ayrımın üniformalardaki gösterge türünü, simgelerin gösterge işaretlerinin anlamını ve göstergelerin kullanımını daralttığı görülmektedir. Üniformanın üzerinde

kendisinden başka anlamları işaret eden göstergelerin azlığı veya yokluğu temsiliyetinde meşruiyet ve eşbiçimlilik yönünden kurumsallaşmayı yavaşlattığı söylenebilir. Üniformalardaki işaretlerin zenginleştirilmesi özel kolluğun da genel kolluk gibi ahlaki ve faydacı meşruluk açısından toplumsal kabul yönünü güçlendirmektedir.

Duman (2012: 9), çalışmasında, örgütlerin eşbiçimli olmaları için nasıl bir örgütsel değişim süreci geçirdikleri örgütsel değişim ve kurumsal kuramdan yararlanılarak yazılmıştır. Örgüte etki eden iç ve dış etmenler değerlendirilmekte ve kurumsal kuram yazını incelenerek elde edilen çalışmaların örgütsel değişim literatürüne katkısı araştırılmıştır. Bu inceleme sonucunda, örgütsel değişim olgusunun oldukça fazla sayıda değişkenden etkilendiği ancak çok boyutlu ve çok düzeyli araştırmalar sayesinde bütünlük bir anlayışla incelenmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Erçen (2010: 8), 'in çalışmasında Türkiye'de sağlık alanındaki özelleştirme amaçlarının (yeni, daha etkili tedavi yöntemleri ve inceleme) alanın izomorfik (eş-yapılı) baskılara maruz kalan kurumları ile kuramsal olarak mümkün olmadığını yani bunun çelişkili bir amaç olduğunu açıklamaktır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kuramsal olarak Türk sağlık alanında yaşanan dönüşümlerin, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler içerdiği görülmektedir. Devletin sağlık hizmetlerini satın alacağı anlaşmalı kurumların, sistemi iyileştirmek ya da daha verimli hizmetlerle ülkede sağlık hizmetini daha iyiye taşımayacağı aksine bu kurumların tek değer vereceği hususun verimlilik ve kar elde etmek olacağı açıkça görülmektedir. Üstelik sektöre yeni giren kurumsal aktörler de var olan bu zihniyeti taklit ederek hayatta kalmaya çalışacaktır.

Kurumsal değişim ile ilgili Türkiye yazınında yapılan çalışmalar incelenmiş olup, sonuçları şöyledir:

Özen (2002), çalışmasında Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Türkiye'deki yayılım sürecinin dinamiklerini, bağlam, aktör ve söylemlerinin etkileşimlerine dayanan bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, Türk iş alanındaki değişim ve sürekliliklerin neticesinde oluşan bağlamda kurumsal girişimci görevini üstlenen belirli bir büyük sermaye grubunun söylemlerinin, TKY'nin yayılım sürecini şekillendirdiğini göstermektedir. Ayrıca bulgular, pragmatist-

törenselleşmenin yaygınlığı nedeniyle, TKY'nin yayılımının örgütlerde kökten bir kurumsal değişime yol açmadığını saptamıştır.

Özkara ve Özcan (2004: 197) çalışmasında, Türkiye'de muhasebe mesleğinin kurumsallaşarak bir örgütsel alana dönüşmesini ve değişimini tarihsel bir bakış açısı ile değerlendirmektedir. Mesleğin kurumsal değişim süreçlerinde aktörler ile düzenleyici yapıların önemli iki faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Muhasebe mesleği de bu dönüşümü yaşamış ve yasal hale geldiği 1989 yılından önce dağınık ve karmaşık bir uzmanlık alanı olarak varlığını sürdürürken 1989 da getirilen yasal düzenleme sayesinde sosyal sisteme tanımlı bir alan olarak kurumlaşmıştır. 1989'da gerçekleştirilen yasalaşmadan sonra meslek etrafında gelişen ilişki ağları TÜRMOB, SPK, TMUDES, TMSK, TESMER ve Meslek Odaları gibi yeni aktörlerin ağına eklenmesiyle çoğalmış, karmaşık hale gelmiş ve yeni bir düzen elde etmiştir. Bu şekilde hiyerarşik bir yapı oluşurken diğer yandan da bağlı kuruluşlarıyla yeni bir kurumsal alan doğmuştur.

Özkara ve Kurt (2004: 54)' un inceledikleri konu, kurumsal değişim ihtiyacına yanıt verebilmek için hazırlanan "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı" na yönetim bilgisi pazarının etkisi ve bu etki boyutunun ne ölçüde olduğudur. Bu çalışmada kanun tasarısının ortaya çıkışı "kurumsal değişim"i açıklayan bir unsur değil, var olan "kurumsal değişim ihtiyacı" na karşılık verilen bir yanıt olarak değerlendirilmiştir. Türkiye'de kamu yönetimi alanında uzun zamandır reform çabaları yapılmaya çalışılsa da bunlar çok az bir kısmı kanunlaştırılabilmiştir. Bu reform çabaları, yönetim alanında sürekli bir yeniliğin olduğunu göstermese de kamu yönetimi alanına bu yönetim bilgisinin aktarılamadığı görülmektedir. Yapılan son çalışmalardan "Kamu Yönetimi Kanun Temel Tasarısı" kanun haline gelmemiş olsa da yönetim bilgisini kamu yönetimine transfer edebilen bir çalışma olduğu yapılan içerik analizi ile ortaya konulmuştur. Stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, yeniden yapılanma, esnek ve yalın örgütler, performans değerlendirme, katılımcı yönetim gibi yönetim alanının ortaya koyduğu bilgiler kamu yönetiminin yeni bir anlayışa geçiş yapması için bir araç niteliğindedir. Yönetim bilgisi alanından öncelikli olarak stratejik yönetim çerçevesinin oldukça fazla etkilenmiş olduğu ve güncel yönetim kavramlarını ve pratiklerini içermekte olduğu görülmektedir. (Özkara ve Kurt, 2004: 73)

Özdemirci ve Karahan (2017: 249), tarafından yapılan çalışmanın amacı, Türkiye’de kadın hareketinin oluşum etkinliklerini eylem ve söylem açısından ele almak ve bu alanda meydana gelen değişimi yeni kurumsal kuram perspektifinden açıklamaya çalışmaktadır. İnceleme sonuçları, kadın hareketinin sembol ve unsurlarının farklı yıllarda kurumsallaştığını, örgütsel değişimin ise dışsal etkiler ile gerçekleştiğini göstermektedir.

Özen ve Yeloğlu (2006: 47), çalışmasında, öncelikle kurumsallaşma ve çözülme süreçlerinin bir arada gerçekleştiği bir kurumsal değişim modeli geliştirilmiştir. Daha sonra holding kimliğinin Türkiye’deki kurumsallaşma ve çözülme süreçleri görgül verilere dayalı olarak incelenmektedir. Çalışma bulguları, ‘holding’ kimliğinin, nitelediği holding modelini örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki örgütlere yayıldıkça kurumsallaştığını, fakat kenardaki örgütlerden farklılaştırmaya çabalayan merkezdeki örgütlerin kimliklerini ‘holding’ haricinde başka bir isimle nitelendirmeleri sonucunda çözülmeye başladığı görülmektedir. Araştırma, bir örgütsel modeli niteleyen kimliğin, o modelin teknik verimliliğini zarara uğratacak herhangi bir dışsal krize, kurumsal girişimciye ya da çatışan kurumsal mantıklara ihtiyaç duymadan, bir yandan kurumsallaşırken, diğer yandan çözülebileceğini ileri sürmektedir.

Alakavuklar vd., (2009: 103) çalışmada uluslararası yazında farklı perspektiflerden incelenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramının Türkiye’de ortaya çıkışı araştırılmaktadır. Çalışma yeni kurumsal kuramın temel düşünceleri üzerinden yola çıkmakta ve KSS faaliyetlerinin Türkiye’deki gelişimini kurumsal bir değişim olarak nitelendirmektedir. Geleneksel ve kültürel köklere dayanan hayırseverlik zihniyetinden KSS’ye geçişi tarihsel bir bakış açısıyla ele alınmakta, ülkedeki sosyo-ekonomik ve politik değişimlerin bu geçişteki rolüne değinilmektedir. Araştırma sonucuna göre, KSS’nin Türkiye’de geleneksel hayırseverlik zihniyetinden dönüşerek daha çok dışsal eşbiçimlilik baskılarıyla kurumsallaştığı görülmektedir.

Koç ve Kıray (2012: 219), çalışmasında kamu örgütlerinin değişimini yeni kurumsal kuram açısından değerlendirerek bu çerçevede kamu örgütlerinin nasıl ve neden değiştiği sorularına cevaplanmaya çalışılmıştır. PTT (Posta Telgraf Teşkilatı) örneği üzerinden kamu örgütlerinin değişim sürecini değerlendiren bu çalışmada, kamu

örgütlerinin kurumsal çevrelerinin istekleri doğrultusunda ve zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştirilen kurumsal uyum sebebiyle özel işletmelere benzeşerek değişebilecekleri saptanmıştır.

Taş (2016: 71), çalışmasında, ideoloji kavramının kurumsal değişimdeki yerini ele almıştır. Türkiye’de hem yönetici elitleri ve çıkar gruplarının merkezinde var olan, hem de ideolojik kaygılar üzerinden şekillendirilen, ana kurumlardan biri olan eğitim kurumunun değişiminde, ideolojinin belirleyiciliği ve bunun kurumsal değişimin formu ve başarısına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, eğitim kurumu ile ilgili tartışma ve düzenlemelerin ideolojilere göre şekillendiğini ve eğitim kurumuyla ilgili değişim süreçlerinin çağın gerektirdiği düzlemde, rasyonel gerekçelere göre gerçekleştirilen bir değişim düzleminden ziyade, iktidarın hakim ideolojisini besleyerek kendi gücünü yeniden üretmesine katkı sağlama temelinde inşa edildiği ve gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları, Türkiye’nin parçalı ve eklektik ideolojik yapısının bir uzantısı olarak, kurumsal değişim süreçlerinin iktidar değişikliklerine bağlı olarak sürekli aksamalara uğradığına işaret etmektedir. Bu durum ise, sürekli değişim çabası içerisinde olan istikrarsız ve fonksiyonunu tam olarak yerine getiremeyen bir kurumsal karakter ile bir türlü tam olarak gerçekleşmeyen kurumsal değişim süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tayşir (2010: 163) çalışmasında, pazara yeni girmiş bir işletmenin takip ettiği stratejinin pazardaki var olan kurumsal yapıları (bilhassa işin teknolojisine yönelik kurumsallaşmış pratikleri) nasıl aşındırıp ve yeni bir kurumsal mantığa geçiş yaptığını ele almaktadır. Araştırmada incelenen örnek olay göstermektedir ki teknoloji strateji uyumunu sağlayan bir işletme; giriş engellerini aşma, rakiplerin öğrenme eğrilerini silme, farklılık yaratma, maliyetleri azaltma, yenilik ve iyileştirme elde etme gibi avantajlara sahip olabilmekte ve bu avantajlarla Pazar yapısında özellikle yapılan işin teknolojisine ilişkin kurumların değişimini tetikleyebilmektedir.

Yıldız ve Ünlü (2011: 215), çalışmada AB üyelik sürecinde yapılan düzenlemeler ve geliştirilen reformlar kapsamında, Türk Emniyet Teşkilatı’nda meydana gelen değişimi kurumsal kuram açısından incelenmektedir. Kurumsal Teori’nin temel varsayımlarına dayanarak, reformlardan kaynaklanan değişim süreci analiz edilmiş,

gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmesi planlanan reformlar ve bu reformların etkileri ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmada, Kurumsal Teori'nin kurumlar arası etkileşim ve değişimin gerçekleşme mekanizmaları olarak tespit ettiği “kurumlar arasında, bilgi, personel ve kaynak paylaşımı ve zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik, kategorik uygunluk, yapısal uyumluluk, kanuni uygunluk ve eleman uygunluğu” nun Emniyet Teşkilatı'ndaki reform döneminde yoğun olarak gerçekleştirilen örnekleri ile gösterilmiştir. Emniyet Teşkilatı'nın değişiminde, AB ve Türkiye arasındaki üyelik görüşmelerinin devam ettiği süreçte dıştan gelen “zorlayıcı” baskı etkili olmaktadır. İyi yetişen ve profesyonelleşen Emniyet Teşkilatı personelinin de değişim için diğer bir baskı aracı olmasına gelecek yıllarda da devam edeceği saptanmıştır.

Gölbaşı (2015: 225), çalışmasında, piyasa temelli iş sisteminin yapılarının Türkiye’de nasıl uygulama potansiyeli bulunduğunu incelemektir. Bu politikalar hangi koşullarda benimsenmiş ve uygulanmıştır ve benimsenmesinde ne türden uluslararası, ulusal, alan düzeyi ve aktörle ilgili koşullar etkili olmuştur. Çalışma bulguları, Türkiye’yi bu yapısal dönüşümleri uygulamaya Aen koşullar iç, dış ve alan düzeyi koşulların bir arada gerçekleştiklerini göstermektedir. İçerde sermaye birikim koşullarının sonuna gelinmesinin yenilenmeyi zorunlu hale getirmesi, büyük işletmelerin kurumsal dönüşüme destek vermelerini sağlamıştır. Daha başarılı uluslararası sistemle bütünleşmenin, rekabetçi güçlerini ve içinde bulundukları finansal krizden çıkma olasılıklarını arttırabileceği düşüncesi bu seçimde etkili olmuştur.

Özen ve Kalemci (2009: 79) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal değişim yazını kapsamında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinin ilk nasıl oluşturulduğu, kurumsallaşma süreci ve Türkiye’deki yönetim/örgüt yazınına nasıl etkilediği incelenmiştir. Kongre düzenleme fikri, geleneksel mantığın sınırladığı alandan rahatsızlık duyan ve yeni mantık olan bilimci mantığını savunan bir grup akademisyenden çıkmıştır. Bilimci mantığı savunan akademik kadro, ABD ve Avrupa’dan ilham alan bir örgütlenme formu oluşturarak, mevcut mantığı izleyen aktörleri de sürece dahil ederek Yönetim ve Organizasyon Kongresinin kurumsallaşmasına önayak olmuştur. Kongre, alanın kimliğini, araştırmalara bakış açısını ve diğer kongreleri de etkilediği inceleme sonucunda görülmektedir.

Eryılmaz (2011: 241), Türkiye’deki ilköğretim örgütlerindeki var olan eğitim anlayışında zekaya ilişkin Ortodoks bakış açısını temel alan davranışçı yaklaşımdan, çoklu zekayı baz alan yapılandırmacı (öğrenci merkezli) anlayışa dönüşüm kurumsal kuram açısından incelenmektedir. Araştırma bulgularına göre, mevcut kurumsal değişim yazınına paralel olarak ilköğretim okulları arasında çoklu zekâ uygulamalarının yayılımında etkili olan; işlevsel zayıflama, alandaki beşeri kompozisyonun değişmesi, baskın aktörlerin zorlamaları ve kuramın ve ilgili uygulamaların bazı okullarca popülerleştirilmesi gibi ana faktörler belirlenmiştir. Ayrıca çalışma, insandan beklentilerin değişmesi, eğitim fakültelerinin müfredatlarında gerçekleşen farklılaşma, makro politik gelişmeler sonrasında baskın aktörün yorumlayıcı şemasında yaşanan değişim ve kuramın merkez ülkelerdeki popülerliğinin ise ana faktörleri destekleyen alt faktörler olduğu bulgulanmıştır. Fakat incelemeler sonucunda, iktidar değişimleri sonrasında baskın eyleyen bakış açısında yaşanan farklılaşmaların alanda yeni kurumsalcı kuramın beklentilerinin tersine, kurumsal eşbiçimlenmeden çok heterojenite yarattığını ortaya koyarak alana katkıda bulunmaktadır.

Özseven vd., (2016: 779) çalışmasında, 2003 sonrası Türk sağlık alanındaki kurumsal değişim sürecinde, Sağlık Bakanlığı ile Tabipler Odası ve sendikalar arasında meydana gelen güç mücadelesinin nasıl bir duruma ulaştığını incelemektedir. Araştırma bulguları, kurumsal girişimcinin güçlendikçe olaysal güç mekanizmalarından sistemik güç mekanizmalarına doğru, karşıt görüşlü aktörlerinde, güç kaybettikçe şiddet düzeyi düşük direniş taktiklerinden şiddet düzeyi yüksek taktiklere doğru bir yol izlediği saptanmıştır.

Özen ve Özen (2011: 102), Türkiye’de altın madenciliği alanındaki uluslararası şirketler, çevreci örgütler ve yöre halklarından oluşan protesto grupları ve kamusal otorite arasında altın madeni yatırımlarının neden olduğu anlaşmazlıkları örgüt ve toplumsal hareket kuramları açısından incelemektedir. Araştırmanın ana sorusu, altın madeni yatırımlarının neden bazı bölgelerde yüksek derecede çatışmaya neden olduğu halde bazı yörelerde olmadığıdır. Araştırma sonucunda, çatışmanın sonuçlarının belirlenmesinde etkili olan en önemli faktörler protestocuların ve şirketlerin karşılaştırmalı olarak etkililiğidir. Burada “etkililik” kavramının anlamı, protesto hareketi ya da şirketin kendi çıkarlarını, taleplerini karşı tarafa kabul

ettirmek üzere ne ölçüde kitleleri ya da ilgili aktörleri harekete geçirdikleri, taraftar topladıkları ve benzeri eylemlerde bulunduklarıdır. Altın madenciliği kurumsal alanının şekillenmesi, her ne kadar baskın aktörlerin çıkarları yönünde şekillenmekte olsa bile, direniş gösteren aktörlerin de baskın olduğu değişimleri yaşamaya gebe “oluşum sürecinde” olan bir kurumsal alandır.

Kalemci ve Özen (2011: 51), çalışmada, küreselleşmenin Türk sinemacılık alanındaki üretim zincirinin örgütlenmesine etkisi araştırılmaktadır. Çalışmada, Türk sinemacılık alanındaki yapım, dağıtım ve gösterim zincirinin örgütlenmesinde 1950–2006 yılları arasındaki kurumsal değişim araştırma konusudur. Araştırma stratejisi tarihsel kurumsalcılık olan bu inceleme sonucunda, sektörün 1989 yılında uluslararası yatırıma açılmasından sonra, bölge işletmecilerinin baskın olduğu ağ örgütlenmesinden, ABD kökenli büyük yapım-dağıtım şirketlerinin baskın olduğu hiyerarşik ağ örgütlenmesine dönüştüğü saptanmıştır.

Çalışmada ayrıca, kültür istatistiklerinden yararlanarak, 1970’li yıllardan bu yana sayıları gittikçe azalan tek sahneli sinemaların yanı sıra, özellikle büyük kentlerde çok sahneli sinemaların kurulduğu, sinemasız olan şehirlerin sayısının azalış gösterdiği saptanmıştır. Çalışmada, sosyal dışlamanın bir belirtisi olan bu sinemasızlaşma durumunun, küreselleşme etkisiyle oluşan yeni örgütlenme biçimine içkin koşullardan kaynaklandığı belirtilmiştir.

Erçek (2011: 129), Türk mesleki Personel/İnsan Kaynakları söyleminin tarihi gelişimi, yorumsal söylem analizi ve anlatı kurgulaması metoduyla ve metinsellik, metinler-arası etki ve tarihsellik göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Anlatı, kurumlar arası sisteminin içkinliği ve çevre konumuyla Türkiye bağlamının, yeni kurumsal kuramda yer alan arka plan varsayımlarını, yani ayrılmış kurumlar arası sistemin varlığı ve eşbiçimliliği yaratmak için ihtiyaç olan yapılanmış örgütsel alanların yayılım mantığını ihlal ettiğini belirlenmiştir. Bu yüzden, iş ilişkisinin düzenlenmesi ekseninde yer alan ve bu düzeni kurgulayan kurumsal sistemler, aktör ağları ve söylemsel retorikler göz önünde bulundurulduğunda, homojenleşme ve durağanlıktan çok kurumsal değişim ve farklılık, incelenen süreçte baskın özellikler oldukları saptanmıştır.

Yazındaki kurumsal mantıkla ilgili çalışmalar ve sonuçları şu şekildedir: Özseven, Danışman ve Bingöl (2014: 119), çalışmasında, Türkiye’de kamu hastanelerinin yönetiminde yaşanan değişimin kurumsal mantıklar çerçevesinden ele almıştır. Çalışmada kamu hastanelerinin yönetim yapısını oluşturan ve geleneksel olarak devam eden kamu hizmeti mantığının 2003 sonrası yapılan reformlarla yeni bir kurumsal mantığa mı dönüştüğü yoksa ana etmenlerini değiştirmeden geleneksel mantık kapsamında geliştirmeler mi yaptığı incelenmektedir. İncelenen dokümanlar ve yapılan görüşmeler sonucunda ortaya konulan kodlamalara dayanarak, geleneksel olarak Türk sağlık sektöründe önemli atfedilen kamu hizmeti kurumsal mantığının “işletme benzeri kurumsal mantık” olarak ifade edilebilecek yeni bir kurumsal mantığa doğru dönüşüm geçirdiği saptanmıştır. Çalışmada, bu dönüşümün, hem geleneksel olarak alanda hakim kamu hizmeti mantığından hem de 2003 sonrası güçlenen piyasa mantığından öğeler aktarıldığını, bu şekliyle Thornton vd. (2012)’nin tanımlamasıyla karışım şeklinde kurumsal mantık oluşumuna uygun nitelik taşıdığını sonucuna varılmıştır.

Koç ve Demir (2013: 1), çalışmasında kurumsal mantık değişimine gösterilen direncin sebepleri ve sonuçları Türk Emniyet Teşkilatı üzerinden araştırılmaktadır. Gömülü Teori metodu kullanılarak yapılan araştırmada; otoriteryan kolluk mantığından demokratik kolluk mantığına dönüşüme direniş kapsamında “bağlamsal koşullarca güdülenme, politik mücadele yönelimi ve yoksunluklara odaklanma” olarak üç temel direniş nedeni kategorisi ile bunlarla ilişkili “bireysel ve kolektif direniş stratejileri” olarak iki temel direniş stratejisi kategorisi ile alt kategorileri tanımlanmıştır. Kurumsal değişim karşısında belirli bir niyetle harekete geçip bunu gerçekleştiren aktörlerin direniş göstermelerinin mümkün olabileceği saptanmıştır.

Çankırı ve Ataman (2015), çalışmalarında liman yönetimlerinin yapı ve işleyişinde karar verme sürecinde belirleyici olan, faaliyet gösterdikleri örgütsel alanda mevcut ve toplumsal olaylar tarafından biçimlendirilen kurumsal mantıklar olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeple liman yönetimlerinin örgütsel alanda baskın kurumsal mantıkların neler olduğunu saptayıp faaliyetlerinde bu kurumsal mantıklara uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, 2000 – 2015 yılları arasında, limancılık sektörü üzerinde yapısal etkilere yol açan değişimleri irdeleyip, bu değişimleri liman yönetimlerinin algılama biçimleri ile alandaki baskın kurumsal mantığın oluşumu

üzerindeki rolleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmaya göre, bürokrasi, rekabet ve sürdürülebilirlik mantıklarının örgütsel alanda baskın olduğu, alanda hakim olduğu halde baskın olmayan mantıkların ise güvenlik ve yenilik mantıkları olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda baskın olan bürokrasi mantığının devletin limanlar üzerinde kurduğu baskının sonucundan meydana geldiğini ve diğer bütün mantıkları etkileyen ve limanların yapılarına şekil veren en baskın mantık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gölbaşı (2016: 187), çalışmasında Türkiye’de ekonomiyi örgütleyen oldukça kurumlaşan mevcut yapının 1980 başından itibaren uzun bir sürece yayılan kökten dönüşümünün nasıl kavramlaştırıldığını ele almıştır. Yani, kurumsal değişimin aslında büyük ölçüde söylemler üzerinden işleyen bir süreç olduğunu göstermek amaçlanmıştır. Bu süreç kapsamında TÜSİAD’ın dönemin koşullarında dezavantajlı duruma düşmesi bir değişim ajanı olmasına sebep olmuştur. 1979 yılı mayıs ayı tirajlı gazete ve dergilerde aynı anda yayına giren, değişimin bildirisi gibi kaleme alınan TÜSİAD ilanları, araştırmanın veri setini olarak kullanılmıştır. Bu veri setinin analizi sonucunda ulaşılan araştırma sonuçlarına göre, ilanlarda, dönemin iç piyasaya dönük sermaye birikimi ve kalkınmaya dayalı kurumsal mantığına uygun düzenlemeler ve onların sorumlusu olarak gösterilen devlet başarısız olarak nitelendirilmiştir. Söylemlerinden yola çıkılarak TÜSİAD, var olan sistemin imkanlarından yararlanan merkez aktörlerden biri olduğu halde çıkarları zarara uğradığından dolayı, yerleşmiş olduğu sistemi değiştirme davranışı göstermiş ve değişime ait çözüm önerilerini ve kuramlaştırmaları neo-liberal paradigmanın varsayımlarıyla yapmıştır. Mevcut kurumsal düzenlemeler içerisinde çözüm bulunamayan sorunlara, neo-liberal kurumsal mantık üzerinden çözümler sunulmuş ve tek çözüm yolunun piyasayı kendi işleyişine bırakmak olacağı sağlam görüşlere dayanılarak savunulmaktadır.

Özseven (2017: 139), çalışma, Türk sosyal güvenlik alanında kurumsal tözlerin gerçekleştirilen pratiklerin şekillenmesini nasıl etkilediğini ele almaktadır. Çalışmada, bilhassa, pratiklerin gelişim dinamiklerinin refah tözüne göre mi, yoksa devletçi ve piyasa kurumsal mantıklarına göre mi şekillendiği araştırılmaktadır. Türk sosyal güvenlik alanının ‘refah’ tüzü ve bu töze bağlı olarak yaratılan ‘sosyal devlet’ tözüne göre şekillendiğini yapılan incelemeler sonucunda görülmektedir. Araştırma

bulguları refah ve sosyal devlet t  zlerinin devletçi ve piyasa mantıklarının gelişimini de sınırlandığı görüşünü savunmaktadır.

Yozgat vd., (2014: 1),   okuluslu Alman şirketlerinde yaygın kurumsal mantık olan piyasa mantığını, Türkiye gibi gelişmekte olan ve topluluk mantığının h  kim olduğu bir ülkede, bu çatışan iki mantığı ne şekilde bağdaştıracağı araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada bireysel karar vericilerin çelişen kurumsal mantıklara cevap verdiğini ve örgütsel çıktılara yön verdiği kanısına varılmıştır.

Özseven ve Danışman (2017: 335), Türkiye’de 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümü kurumsal mantık açısından inceleyerek kurumsal değişim, örgütsel kimlikler ve örgütsel uygulamalar arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılmıştır. Mülakatlardan elde edilen analizler ve doküman incelemesi sonucunda, kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle melez bir örgütsel kimliğe sahip olduklarını, bu kimlik altında da iki kurumsal mantık özelliklerini hem melez hem de ayrık uygulamalarla yansıtıklarını ortaya koymuştur. Kurumsal mantıkların baskı düzeylerinin örgütsel uygulamaların şekillenmesinde etkili olduğu görülmüştür.

  sdiken ve   nder (2016: 573), bu çalışmasında, bir örgütsel alana hakim olan kurumsal mantığın yeni bir kurumsal mantığa nasıl dönüştüğü incelenmektedir. İncelemede, sosyo-politik   vredeki değişimin bir örgütsel alanda yeni bir mantığı benimsenebilir duruma getirmesiyle birlikte, hakim olan kurumsal mantığa göre kurulmuş olan işletmelerin zorunlu bir biçimde yeni mantık çerçevesinde kurulmasına uygun ortam oluşturabileceği ve bu yeni mantığın yerleşmesine katkıda bulunabilecekleri savunulmaktadır. Ankara ve İstanbul’da işçi sendikası kurulmalarına ilişkin görgül analizler sonucunda, yeni mantık kapsamındaki sendika kurulmalarının hakim mantıklar çerçevesinde kurulmuş sendikaların daha çok olduğu yerel iş kollarında daha yüksek oranda olduğu ortaya konmuştur.

Kalemci vd., (2015: 153), çalışmada değişik kurumsal mantıkların bir arada g  r  ld  ğ u Türk askerlik hizmeti alanında, hakim kurumsal mantığın etkili olduğu süreç içerisinde alternatif kurumsal mantıkların etkinleştirilmesini sağlayan şartların ne olduğu incelenmektedir. Çalışmanın sonucunda, Türk Askerlik hizmeti alanındaki hakim mantık ‘Her Türk Asker Doğar’ söylemini temsil eden zorunlu askerlik

mantığı olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan alanda mevcut alternatif mantıklar pragmatik mantıklar olarak belirtilmiştir. Pragmatik mantıklar zorunlu askerlik hizmeti mantığının ters düşen bir anlayışı sahip, ancak belli durumlarda uygulanabilen ve bedelli askerlik ile profesyonel askerlik hizmet biçimlerini içeren sistemlerdir. Sonuç olarak, pragmatik mantıkların sadece belli durumlarda kendini göstermesi ve devamlılık göstermemesi zorunlu askerlik hizmeti mantığına ters düşmelerinden ileri gelmektedir.

İzleyen açıklamalarda kurumsal girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Özdemirci (2016: 73), çalışmasında kurumsal değişimde aktörün rolünü, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş yıllarından Mustafa Kemal Atatürk'ün vefat ettiği dönem aralığında uygulanan sanayileşme ve iktisat politikalarının dönüşümlerini incelemektedir. Araştırma sonucunda, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş dönemine yönelik yapılan yazın taramasında aktörün değişim sürecindeki yönlendirici rolü (Eisenstadt, 1980; DiMaggio, 1988), baskın kurumsal mantığın yıkılışı (Garud ve Karnøe, 2001; Battilana, 2006), çıkar gruplarının değişime karşı koyması, (DiMaggio, 1988; Levy ve Scully, 2007), kurumsal girişimcinin müttefik arayışı (Boxenbaum ve Battilana, 2005; Fligstein, 1997; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002), birliktelikler ve ortaklıklar oluşturması (Fligstein, 2001; Lawrence, Hardy ve Phillips, 2002; Rao, 1998) gibi yeni kurumsal kurama ve kurumsal girişimciliğe dayanan bir çok unsur saptanmıştır.

Yalçinkaya ve Taşçı (2017: 71), çalışmasında devletin kurumsal girişimcilik rolünü kurumsal kuram perspektifinden ele almıştır. Çalışma sonucunda, devletin farklı bağlamlar ve örgütsel alanlardaki kurumsal süreçlerde kurumsal girişimci olarak etkili olduğu belirlenmiştir. Devletin farklı örgütsel alan ve farklı ülke bağlamlarında zaman zaman benzer zaman zaman ise farklı formlarda kurumsal girişimcilik rolü üstlendiği görülmüştür.

Saylam ve Lelebici (2017: 94), çalışmanın amacı kurumların oluşması, muhafaza edilmesi, kurumsal değişim ve kurumsal mantık ile kurumsal girişimci ilişkisini ele almaktadır. Araştırma sonuçları genel anlamda aktörlerin bu alt alanlara etkisi olduğunu göstermiş, ancak kurumsal girişimciyi sınırlandıran ve yetkilendiren çevrenin de göz önünde bulundurulması gerektiğini düşüncesini ortaya koymuştur.

İncelenen Türkiye bağlamındaki örgüt yazınında aktörün rolü, kurumsal iş konusu diğer çalışmalara göre daha az ele alınmıştır. İncelenen çalışmalarda kurumsal iş konusuna dair bulgular sunulmaktadır.

Tayşir (2014: 69), Bu çalışma, Kurumsal Kuram'ın Türkiye'deki evrimini, 2000 – 2010 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (UYOK) sunulan bildiriler ve bu bildirilerde adı geçen araştırmacıların kongre harici yayınları üzerinden incelemektedir. Bu bağlamda, çalışma, bahsi geçen yıllar arasında, Türkiye'de kurumsal kuramın yönetim ve örgüt bilimciler arasında bir çalışma alanı olarak nasıl yayıldığına, bu yayılımda kurumsal girişimcilerin izlerine, Türkiye'de kurumsal kuramın araştırmaya konu edilen alt çalışma alanlarının merkez ülke olan ABD'deki çalışma alanlarıyla ne derece paralel olduğuna, Türkiye'de kurumsal kuram çalışmalarının metodolojik özelliklerine ve UYOK'da sunulan kurumsal kuram konulu bildirilerin yayına dönüşme süreçlerine ilişkin bulgular sunmaktadır.

Tayşir ve Anıl (2011: 79), örgütlerin kurumsal baskılara karşı verdikleri örgütsel tepkilerdeki farklılıkların, bu baskıların örgütlerin aktörleri tarafından nasıl algılandığı ile bağlantılı olup olmadığı araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. İncelemeler sonucunda, kurumsal baskıya karşı örgütler tarafından verilen farklı yanıtların, aktörlerin bu baskıyı örgütün kaynak ve denetimine yönelik bir tehdit ya da fırsat olarak algılanmasından kaynaklandığı savunulmaktadır.

Koç ve Vurgun (2012: 405), çalışmasında, yeni kurumsal kuram perspektifinden “kurumsal iş” kavramı ve çeşitleri, bunların gereksinim duyduğu yetkinlikler aktör ve eyleyenlik, kapsamında incelenmiştir. İnceleme sonuçlarına göre, kurumsal düzenlemelerin oluşturulması, devamının getirilmesi ve bunların yozlaşmasına dayanan kurumsal iş tasarımının, bilinçli ya da bilinçsiz aktör olarak eyleyen kavramıyla ilişki kurulduğu, bu kapsamda gerçekleştirilecek politik görevlerde politik ve sosyal; kültürel görevlerde kültürel ve sosyal ve teknik görevlerde ise analitik yetkinliklerin kullanılabileceği görüşüne ulaşılmıştır.

Ağlargoç (2015: 99), çalışmada kurumsal işlerin kullanım hedeflerine göre iş adamına atfedilen anlamlar açıklanacaktır. Çalışmanın bulgularında, özellikle seçilen kurumsal bir biyografi vasıtasıyla, bağlam bağımlı olarak, iş adamının kendisine atfedilmiş genel tabularını yaktığı, daha sonra bu kavrama ilişkin yeni bir anlam

türetilme çabasının ortaya çıktığı ve sonraki süreçte iş adamı kavramını devam ettirme ve güçlendirmeye yönelik farklı kurumsal işlerin gerçekleştiği belirlenmiştir.

Literatürde makro kurumsal alanda çalışılmış iki çalışmanın bulguları şu şekildedir: Dirlik (2016: 5), çalışmasındaki amacı son zamanlarda popülerleşmiş makro kurumsal kuram çalışmalarının sunmuş olduğu kapsamda spesifik olarak ulusal iş sistemleri anlayışından yola çıkarak Türk iş sisteminin yapısal niteliklerini açıklamaktadır. Çalışmada devletin karar sistemlerinde meydana gelen yapısal dönüşmeler iş sistemindeki bir değişikliğe sadece kendisi sebep olamaz. Zaman içerisinde gelişim gösteren ilişki biçimlerinin yerleşmesi sonrası şekillenen iş sistemine mündemiç bazı kurumlar mevcut olduğu bilinmektedir. Türkiye’de devlet ve sermaye arasındaki değişmez ve hastalıklı ilişki şekli, devletin sermaye karşısındaki ve sermayenin devlet karşısındaki otonomisine etki etmektedir. Merkeziyetçi ve otoriter devlet geleneği, iş sisteminde paternalist yetki ilişkilerinin hakim olmasına, merkezin toplumun farklı kesimleri ile olan ilişkilerinde tek başına söz sahibi olmasına neden olacağı dile getirilmiştir.

Fıkırkoca ve Kalemci (2009: 177), Bu çalışmada örgüt kuramı içindeki makro-kurumsal yaklaşımın küreselleşme tartışmalarına getirdiği önemli açılımlar değerlendirilmektedir. Çalışmada makro-kurumsal kuram perspektifinden oluşturulan bu açılımların gelişimi, bunların küreselleşme tartışmaları içerisindeki yeri ve hangi yeni bakış açılarını meydana getirdiği araştırılmaktadır. Çalışmada makro-kurumsal anlayıştan elde edilen sonuçlara göre, umumi özellikteki küreselleşme tartışmalarında yapılmış olan üç sınıflandırmaya ilaveten ‘aşırı küreselleşmeci makro kurumsalcı yaklaşımlar’, ‘şüpheli makro kurumsal değerlendirmeler’ ve ‘dönüşümselci makro kurumsal anlayışlar olarak yeni bir sınıflandırma önerisi sunulmuştur.

Yazında eski ve yeni kurumsal kurumsalcılık tartışmasının yapıldığı bir çalışma incelenmiştir. Fidan (2017: 1), çalışmasında eğitim örgütlerini eski ve yeni kurumsalcılık anlayışının tartışılması üzerinden irdelemektedir. Ayrıca yeni kurumsalcılık bakış açısıyla kurumsallaşma sistemlerinin eğitim örgütleri olan okullar üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Bu çalışmada ulaşılan bulguların eğitim

örgütlerine farklı bakış açıları kazandırarak eğitim yönetimi alanındaki gözlem ve kuram arasındaki çatışmaları açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir.

Alandaki kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin bulgular şu şekildedir: Tayşir, Pazarcık ve Taşkiran (2009: 1) çalışmalarındaki ana amacın, vergi mevzuatında son dönemlerde uygulanan değişimlerin, gıda bankacılığı faaliyeti gösteren sivil toplum kuruluşlarına(STK) yapılacak ayni yardımların gider gösterilmesine karşılık vergiden düşülmesi yani vergi avantajı kazanması işletmelerin STK'larla olan ilişkilerine ne derece etki edeceği ve bunun STK'lara ve genel olarak ülkedeki tüm sivil toplum (ST) mekanizmasına nasıl bir yansımalarının olacağıdır. Çalışma bulgularına göre vergi muafiyetinin işletme ve STK ilişkilerinin boyutunu değiştireceği öngörülmüştür. İşletmelerin STK'lara sadece para yardımı değil ürettikleri ürünleri veya satın aldıkları ürünleri bağış yapması bir süre sonra STK'ların amacından sapmasına ve birer bağış kurumu olarak faaliyet göstermesine yol açacağı öne sürülmektedir.

Gökoğlu, Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya (2015: 261), çalışmanın amacı, retorik stratejilerinin kurumsallaşma üzerindeki etkinliğini ve bu süreçteki rolünü belirlemektir. Toplumda önem teşkil eden kurumsal aktörler kullandıkları söylem yoluyla etkili metinler oluşturmakta ve arkasında durdukları sosyal olgulara yönelik fikirlerin yayılmasına katkı sağlamaktadırlar. Çalışma kurumsallaşma sürecinde hangi retoriksel stratejilerin kullanıldığı değerlendirmek için sigorta endüstrisi alanında bir araştırma yapmıştır. Farklı bağlamlarda farklı retoriklerin daha baskın olabileceğine yönelik düşünceye göre araştırma bulguları, Türkiye'de sigortacılık sektöründeki kurumsallaşma sürecinin Pathos, Ethos ve Logos stratejilerinin ardışık bir biçimde gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır.

Yeni kurumsal kuramın, yönetim yazınındaki diğer alanlarla ilişkilendirildiği çalışmalar şu şekildedir: Meydan (2011: 17), çalışmasında örgütsel yapıların ittifak oluşturma sebeplerine kuramsal olarak yaklaşma amacı güden bu çalışmada ilk olarak stratejik ittifakları incelemekte, daha sonra işlem maliyetleri, kaynak bağımlılığı, örgütsel ağ ve yeni kurumsal kuram çerçevesinde stratejik ittifak sebepleri açıklamaktadır. İşletmelerin ittifak kurmadan önce kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, kurumsal ve ağ kuramı yaklaşımlarının karar alırken yapılan

değerlendirmeler sonucunda ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Örgütlerin ittifak kurarken birçok farklı etmeni göz önünde bulundurabileceği ve dolayısıyla da karmaşık birçok nedene sahip olabileceği kanısına varılmıştır. Çalışma sonucunda, farklı sektörlerde yer alan işletmelerin ittifak kurma sebeplerinin, içerisinde yer aldıkları sektörün yapısına göre farklılık gösterebileceği, bu kapsamda da uluslararası ittifakların, kaynak kıtlığının ve yüksek işlem maliyetlerine sahip sektörlerdeki ittifakların incelenebileceği yönünde bir değerlendirme söz konusudur.

Sayılar (2005: 46), çalışmada ilk olarak, insan kaynakları yönetimi alanında 1980'lerin başından itibaren, ABD kökenli yazının önderliğinde oluşan stratejik bakış açısı açıklanmaktadır. Bu bakış açısı ile ele alınan çalışmaların temel mantığı açıklanarak bunun üzerinden stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında oluşan kuramsal gelişmeleri incelenmektedir. Çalışmaya kurumsal kuram açıdan bakıldığında, örgütlerin yer aldıkları kurumsal çevre ile ilişkileriyle ilgili göz önünde bulundurulmaktadır. Burada rasyonel seçim ve ilişkilendirmelerin haricinde örgütün iç ve dış çevre ile kurduğu ilişkilerde ussal olmayan boyutlar da göz önüne alınarak faaliyetlerini şekillendirdiği, örgütün yalnızca hedeflerini gerçekleştirmek için kurguladığı eylem ve yöntemlere hizmet etmek ya da uyma dışında savların olduğu ortaya konulmuştur.

Aypay (2001: 501), tarafından yapılan çalışmanın amacı, yeni kurumsal kuram ile örgütsel alandaki mevcut yaklaşımların karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma sonucunda yeni kurumsal kuram alana direnme, formal yapı, meşruiyet, birbirini düzenleyen çevreler, üzerinde düşünülmemiş aktiviteler, atfetme teorisi, izomorfizm, düzen gibi diğer yaklaşımlardan farklı kavramlar kazandırmıştır.

Taş ve Cevrioğlu (2015: 397), Bu çalışmanın amacı, kurumsal kuram yaklaşımının stratejik yönetim alanının çözüm arayışına girdiği sorunlara karşı geliştirmiş olduğu savların, pozisyon okulunun ve kaynaklara dayalı okulun savları karşısında stratejik yönetim alanının yerini incelemektir. Çalışmada, kurumsal kuram yaklaşımının iddialarını pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okulun, örgütlerin içinde bulunduğu kurumsal çevreyi dikkate almamalarından kaynaklanan sorunların çözümünde önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Ancak, kurumsal kuram yaklaşımının strateji oluşturma ve pratiğe dökmeye ilişkin henüz bir varsayımlar dizisi

oluşturamamasından dolayı stratejik yönetim alanında pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okula eklenebilecek üçüncü bir perspektif olarak henüz kabul edilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çivici ve Kale (2012: 94), bu çalışmada inşaat alanında faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal çevre ve baskılarına yönelik göstermiş oldukları stratejik yanıtlar vaka çalışması yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma, bu işletmelerin verdiği stratejik tepkilerinin edilgen durumdan etken hale geldiğini ve aynı olayda birkaç stratejinin birden uygulanabildiği sonucuna ulaşmıştır.

Leblebici, Kurban ve Sadioğlu (2012: 81), tarafından yapılan çalışmada Bağımsız Düzenleyici Kurullar'ın (BDK) nasıl ortaya çıktıkları, Yeni Kamu İşletmeciliği ve yönetim hareketleri ile birlikte ele alınarak Türk kamu yönetimi alanındaki konumları ve gelecekteki konumları nüfus ekolojisi ve kurumsal yaklaşım açısından değerlendirilmektedir. Çalışma sonucuna göre, BDK'ların ayrı bir sistem olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için, geleneksel bürokrasi ile olan ortak varoluş ilişkisinden sıyrılarak kurumsal çevrelerini tanımlamak zorunda kalacakları bu ilişkiden sıyrılmanın risklerini de nüfus ekolojisi kuramının “yapısal işlemeçlik” kavramı karşılamaktadır.

Leblebici (2004: 285), bu çalışmada, örgütlerin çevreleri ile ilişkileri kurumsal, örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı kapsamında incelenmiştir. Bu yaklaşımların tek başlarına ele alınması sonucunda, örgütün çevreyle olan ilişkisinde tek yönlü kaldıklarını ve yeterli olamadıkları sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmek için örgütün hayatta kalabilmesi adına, çevresiyle uyumlu olması, kaynaklara erişimin olması, diğer çevre unsurları tarafından olumsuz etkilenmeyecek şekilde ilişki kurması gerekmektedir. Ayrıca yalnız örgütün içerisinde bulunduğu bağlama tepkisi tam tersinin de düşülmesi örgütsel doku kapsamında açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Efe (2016: 75), çalışmasında Devlet Denetleme Kurumu tarafından ortaya konmuş tek tipçi yapılanma problemini kuramsal yaklaşıma dayandırarak çözüm sunulup sunulamayacağı incelenmektedir. Çalışma sonucunda, COBIT---5 kapsamındaki yapılanmanın Devlet Denetleme Kurumu raporu ile ortaya konmuş tek tipçi

yapılanma sorununu çözüme kavuşturacak yetkinliğe sahip olduğu ve bunu kurumsal yaklaşımlarla da açıklanacağı kanıtlanabilirliği ortaya konmuştur. (Efe, 2016: 92)

Sayılar (2008: 219), çalışma Türkiye'deki işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) pratiklerine yönelik kararlarını nasıl verdiklerini açıklamak amacını taşımaktadır. Örgütsel kapsamda, söz konusu olan İKY uygulamasının yerleşik kalıplara ve uygulama türlerine ters düşmesi, örgütlerdeki aktörler arası ilişkinin zorlayıcı, öykünmeci ya da normatif kurumsal baskıları farklı tepkiler vermesi ve iş sisteminde Türkiye'ye özgü İKY uygulama yöntemlerinin ortaya çıkması çalışmadaki temel kavramlarını oluşturmaktadır.

Üsdiken, Topaler ve Koçak (2013: 191), çalışmada yasal çerçeveyi tümünden dönüştürecek yeni zorlayıcı kurallar getiren, aynı zamanda piyasalaşmaya imkan sağlayan bir devlet müdahalesinin örgütlere yansımalarının neler olacağı araştırılmaktadır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre, yeni düzenlemenin sistemin yapısını değiştirdiğini ve alana hakim üniversite türlerinin ya yeni düzen sayesinde ya da eskiden gelenlerin istediklerinin harmanlanması veya çok az değişiklik yapılması üzerine yapılandığı görülmektedir. Ana rolü yasa ve alanın tarihsel geçmişinin oynadığı, piyasalaştırma etkeninin ise kısmi oranda olduğu saptanmıştır.

Saylam (2017: 19) çalışmada, kurumsal kuram perspektifinden Türkiye'de bakanlıkların oluşumu, daha sonra Ticaret Vekâlet'inin oluşumu, kurumsal faaliyetleri, görevleri, kurumsal mantığı ve yapısı incelenmiştir. 3046 sayılı kanunda mevcut geleneksel bakanlık yapısını incelemiş, kamusal faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde hizmet bakanlığında kırılma ve 2011 reformlarıyla yeni kurum modeli ve geleneksel yapılanmadan farklı yapıların olası etkilerin gerçekleştiği sonucunu ortaya koymuştur. (Saylam, 2017: 1)

Önder ve Erdil (2015: 481), çalışma Türkiye'de yer alan üniversitelerinin işletme alanında çalışan öğretim görevlilerinin 2007 ve 2011 seneleri arasındaki bilimsel yayın üretkenliklerinin öncülleri irdelenmiştir. Bulgular, öğretim üyelerinin ancak bir kısmının düzenlemelerde var olan şekilde bilimsel yayın ortaya çıkardığını; üretkenliklerinin de üniversite, bölüm veya kişi bazında bazı faktörlere bağlı olarak büyük ölçüde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Üsdiken (2009: 1), bu çalışmada Amerika'dan etkilenen 1955-1975 yılları arasındaki yüksek öğretim alanının hedefleri, uygulama biçimleri ve verilen dersler kurumsal kuram perspektifinden ele alınmaktadır. Bu alan özel sektörde çalışacak kalifiye bireyler yetiştirme konusunda gelişim göstermiştir. Çalışma sonucunda, yeni uygulamalar ve dersler ve ayrıca lisansüstü eğitim programları oluşturulduğu görülmektedir.

Yeloğlu ve Yumak (2016: 665), örgütlerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesini edinme amaçlarını, bundan sağladıkları faydaları ve belge edinimi konusunda yaşanan sıkıntıları belgelendirme kuruluşları açısından incelemektedir. Çalışmanın sonucun göre, işletmelerin temel olarak itibar sahibi olmak, rekabetçi duruma gelebilmek ve ihalelere iştirak edebilmek sebebiyle bu belgeyi edinmek istedikleri sonucuna varılmıştır. KYS'yi bilinçli olarak gerçekleştiren işletmeler işletme çıktılarının kalitesini yükseltme, harcamaları düşürme faydalar sağlarken; belgeyi zorunlu bir kural gibi gören işletmeler, aktörlerinin yapı konusunda bilinç sahibi olamaması, eğitim gibi sıkıntılar gözlemlenmiştir.

Erçek (2016: 745), çalışmada Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma, Yalın Üretim ve Kurumsal Karne olarak adlandırılan yönetim trendlerinin Türkiye'deki örgütlerde uyumu, aktörlerin bunlara tepkisi ve birden fazla modanın nasıl uygulandığı konuları üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, Türkiye'de yönetim modalarını algılama ve pratiğe dökme aşamasında odak ülkelerdeki tersine, istek doğrultusunda etkilerin ve işletme grupları, çokuluslu firmalarla olan sahiplik ilişkisinin etkin olduğu görülmektedir. Ayrıca, bazı firmaların birden fazla modayı sentetik araç, süreç ve/veya görev tanımlamaları yoluyla birleştirdikleri görülürken, bazı işletmelerin ise modalara yönelik süreç, görev ve uygulamaları birbirinden bağımsızlaştırdıkları ve dönemsel olarak birini veya birkaçını diğerlerine göre öncelikli hale getirdikleri öne sürülmektedir.

Üsdiken, Çakmaklı ve Topaler (2017: 8), üniversitelerin çeşitlenme stratejileri kurumsal bağlamda ele alınmaktadır. Türkiye'de 1982-2014 seneleri arasındaki tüm yüksek öğretim kurumlarını ele alarak, devlet ve vakıf üniversitelerinin bağlı oldukları toplulukların stratejilerini sürdürdükleri görülmektedir. Ek olarak bu kurumsal etkinin her topluluk içerisinde barınan üniversitelerin stratejilerinde

değişikliğe yol açtığını ve bu alandaki rekabetin artış göstermesi ile zayıfladığını göstermektedir. Ayrıca, rekabetin zayıflatıcı etkisi vakıf üniversitelerinde daha çok görülmektedir.

Üsdiken ve Erden (2001: 1), 1970-90 yılları arasında yönetim alanı literatürünün nasıl bir değişime uğradığını kurumsal kuram yaklaşımıyla ele almaktadır. Çalışma bulgularına göre, görgül çalışmaların sayısında artış gözlemlenmektedir. Fakat bu artışın, bilimleşme ve Türkiye bağlamıyla ölçütleriyle sınırlı kaldığı bulgulanmıştır. Farklı kuruluş tarihlerine sahip yüksek öğretim kurumlarının da yayın üretme mantığında süreç içerisinde bir değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir.

Tayşir (2014), çalışmasında Kurumsal Kuram'ın Türkiye'deki değişimini, 2000 – 2010 yılları sürecinde Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (UYOK) sunulan çalışmalar ve bu çalışmaları üreten araştırmacıların kongre dışındaki çalışmaları üzerinden incelemektedir. Tayşir, kurumsal kuramın yönetim araştırmacıları arasında nasıl yayılım gösterdiğine, bu yayılıma etki eden aktörlere, yayınların alt alanlarının ABD'deki yazınla koşut olma durumuna, yayınların metodolojik özelliklerine ele alarak çalışmaları irdelenmiştir. Türkiye'deki yönetim yazının kurumsal kuram alanında yapılmış görgül çalışmalarda var olan kuramsal bilgiye yenilerini ekleme çabasına nazaran mevcut kuramsal bilgilere katkı yapma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

Yazında kurumsallaşma olgusunu ve bunun çevreyle ilişkisini inceleyen çalışmaların şu şekildedir: Apaydın (2009: 1), örgütlerin çevreleriyle ilişkisini açıklayan kurumsal kuram yaklaşımına göre işletmelerin nasıl kurumsallaşacağını somut olarak açıklanmaması bu çalışmanın yapılmasına sebebiyet vermiştir. Alandaki bu boşluk doldurmak istenmiştir. Örgütlerin etkileşim içerisinde olduğu çevresindeki aktörlerle bilişsel, zorlayıcı ve normatif baskılar sonucunda kararlarını, uygulamalarını, süreçlerini ve yapılarını bu baskılara cevap verebilecek hale getirmelerine kurumsallaşma denilmektedir. Bunları eyleyen örgütler kaynak açısından artış sağlamayı, istikrar yaratıp bunu korumayı, kurumsal meşruiyet kazanmayı hedeflemektedirler. İşletmeler kurumsallaşmayı gerçekleştirerek, örgüt eylem ve kararlarında insicamlılık oluşturarak, sağlam bir örgütsel kültür yaratıp, hesap verebilir duruma gelerek ve profesyonellik sağlayarak kurumsal hale gelmektedir. Bu

şekilde hayatta kalmaya devam edebilir ve bulunduğu çevrede rekabet olanağı sağlayabilir sonucuna ulaşmıştır.

Arslan ve Hotamışlı (2007: 195), Sektördeki bütün bankalara benzer olarak, Özel Sermayeli Ticari Bankaların da uygulamalarına sınır koyan ya da onlara yeni fırsatlar sunan birçok etken bulunmaktadır. Kurumsal çevredeki teşvik edici ve kısıtlayıcı etmenler Türk bankacılık sisteminin kurumsal, mali ve işlevsel anlamda büyük ölçüde etki etmektedir. Fakat bu teşvik ve kısıtlar Türk Bankacılık sektörünün gelişimi açısından da fayda sağlamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen düzenlemeler; bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşidinin artmasına ve yenilenmesine, kurumsal altyapı gelişim hızının artmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının büyümesini sağlamıştır. Çalışma çerçevesinde kurumsal çevrenin Özel Sermayeli Ticari bankaların yapı ve uygulamaları üzerinde oluşturmuş oldukları etkiler ve bunların sonuçlarının ne olduğu irdelenmiştir. Kurumsal çevrenin yapı ve uygulamalar üzerinde etkiye sahip olması, Türk Bankacılık sisteminin gelişimine olumlu anlamda katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Özkara (2000: 2), çalışma örgütsel değişimi kurumsal yaklaşım açısından ele alarak, örgütlerin değişimlere nasıl uyum sağlayacakları ve ne yönde bir değişim gösterecekleri açısından irdelenmiştir. Bir örgütün çevresine uyum gösterebilmesi için öncelikle zorlayıcı, öykünmecî ve normatif baskılara karşı cevap vererek eşbiçimli hale gelmesi ve meşruiyetini elde etmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma olgusu örgütlere değişime kapalı hale getirmekte olduğu ve bunun sonucunda örgütsel alanda temelde gerçekleşen herhangi bir değişimde meşruiyetini kaybetme sorunuyla başa çıkmak zorunda kalabilecekleri çalışma kapsamında açıklanmıştır.

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel kuram alanında yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu kurumsal kuram alt alanını inceleyen çalışmalardır. Türkiye yazınında eşbiçimlilik üzerine yapılan çalışmalar çoğunluktadır. Ayrıca kurumsal değişim, meşruiyet, kurumsal mantık, kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik alt alanlarında da çalışmalar yer almaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu alanın daha çok çalışma yapılarak geliştirilmesi gerektiği sonucu çıkarılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET

2.1. ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET ARAŞTIRMALARI

Meşruiyet konusu kurumsalcı yaklaşım içerisinde merkezi bir konudur (Deephouse ve Suchman, 2008). Hatta yeni kurumsal kuramın ilk ortaya çıkışındaki çalışmaları dikkate alarak yapılan yeni kurumsal kuram tanımlarında bu merkezi ilgi görülebilir. Örneğin, Scott ve Davis'e göre (2015: 308) kurumsalcı yaklaşım kuramcıları, örgütlerin ortaya çıkışında ve meşruiyet sağlamaları üzerinde daha geniş kültürel kuralların ve normatif yapıların etkilerini dikkate alırlar. Kuramın ortaya çıkmasındaki öncü makalelerden olan Meyer ve Rowan (1977) makalesinde, meşruiyet örgütün hayatta kalmasında temel olgulardan biri olarak belirtilir. Yazarlara göre, sosyal olarak meşrulaşmış rasyonel unsurları kendi biçimsel yapılarına dahil eden örgütler, kendi meşruiyetlerini çoğaltırlar ve kaynak ile hayatta kalma yeteneklerini arttırırlar (Meyer ve Rowan, 1977). Meşruiyet konusunda kapsamlı bir tanım belirtilecek olursa, Suchman'ın (1995: 574) tanımı belirtilebilir. Suchman'a göre meşruiyet; bir ölçüde sosyal olarak normların, değerlerin, inançların ve tanımların yapılandırılmış sistemi içerisinde bir birimin eylemlerinin arzu edilebilir, kurallara uygun veya münasip olduğuna dair genelleşmiş algı veya varsayımdır (1995: 574). Meşruiyet konusunun kurumsalcılık yaklaşımı içerisinde nasıl irdelendiği konusu için Deephouse ve Suchman (2008); Bitektine (2011); Deephouse, Bundy, Tost ve Suchman (2017); Suddaby, Bitektine ve Haack (2017) ve Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, and Díez-Martin (2018)'ın bu konu ile ilgili yazın inceleme çalışmalarına başvurulabilir.

Deephouse ve Suchman (2008) örgütsel kurumsacılıkta meşruiyet konusunu açıklarken, iki ana konu kategorisine ayırmışlardır. İlki; örgütsel meşruiyetin boyutları, kaynakları ve özneleri ile temel meşruiyet süreçleri, meşruiyetin öncüleri ve meşruiyetin sonuçlarıdır. İkinci ana konu ise meşruiyet ve diğer sosyal değerlendirmeler başlığı altında sunulmuştur. Bu ikinci konu başlığı altında da statü ve itibar ile meşruiyet arasındaki ilişkilerin değerlendirilmiştir. Örgütsel meşruiyetin boyutları kapsamında, yazarlar, Styker (1994)'ın kurallara davranışsal rıza, kuralların

tutumsal onayı ve kurallara bilişsel oryantasyon sınıflandırmasını; Aldrich ve Fiol (1994)'un bilişsel ve sosyo-politik meşruiyet sınıflandırmasını; Scott (1995)'un düzenleyici, normatif ve bilişsel meşruiyet sınıflandırmasını ve Suchman (1995)'in pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet sınıflandırmasını belirtmişlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008). Bu boyutları yeniden değerlendiren çalışmaların olduğunu da (örneğin, Archibald, 2004; Bansal ve Clelland, 2004) belirten yazarlar, örgütsel kurumsalcılıkta iki temel karışıklığın olduğunu belirtmişlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008). Yazarların belirttiği ilk karışıklık, normatif meşruiyet ile ilgilidir. Normatif meşruiyeti, profesyonel onay (professional endorsement) yerine kullanarak aslında normatif meşruiyetin genel sosyal değerlere vurgu yapmasını veya ifade etmesini sınırlandırdığını ifade etmişlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008). Yazarlar, normatif eşbiçimlilik ile profesyonel eşbiçimliliğin birbirinden farklı olmasını gerektiğini vurgulamışlardır (Deephouse ve Suchman, 2008).

Yazarlara göre, profesyonel meşruiyet herhangi bir temelde profesyonel onaylamayla sunulan meşruiyeti ifade eder (Deephouse ve Suchman, 2008: 53). Yazarların belirttiği ikinci karışıklık kaynağı, bilişsel meşruiyetin verili kabul edilmesi veya sorgulanmanın olmayışı (taken for grantedness) bileşeninden kaynaklanmaktadır ve yeni oluşmakta olan endüstriler ile kurulu veya olgunlaşmış endüstrilere ilişkin verili kabul edilirliliği veya sorgulanma yokluğunun (taken for grantedness) farklılaşabileceği konusundadır (Deephouse ve Suchman, 2008). Yazarların ilk ana konu başlığı altında değerlendirdikleri ikinci alt konu meşruiyetin özneleri konusudur. Yazarlara göre meşruiyetin özneleri, kabul edilebilirliği değerlendirilen sosyal varlıklar, yapılar, eylemler ve fikirlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008: 54). Üçüncü alt konu olarak, meşruiyetin kaynakları ele alınmıştır. Yazarlar, meşruiyetin kaynaklarını olarak üç kaynak belirtmişlerdir. Bunlar; ilk kaynak olarak Meyer ve Scott (1983)'un belirttiği iki temel grup devlet ve toplulukçu otorite sahipleri, ikinci kaynak olarak hem toplum için meşruiyetin bir göstergesi olan hem de kendisi meşruiyet için bir kaynak olan medya ve sonuncusu da örgütler arası ilişkilerdir (Deephouse ve Suchman, 2008). Meşrulaştırmanın (ve gayrimeşrulaştırmanın) bir süreç olduğunu belirten yazarlar ilk ana kategori altında meşruiyetin öncülerini ve sonuçlarını da ele almışlardır (Deephouse ve Suchman, 2008: 57-58). İkinci konu başlığı altında da statü ve itibar ile meşruiyet arasındaki ilişkilerin

değerlendirilmesidir. Yazarlar bu üç kavramın ortak özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir: (i) meşruiyet, itibar ve prestij örgütsel yaşamdaki kültürel faktörlere odaklanırlar, (ii) her üç kavram da örgütlerin geçerli olan sosyal normlara uyma yoluyla örgütlerin kaynak edinebildiklerini öne sürmektedir, (iii) her üç kavram, örgütsel davranışların teknik faaliyetler kadar sosyal işaretler de olabileceğine odaklanmaktadır, (iv) her üç kavrama ilişkin yazın, örgütsel başarının temel belirleyicileri olarak uygunluğun sosyal algılarını belirtir, (v) her üç kavram, örgütlerin en az üç yolla uygunluğun sosyal algılarının yaratabileceklerinin farkındadırlar, ve son olarak da (vi) her üç kavrama ilişkin yazın iki merkezi soruya odaklanmaktadır. (Deephhouse ve Suchman, 2008: 60).

Yazarlar, üç kavramın birbirinden farklılıklarını dört ana boyutta değerlendirmişlerdir (Deephhouse ve Suchman, 2008: 60-62): Meşruiyet temel olarak ikilidir. Meşrulaştırma büyük ölçüde kabul edilebilir bir düzey için “yetinmecilik” (satisficing) problemidir ve negatif sorunların yokluğu pozitif başarımların varlığından daha önemlidir. Meşruiyete zıt olarak, statü temel olarak ordinal ve kategoriktir. Statü, gruplar içinde gruplar arasında olduğundan daha az değişmektedir. Meşruiyet ve statüden farklı olarak, itibar ise temel olarak sürekli bir ölçektir, her aktörü en iyiden en kötüye, ya da daha sıklıkla bu türden bir devamlılığa yerleştirir. Meşruiyet aynı zamanda temel olarak rakipsizdir (non-rival). Herhangi bir topluluk/popülasyon içinde nadiren sıfır toplamı bir oyundur. Statü ise temel olarak grup rakiplidir (group-rival). Bu, statü, statü grupları içinde pozitif toplam, fakat gruplar arasında negative toplam demektir. Herhangi bir süreklilikte, itibar göreceli olarak ayakta kalmaya bağlıdır ve dolayısıyla bir firmanın pozisyonu genellikle sadece rakiplerin zararına olacak şekilde artmaktadır. Meşruiyet temel olarak, hakim akılcı mitlerin meşruiyet tanımlayıcı olarak oluşturduğu boyutlar boyunca sürü benzeri bir uyumluluk oluşturan homojenizasyondur. Statü ise temel olarak ayrıştırıcıdır. Daha düşük statü grupları, grup onurunu kazanmanın bir yolu olarak daha yüksek statü gruplarını taklit etme eğilimindedir; bununla birlikte, daha yüksek statü grupları, bu belirteçler taklit yoluyla bozulmuş hale gelir gelmez, bu belirteçlerden kullanmayı bırakma eğilimindedirler. İtibar temel olarak farklılaştırıcıdır: İtibar dinamikleri, örgütleri, asgari düzeyde dışsal farklılıklara rağmen, ya alt üst olarak ya da iddiaları tek bir noktaya taşıyarak, akranlarından

ayırmaya teşvik eder. Meşruiyet temel olarak politiktir. Otorite ile bağlantılı olduğu için meşruiyet, genellikle belirli bir faaliyet alanı içinde sorgulanmayacak bir hareket etme ve komuta etme hakkını üretir. Statü temelde onursaldır; kültürel sermayeyi ve görünüşü (habitus) yansıtır ve saygı ve övgüyü sağlar. İtibar temelde ekonomiktir: İtibar, potansiyel değişim ortaklarının beklenen yardımcı işlevlerine bir girdi olur.’

Yazarlar ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkileri de şu şekilde ortaya koymuşlardır (Deephouse ve Suchman, 2008: 66): Özlerinde meşruiyet, statü ve itibar temel olarak farklı kaynaklardan ileri gelmektedir, çeşitli sosyal yönergelerle uygunluğu yansıtan meşruiyet ile birlikte statü, atıf ve grup hareketliliğini yansıtırken, itibar, başarıyı ve öz sunumu yansıtır. Ancak, üçü de birbirini etkiliyor. Meşruiyet statüyü etkiler çünkü gayri meşru faaliyetlerden kaçınmaya yönelik bir bağlılık statü için bir kriter olabilir çünkü gayri meşru faaliyetlerden kaçınmaya yönelik bir bağlılık statü grubu üyeliği için bir kriter olabilir; ve statü meşruiyetini etkiler çünkü yüksek statülü bir gruba üyelik, küçük kural ihlallerinin etkisini hafifleten tescilli bir hak iddiası oluşturabilirken, aynı zamanda, grubun bir bütün olarak onurunu tehdit edecek kadar kötü olan ihlaller için cezayı artırıyor olabilir. Meşruiyet şöhreti etkiler çünkü meşru aktörler çoğu zaman kendini daha görülebilir ve kendi sunumlarında daha güvenilirler ve itibar meşruluğu etkiler çünkü meşruiyet kaynakları onaylama ve üyelik kararları verirken itibar genellikle dikkate alınır. Son olarak, daha önce de belirtildiği gibi, statü geçmiş başarılarla dönüşleri arttırarak itibarı etkiler ve itibar, hem bir aktörün belirli bir statü grubu içinde ayakta durmasını belirleyerek hem de bir statü grubundan diğerine hareketliliğin olasılığını şart koşarak statüyü etkiler.

Meşruiyet, itibar ve statü kavramlarını değerlendiren bir başka çalışma Bitekine (2011)’in çalışmasıdır. Yazar, bu üç kavramı çalışmasında sosyal kanı (social judgement) formları olarak kabul etmekte ve değerlendiricilerin bakış açısından bu kavramları açıklamaya çalışmaktadır. Yazar meşruiyet tanımlarına ilişkin bir derleme de sunmuştur. Aşağıdaki tabloda yazarın derlemiş olduğu tanımlar ile bu tanımlara ilave edilebileceğini düşündüğümüz meşruiyet tanımları görülmektedir.

Tablo 2. Meşruiyet Tanımları

Tanım	Tanımın Kapsamı	Kaynaklar
Eylemin toplumsal sisteme katılımı bağlamında paylaşılan ya da ortak değerler açısından eylemin değerlendirilmesi.	Yargı	Parsons (1960: 175)
Örgütün var olma hakkının gerekçesi	Yargı	Maurer (1971: 361)
Kültürel ortam ile, daha geniş sosyal sistemde kabul edilebilir davranış normları ile örtüşen uyum	Yargı ve davranışsal sonuçlar (kabullenme)	Dowling & Pfeffer (1975: 122)
Bir bağlamda kabul edilen ve beklenen faaliyetlerin sonra bu bağlamda meşru olduğu söylenir.	Davranışsal sonuçlar (kabullenme)	Pfeffer (1981: 4)
“Varoluş için açıklamalar” sağlayan yerleşik kültürel açıklamalar dizisi	Yargı	Meyer & Scott (1983: 201)
“Sosyal uygunluk”	Yargı	Oliver (1991: 160)
“Toplumsal olarak oluşturulmuş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar” içinde istenen, kurallara uygun veya münasip olarak örgütsel eylemlerin genel bir algısı.	Algı ve yargı	Suchman (1995: 574)
Bir örgütün sosyal aktörler tarafından onaylanması	Davranışsal sonuçlar (Onaylama)	Deephouse (1996: 1025)
Örgütün çevresi tarafından kabulü	Davranışsal sonuçlar (Kabul)	Kostova & Zaheer (1999: 64)
Bir dizi etkinlik veya aktörün bahsettiği sosyal kabul edilebilirlik düzeyi	Yargı ve davranışsal sonuçlar (Kabul)	Washington & Zajac (2005: 284)
Bir şirketin uygulamalarının endüstri normlarına ve daha geniş toplumsal beklentilere uygun olduğu için daha geniş kitlelerin şirketin faaliyetlerini sosyal olarak kabul edilebilir ve arzu edilebilir olarak görmesinin derecesi	Algı ve yargı	Rindova, Pollock, & Hayward (2006: 55)
Uygunluk, kabul ve/veya arzu edilebilirliğin toplumsal bir değerlendirmesi	Yargı	Zimmerman & Zeitz (2002: 416)

Kaynak: Bitekine, 2011: 153.

Meşruiyet tanımlarını derleyen yazar, ayrıca meşruiyet tipolojilerinin de bir değerlendirmesini sunmuştur. Tablo 3.’de yazarın yazına dayandırarak derlediği meşruiyet tipolojileri ile bizim yazında karşılaştığımız tipolojilerin yer aldığı tablo görülmektedir.

Tablo 3. Meşruiyet Tipolojileri

Meşruiyet Tipolojileri	Kaynaklar
• Pragmatik meşruiyet (kendini ilgilendiren hesaplamalara dayanarak) • Ahlaki meşruiyet (normatif onaylamaya dayanarak) • Bilişsel meşruiyet (kabul edilirlğe dayanarak)	Johnson & Holub (2003), Zyglidopoulos (2003)
• Örgütün içindekiler ile içsel meşruiyet • Örgütün dışındaki bileşenleri ile dışsal meşruiyet	Kostova & Roth (2002), Kostova & Zaheer (1999)
• Bilişsel meşruiyet (kabul edilirlğe dayanarak) • Pragmatik meşruiyet (kendini ilgilendiren hesaplamalara dayanarak)	Foreman & Whetten (2002)
• Yönetmel meşruiyet (verimlilik mantığına dayanarak) • Teknik meşruiyet (teknolojiye, kaliteye ve niteliklere dayanarak)	Ruef & Scott (1998)
• Ahlaki meşruiyet (toplum üyelerinin çoğunun ahlaki onayı) • Pragmatik meşruiyet (kendini ilgilendiren hesaplamalara dayanarak)	Barron (1998)
• Medya meşruluğu (kamuoyunun meşruiyeti ile eşittir) • Yasal meşruiyet (hükümet düzenleyicileriyle meşruiyet)	Deephhouse (1996)
• Prosedürel meşruiyet (prosedürlerin sağlamlığına dayanarak) • Sonuç meşruiyeti (sonuçların değerlendirilmesine dayanarak) • Yapısal meşruiyet (Örgütün yapısının değerlendirilmesi temelinde) • Kişisel meşruiyet (liderlerin karizmasına dayanan) • Pragmatik meşruiyet (kendini ilgilendiren hesaplamalara dayanarak) • Ahlaki meşruiyet (normatif onaylamaya dayanarak)	Suchman (1995)
• Bilişsel meşruiyet (kabul edilirlğe dayanarak) • Sosyopolitik/değerlendirme meşruiyeti (mevcut norm ve yasalara dayanarak)	Aldrich & Fiol (1994), Golant & Sillince (2007)
• Sosyo-politik düzenleyici meşruluk (mevcut normlara ve yasalara dayanan düzenleyici meşruiyet) • Sosyopolitik normatif meşruiyet (mevcut kural ve yasalara dayanan normatif meşruiyet) • Bilişsel meşruiyet (kabul edilirlğe dayanarak)	Scott (1995), Zimmerman & Zeitz (2002)

Kaynak: Bitekine, 2011: 154.

Genel olarak meşruiyet konusunda ve özel olarak da yeni girişimlerde meşruiyet konusunda uluslararası araştırmaları değerlendirmek için iki yazın taraması araştırmasına başvurabiliriz. Suddaby, Bitektine ve Haack (2017), meşruiyet konusunda mevcut yazındaki çalışmaları incelemişlerken, Überbacher (2014) yeni girişimlerde meşruiyet konusunda mevcut yazındaki çalışmaları incelemiştir.

Suddaby, Bitektine ve Hack (2017), meşruiyet konusu ile ilgili toplam 170 çalışmayı analiz etmişler ve meşruiyet konusuyla ilgili üç temel yaklaşım veya yazarların ifadesiyle konfigürasyon ortaya koymuşlardır. Yazarların yapmış oldukları ayrım aşağıdaki Tablo'dan izlenebilir.

Tablo 4. Meşruiyet Araştırmalarında Üç Temel Yaklaşım

	Nitelik	Süreç	Algı
Meşruiyet nedir?	Bir nitelik Bir kaynak Bir varlık Bir yetnek Bir nesne	Sosyal insanın bir etkileşimli süreci	Bir sosyal yargı Bir değerlendirme Sosyo-bilişsel bir inşa
Meşruiyet nerede ortaya çıkar?	Meşruiyet nesnesi (örn. bir örgüt) ve dış çevre arasında Çoğunlukla organizasyon ve alan seviyelerinde	Birden fazla sosyal aktör arasında, özellikle de değişime meydan okuyan ya da karşı çıkanlar arasında Çoğunlukla alan düzeyinde, ayrıca örgüt (grup) düzeyinde	Bireysel ve kolektif değerlendiriciler arasında (gruplar, örgütler, toplum) Çok düzeyli, ancak mikroya doğru eğimli
Meşruiyet nasıl ortaya çıkar?	Koşulsallık bakış açısı: Bir örgütün nitelikleri ile dış izleyicilerin beklentileri arasındaki uyum sayesinde	Eyleyen bakış açısı: Değişim ajanlarının ve diğer sosyal aktörlerin amaçlı çabaları sayesinde	Yargı bakış açısı: Kolektif düzeyde kurumsallaşmış yargılamaların etkisi altında bulunan bireylerin algıları, yargılamaları ve davranışlarıyla

Kaynak: Suddaby, Bitektine ve Haack, 2017: 453. (Orjinal tabloda belirtilen örnek çalışmalar satırı burada dahil edilmemiştir.)

Yazarlar Tablo'da belirtilen üç soruya göre analize konu ettikleri çalışmaları değerlendirmişler ve çalışmaları belirtilen üç yaklaşıma göre ayırtmışlardır. İlk ayırım, meşruiyet konusundaki hakim yaklaşım olarak belirtmişler ve bu yaklaşımda meşruiyet, sahip olunan bir nitelik, bir varlık veya bir kaynak olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir (Suddaby vd., 2017: 453). Bu yaklaşımı savunan teorisyenler, meşruiyeti firmanın çevreden sağladığı maddi olmayan varlıklar arasında değerlendirilmektedirler (Suddaby vd., 2017: 455). Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar, kurumların meşruiyeti korumak için iç yapısal özellikler ile dış çevresel baskılar arasındaki uyumu nasıl yarattığını ve sürdürdüğünü anlamaya odaklandığı

belirtilmiştir (Suddaby vd., 2017: 456). Meşruiyeti bir süreç olarak görenler ise meşruiyeti statik bir durum olarak değil, birden fazla katılımcıyı içeren devam eden bir sosyal müzakere sürecinin ürünü olarak görmektedirler (Suddaby vd., 2017: 459). Süreç yaklaşımını benimseyenler, meşruiyeti çok düzeyli süreçler temelinde incelerler ve örgütlerin, örgütsel pratiklerin ve örgütsel çıktılarının bir durumdan bir diğer duruma nasıl geçtiklerini gösteren aşama modelleri üretirler (Suddaby vd., 2017: 459). Bu görüşü savunan araştırmaların, meşruiyetin ikna/tercüme/anlatı, teorileştirme ve kimlikleme/kategorizasyon olmak üzere üç temel süreç ile meşruiyetin ortaya çıktığını belirttiklerini ifade etmişlerdir (Suddaby vd., 2017: 460). Bu görüşe göre meşruiyet, bir aktörün mevcut bir sosyal düzen veya kategori ile nasıl ilişki kurduğu açıklayan, yapılandırılmış veya beliren/oluşan faaliyetler kümesi olarak anlaşılmaktadır (Suddaby vd., 2017: 460). Üçüncü yaklaşım ise algı olarak meşruiyet yaklaşımıdır. Yazarlara göre bu yaklaşım bir nitelik olarak meşruiyet kavramını korur, ancak fiziksel bir niteliğin metaforunu benimsemek yerine, algı perspektifi olarak meşruiyet, nitelik metaforunu, bir örgütsel ürünün, uygulamanın veya karakteristiğinin uygunluğu, değerlendirmesi veya yargısı olarak kullanır (Suddaby vd., 2017: 463). Bu görüşe göre, meşruiyet algısal veya sosyobilişsel bir fenomen olarak algılanmaktadır (Suddaby vd., 2017: 464). Algı olarak meşruiyet araştırmaları, bireysel değerlendiriciyi meşruiyet yargısı oluşturma sürecinin merkezine yerleştirirken aynı zamanda meşruiyet, geçerlilik biçiminde makro düzeyde mevcuttur (Suddaby vd., 2017: 465). Bu görüşteki temel yapılar, meşruiyet nesnesi, bireyin nitelik yargısı, toplu geçerlilik yargısı ve bireyin kendisinin toplu gerçeklik yargısının ne olduğu hakkındaki geçerlilik inancının algılarıdır (Suddaby vd., 2017: 468). Meşruiyet konusundaki genel yaklaşımları değerlendiren bu çalışmanın meşruiyet konusunda farklı yaklaşımların meşruiyetin tanımlanması, nerede ve nasıl gerçekleşeceği konusunda açıklamaların değiştiğini göstermektedir.

Meşruiyet konusunda bu genel çalışmanın ortaya koyduklarını değerlendirdikten sonra şimdi yeni girişimlerde meşruiyet konusunda bir derleme çalışmanın bulgularına değinilecektir. Überbacher (2014), yeni girişimlerde meşruiyet çalışmaları üzerine yaptığı taramada araştırmaların beş farklı perspektife ayrıştırılabileceğini ortaya koymuştur. Bunlar; kurumsal perspektif, kültürel girişimcilik perspektifi, ekolojik perspektif, izlenim yönetimi perspektifi ve sosyal

hareketler perspektifidir (Überbacher, 2014). İncelediği çalışmalar içerisinde en büyük kümeyi oluşturan kurumsal perspektifte çalışmaların temel olarak odaklandığı soru, kurumlar nasıl izleyicilerin meşruiyet yargılarını etkilerdir (Überbacher, 2014: 671). Yazar, bu kümedeki araştırmaların iki tür kurumun yeni girişimlerin meşruiyeti üzerine etkilerinin araştırdıklarını ifade etmiştir (Überbacher, 2014: 671-672). Bunlar, bilişsel kurumlar (bkz: tablo 3'teki bilişsel meşruiyet) ile değerlendiren kurumlardır (bkz: tablo 3'teki sosyo-politik düzenleyici meşruluk). İkinci perspektif, kültürel girişimcilik perspektifidir. Yazar bu perspektifteki çalışmaların yeni girişimlerin meşruiyet mekanizması olarak girişimcilerin kültürel eyleyenliğine odaklandığı belirtmiştir (Überbacher, 2014: 672). Üçüncü, perspektif ekolojik perspektiftir. Yazara göre, bu perspektifte yeni girişimlerin meşruiyeti onların yapısal bağlamı (örneğin bir pazar, endüstri veya pazar kesimi) ve özellikle de bağlamın topluluk yoğunluğu (yani bu bağlamdaki diğer kuruluşların sayısı) tarafından belirlendiği vurgulamaktadır (Überbacher, 2014: 672). Dördüncü perspektif, girişimcilerin yeni girişimlerinin izleyicilere meşru görünmesini sağlamak için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerini ele almaktadır (Überbacher, 2014: 673). Son perspektif ise sosyal hareketler perspektifidir. Bu perspektif ise sosyal mobilizasyonun yeni girişimleri meşrulaştırma yollarına odaklanmaktadır (Überbacher, 2014: 673).

Biz bu tez çalışmamızda, meşruiyeti bir nitelik olarak gören yaklaşımı ve kurumsalcı perspektiften yeni girişimlerin meşruiyet kazanma yöntemlerini ele alan yaklaşımı benimsedik. Tez çalışmasında kabul edilen örgütsel meşruiyet ve meşruiyet türlerine ilişkin tanımlamalar şu şekildedir:

Örgütsel Meşruiyet: Örgütsel meşruiyet; bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. (Deephhouse vd. 2017).

Düzenleyici Meşruiyet: Örgütler kurumsallaştırılır çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, and Díez-Martin, 2018). Düzenleyici meşruiyet, yasal zorunluluklara uyumla sağlanır (Deephhouse vd. 2017). Mevcut normlar ve yasalar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir

liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder (Aldrich ve Fiol, 1994: 648). Düzenleyici meşruiyet; yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir (Ranger-Moore et al., 1991: 37). Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir (Zimmerman ve Zeitz, 2002: 418).

Pragmatik Meşruiyet: Pragmatik meşruiyet, bir örgütün en yakın hedef kitlesinin/izleyicilerinin/ilgilerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır (Suchman, 1995). Herhangi bir etkinlik dizisinin, kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışları inceleyen ilgililer ile doğrudan alışverişi içerir (Suchman, 1995). Pragmatik meşruiyet, rasyonel etkinliği ifade eder (Deephhouse vd. 2017). Bu meşruiyet, işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, and Díez-Martin, 2018).

Ahlaki Meşruiyet: Kitleler, bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, and Díez-Martin, 2018). Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır (Suchman, 1995: 579). Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler, hedefler vb.’ne uygunluğa dayalıdır. (Deephhouse vd. 2017). Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir (Zimmerman ve Zeitz, 2002: 419).

Kültürel-Bilişsel Meşruiyet: Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, and Díez-Martin, 2018). Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır (Suchman, 1995). Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel

kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir (Scott, 1994: 81). Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır (Aldrich ve Fiol, 1994: 648). Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir (Ranger-Moore vd., 1991: 37).

Farklı meşruiyet kazanma ve yönetme stratejilerini bir araya getirerek oluşturduğumuz meşruiyet yönetme stratejilerine ilişkin çerçeve aşağıdaki tabloda görülmektedir. Aşağıdaki çerçeve geliştirilirken Suchman (1995), Zimmerman ve Zeitz (2002) ve Deephouse vd. (2017)'un çalışmalarında önerdikleri meşruiyet stratejileri sentezlenmiştir.

Tablodan görüleceği üzere beş farklı işletmelerin meşruiyet kazanma ve bunu yöntemeleri ile ilgili beş ana durum söz konusudur. Bunlar meşruiyet kazanma, meşruiyeti sürdürme, meşruiyete meydan okunulması, cevap verme ve kurumsal olarak yenilik yaparak meşruiyet kazanmadır. Kazanma stratejisi ise kendi içinde üç farklı alt stratejiye ayrılmaktadır. Bunlar uyum yoluyla meşruiyet kazanma, seçim yoluyla meşruiyet kazanma ve manipülasyon yoluyla meşruiyet kazanmadır. Belirtilen durumlara ilişkin tanımlamalar ve işletmelerin bu durumlarda gösterdikleri davranışlar tabloda yer almaktadır.

Tablo 5. Meşruiyet Stratejileri İçin Senaryolar

Senaryo Kavram	Kazanma			Sürdürme	Meydan okunulması	Cevap Verme / Onarma	Kurumsal Olarak Yenilik Yapma / Yaratma
	Uyum	Seçim	Manipülasyon				
Meşruiyet	(Kurallara) uygunluğu/uyulduğunu gösterme. Kuralların karşılanması. (Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak.)	(Faaliyet göstereceği) çevreyi seçme (Yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içerir.)	Çevreyi etkileme (Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir.)	Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme Değişimleri algılama Başarımları koruma (1- Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, 2-Akıllıca iletişim kurma, 3- Meşruiyeti biriktirme)	Uygunluğa meydan okunması/İşletmenin uygun oluşunun sorgulanışı	(Meşruiyet krizi sonrasındaki eleştiriler veya değerlendirmeler için) uygunluğu gösterme * Normalleştirme * Yeniden yapılandırma * Paniğe kapılmama	Yeni uygunluk tanımları oluşturmak (Yaratma; içinde kurallar, normlar, değerler, inançlar, modelleri olan sosyal bağlamın yaratılmasını içerir. Yaratma; yeni faaliyet pratikleri, modeller ve fikirler yaratmaktır.)
Düzenleyici Meşruiyet	Standartları uygulamak ve karşılamak Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak (Zorunlu sertifikalar veya belgeler alma)	Yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi.	Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri.	Rutin izlemeyi sağlamak	İşletmenin performansının sorgulanışı (İşletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar)	Standartlara göre performansı doğrulama	Düzenlemeleri değiştirme Yeni girişime fayda sağlayan kurallar ve düzenlemeler oluşturmak.

Pragmatik Meşruiyet	<i>Yeterli performans göstermek</i> Talepleri karşılamak: * Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek * İlgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme * İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma	Pazarları seçme * Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme * İlgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma	Reklam yapma * Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma * Kurum imajının reklamını yapma	<i>Kötü performanstan kaçınma</i> Menfaatleri izleme * Fikir liderlerine danışma - Mübadeleleri koruma (1-Güvenirliliği kontrol altında tutma, 2- Dürüst bir şekilde iletişim kurma, 3- Güven biriktirme)	<i>İşletmenin performansının sorgulanışı</i> (İşletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar)	<i>Yeterli performans onaylama</i> Meşruiyet krizine neden olan olayı inkâr etme İzlenimleri işletmeye aktaracak mekanizmalar oluşturma	<i>Performans kriterlerini değiştirme</i>
Ahlaki Meşruiyet	<i>Sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek</i> İdeallere bağlı kalmak/onlara uyma * Somut, değerli çıktılar üretmek * Hali hazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları * İşletmenin işgücünün iyinin ve doğrunun yanında olduğunu göstermek için sembolik görüntüler sunmak (İşletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personeli üzerinden) Karlı işletme olmak gibi toplumsal normları takip etmek, çalışanlara adil davranmak gibi değerlere bağlı kalmak ve üyelerin kişisel davranışlarına ilişkin mesleki normların benimsenmesi.	(Etkinlik) Alanın Seçimi * Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlilik, Cevap verebilirlik vb.) Normların ve değerlerin, girişimin ürünlerini / hizmetlerini ve / veya vizyonunu daha fazla kabul ettiği alanların seçilmesi.	<i>Mevcut norm ve değerleri değiştirme.</i> İkna etmek * Başarıyı göstermek *İlgi gruplarını ahlaki/etik bir inanç pozisyonundan içinde işletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personelinin saygı göreceği bir diğerine inanmalarını sağlayacak şekilde dönüştürme	<i>Sosyal değerleri ihlal etmeme</i> Sosyal değerleri izleme * Profesyonellere danışma Münasip olmayı koruma * Sorumlulukları koruma * Resmi bir biçimde iletişim kurma * Saygıyı biriktirme	<i>Değer zorlukları</i> (İşletmenin sosyal değerlere uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar)	<i>Sosyal değerlere uyumu onaylama</i> Bahaneler bulma/Gerekçeler sunma Ayrırma * Personel değiştirme * Pratikleri değiştirme * Yeniden şekillendirme	<i>Sosyal değerleri değiştirme</i> (Yeni) normlar ve değerler geliştirme

Kültürel-Bilişsel Meşruiyet	<i>Anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak</i> * Alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek * Faaliyetleri biçimselleştirmek * Faaliyetleri profesyonelleştirmek İstenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb.'ne uygun olma	Etiketleri seçme *Sertifika(lar) edinme Fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi.	<i>Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirmek</i> Kurumsallaştırma *İşletmenin eylemlerini sürekli kılarak anlaşılabilirliği ve kabul edilmişliğini devam ettirme *Yeni modelleri popülerleştirme (Yeni kültürel formülasyonları açıklayarak anlaşılabilirliği teşvik etmek) *Yeni modelleri standartlaştırma (benzeşmeyi cesaretlendirerek kabul edilmeyi teşvik etmek)	<i>Anlam sistemini ihlal etmeme</i> İşletmeye olan bakış açılarını izleme *Şüphesi olanlara danışma Varsayımları koruma *Sadeliği koruma *Gerçekçi bir biçimde konuşma *Bağılantılı olmayı biriktirme	<i>Anlam zorlukları</i> (İşletmenin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar)	<i>Anlam sistemlerine uyumu onaylama</i> Açıklama	<i>Anlam sistemlerini değiştirme</i> Yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturmak
-----------------------------	--	--	--	--	--	---	---

2.2. TÜRKİYE YAZININDA ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET VE YENİ GİRİŞİMLERDE MEŞRUIYET ARAŞTIRMALARI

Alanyazınındaki örgütsel meşruiyetle ilgili olan çalışmaların ortaya koyduğu bulgular şu şekildedir: Taş (2013: 61), Türkiye’deki girişimcilerin faaliyetlerinin, davranışlarının ve yaşam tarzlarının meşru görülme düzeyini ve bu düzeyi belirleyen sebepleri araştırmıştır. Bu amaç çerçevesinde özel bir üniversitede e-mba öğrenimi yapan ve girişimcilik dersi alan öğrencilerden oluşturulan gruplarla odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen verilere göre, Türk girişimcisinin meşru görülme düzeyinin düşüklüğü saptanmıştır. Meşruiyet düzeyinin düşük seviyede olmasına yol açan sebeplerin girişimcilerin devletle olan ilişkileri, bazı girişimcilerin kökenleri ile ilgili olarak ortaya atılan savlar, Türk girişimcilerinin Asya ve Avrupa’daki ve girişimciler ile kıyas yapıldığında başarısız olmaları ve girişimcilerin çalışanlarına karşı bakış açısı ve onlara karşı sergiledikleri tavır olduğu belirlenmiştir.

Şahin (2005: 121), çalışmasında, bilhassa devlete bağımlı iş sisteminin niteliklerini barındırdığı iddia edilen Türk iş sisteminin, 1990 sonrası meydana gelen kırılma ile politik iktisat ve makro-kurumsalcı yaklaşımlar üzerinden bu baskın formun devam edip etmediğini araştırmaktadır. Araştırma sonucunda, 1990 sonrası liberalleşme deneyiminin en çok yaşandığı ve devlete bağımlı iş sisteminin sorgulandığı yıllarda, baskın örgüt formu olan holdingler içerisinde bir çeşitlenme olmamasına rağmen, iş sisteminde bir çeşitlenmenin yaşandığını ileri sürülmektedir. Bu dönemden sonra iş sisteminin çeşitlendiği ve MÜSİAD’a bağlı şirketlerin bir hayli arttığı görülmektedir. Bu durumda devlete bağımlı iş sisteminin de kısmi olarak zayıfladığı söylenebilmektedir. Ayrıca Türk iş sisteminin, holding yapılanması baskınlığını sürdürürken, bağımsız şirketlerin de holding oranına yaklaşması ve kamu şirketlerinin azalması kaynak temelli yaklaşım ile liberalleşmenin beklenen şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Mehmet Eryılmaz ve Filiz Eryılmaz (2011: 35), çalışmasında, yönetim pratiklerinin meşruiyet elde etmesinde ekonomik dalgalanmalardan izlenen retorik stratejilerin nasıl ve ne boyutta etkilendiğini araştırmaktadır. Araştırmada bu amaca ulaşabilmek amacıyla, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’ni Türkiye bağlamında meşrulaştırmaya çalışan aktörlerin çıkardığı

tek kalite dergisi olan “Önce Kalite”de 1992–2009 yılları arasında yayınlanan söyleşiler ve makalelerde ikna faktörü içeren metin parçaları ilk olarak retorik analizi ile incelenmiş olup, sonrasında da verilere zaman serisi analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, zaman serilerinde 2001, 2003 ve 2006 yıllarında kırılmalar olduğu saptanmıştır. Araştırmacıların tekrar ana metinlere dönerek gerçekleştirdikleri incelemeler, 2001 ve 2003’deki kırılmaların Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin TKY retoriğine yansımalarının bir sonucu olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın bir başka sonucu da, serilerin durağan olduğu ve TKY retoriğinin kırılmalar sonucunda ana durumuna geri dönüş yaptığı ve temeldeki gidişatını değiştirmemesidir.

Kalemci ve Tüzün (2008: 403), çalışmasında, örgütsel alandaki meşruiyet kavramlarına dayanılarak meşruiyet yaklaşımlarını incelemiştir. Örgüt yazınında inceledikleri araştırmalarına dayanarak, ilk olarak alanda kurumsal kuram perspektifinde adlandırılan kurumsal meşruiyet ve ikinci olarak pragmatik bakış açısına göre tanımlanmış olan stratejik meşruiyet anlayışının varlığından söz etmektedirler. Bu çalışma, yine yazında araştırıldığına göre, kurumsal meşruiyetin örgütler için öncelikli yere sahip olduğunu ya da aksinin iddia edilemeyeceğini savunmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gereken; kurumsal meşruiyet olarak adlandırılan anlayışın toplum ve örgütler arasında gözle görülmemesi, hissedilir olmama ve sorgulanma durumunun olmamasıdır. Kurumsal meşruiyete uyum sağlamadan örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine imkan yoktur. Önerme 1’de de belirtildiği üzere örgütler kurumsal meşruiyetlerini elde etmeden de stratejik meşruiyet kazanamayacakları savunulmaktadır.

Arslan ve Coşkun, (2017: 137), çalışmasında örgütlerin yapı ve uygulamalarının kurumsal çevreye uyumlu olmadığı durumlarda bile uygun görünerek meşruiyetlerini nasıl elde ettiklerini kurumsal kuram perspektifinden incelemektedir. “Örgütsel dilin örgütsel meşruiyetteki rolü kurumsal kuramla açıklanabilir mi?” sorusu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmada meşruiyet elde etmek isteyen örgütlerin meşruiyeti kazanmalarına imkan veren aktörlere bu kararı verdirebilmeleri için uyguladıkları dil stratejileri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Örgütlerin kurumsal yapının sembol ve kelimeleriyle oluşturdukları dili karar vericilerle iletişimlerinde kullandıkları ve böylelikle değerlendiricilerin pragmatik, bilişsel, pragmatik,

normatif, ve duygusal taraflarını manipüle ederek meşruiyet hükmü oluşturdıkları saptanmıştır.

Gerede ve Kurt (2017: 2), Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) adlı yeni uygulama karşısında havacılık örgütlerinin ne tür tepkiler gösterdiklerini, örgütsel alanda eşbiçimliliğin oluşup oluşmadığını ve uygulamanın gerçekten benimsenip benimsenmediğini yeni kurumsal kuram açısından ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda, araştırmaya dahil edilen örgütlerde EYS yayılımının altında yatan sebep olarak kuralcı kurumsal baskılar ortaya çıkmış, alanda zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmasının ve meşruiyet kaygısının hakim olduğu bulgulanmıştır. Baskının güçlü hissedildiği zorlayıcı mekanizmalar karşısında örgütlerin kabullenme tepkisi göstermesi beklenirken, örgütlerden çoğunluğunun kaçınma stratejilerinden ayrı tutma tepkisi bir kısmının ise kabullenme stratejilerinden uyma tepkisi vermesi şaşırtıcı bir sonuç olmuştur. Ayrıca araştırma alanı içerisindeki örgütlerin büyük çoğunluğunun EYS uygulamalarını törensel biçimde benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

Cobutoğlu (2017: 37), çalışmasında, gösterge biliminden elde edilen verilerle kurumsal kuramın meşruiyet ve eşbiçimlilik kavramları kapsamında özel güvenliği ait üniformaların anlamsal, kullanımsal ve etkileşimsel niteliklerini diğer kolluk kuvvetlerine ait kıyafetlerden farklı olan taraflarını ve kanunlar çerçevesinde özel güvenlik üniformalarının kendi içerisindeki şekillenme biçimi belirlenip incelenmiştir. Özel güvenlik kıyafetlerindeki kurumsal anlamda “meşruiyete” ve “eşbiçimliliğe” katkı sağlayan göstergelerinin belirlenmesi ve kurumsal yaklaşıma ilişkin bu kavramların göstergebilimin verilerinden yararlanarak özel güvenlik kıyafetlerini şekil, renk, aksesuar, desen, benzer ve farklılıklar noktasındaki zıtlıklar ve kıyafetlerin algılanış şekli gibi yönlerin değerlendirilmesi, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kanun koyucular özel güvenlik üniformalarını kolluk kuvvetleri kıyafetlerinden keskin bir şekilde ayırmıştır. Bu sınırlamaların üniformalardaki göstergelerin anlamlarını ve kullanımını kısıtladığı ve göstergebilimsel yansımaları da zayıflattığı belirlenmiştir. Ayrıca üniformanın üzerinde kendisinden başka anlamları işaret eden göstergelerin az veya hiç olmaması temsiliyetinde meşruiyet ve eşbiçimlilik kapsamında kurumsallaşmasını yavaşlatmıştır. Üniformalardaki işaretlerin artırılması özel kolluğun da genel kolluk

gibi normatif ve pragmatik meşruiyet kapsamında toplumsal kabulünü kuvvetlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır (Cobutoğlu, 2017: 47).

Yıldız ve Leblebici (2018: 7), kamu yönetimi alanına yeni girmiş teknolojik bir sistem olan E-devlet kurumsal kuram perspektifine dayanarak incelenmiştir. Araştırmanın e-devlet kavramı ve uygulamasına yönelik yaptığı analiz sonuçlarında, kurumsal örgüt kuramının, literatürüne egemen konumdaki yeni kamu işletmeciliği değerleri-odaklı anlayışına ek olarak, örgütsel meşruiyet arayışları, simgesellik ve moda olma gibi farklı hususları da analize dâhil etmesi nedeniyle yararlı olabileceği ileri sürülmektedir.

Öztürk ve Sözen, (2017: 1), çalışmasının amacı örgütlerin kurumsallaşma biçimleri ve örgütlerin hizmet verdikleri sosyo-ekonomik statü gruplarının ilişkilerinin irdelenmesidir. Araştırmanın analizinin bulgularına göre, düşük ve yüksek sosyo ekonomik statü gruplarında yer alan insanların örgütlerden taleplerinin ve ulaşmak istedikleri beklentilerin farklı olduğu saptanmıştır. Bu ayrımın ise kurumsal çevreyi etkilediği ve örgütsel yapı ve pratiklerde belirleyici bir rol oynadığı saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, yeni kurumsal kuramın meşruiyet konusunda ortaya koyduğu iddiaları veya görüşleri bu araştırmanın örneklemini temelinde Türkiye bağlamında değerlendirmektir. Muğla ilinde faaliyet gösteren ve görece pazara yeni giren eğitim sektöründeki iki işletme karşılaştırmalı olarak incelenecek ve bu iki örgütün meşruiyet sağlama ve yönetmeleri konusundaki davranışlarının ne gibi benzer yönleri olduğu ne gibi farklı yönleri olduğu incelenmiştir. Bu tez çalışması yeni girişimlerin meşruiyet edinimi ve yönetimi konusu üzerindedir. Zimmerman ve Zeitz'e göre (2002: 429), meşruiyet yeni girişimlerde önemli bir olgudur çünkü kaynakları arttırmada ve büyümeyi başarmada meşruiyet stratejik olarak kullanılabilir. Fisher vd. (2016: 383)'a göre de örgütsel meşruiyet kazanımı ve yönetimi yeni girişimlerde yeni olmanın getirdiği dezavantaja karşı bir panzehir olarak fark edilmiştir. Bu çalışmanın amacı da yeni girişimlerin büyüme ve hayatta kalma çabalarında meşruiyet olgusunun önemini Türkiye bağlamında incelemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN STRATEJİSİ

Araştırmanın stratejisi, çoklu örnek olay araştırma stratejisidir (Araştırma stratejileri için bkz. Saunders vd., 2009). Örnek olay araştırmaları, sınırlı bir varlık veya birim(ler)de araştırmacıların bu varlık veya birim(ler)i kendi sosyal ve kültürel bağlamları içinde açıklama süreçleri yoluyla hem ilgili konuyu açıkladıkları hem de olguları ele aldıkları detaylı araştırmayı içerir (Putney, 2012: 115). Benzer bir diğer tanıma göre, örnek olay araştırması sınırı bir sistemin veya bir örneğin (veya çoklu örneklerin) zaman içerisinde, detaylı, bağlamdaki bilginin ve zenginliğin çoklu kaynaklarını içererek derinlemesine veri toplama yoluyla araştırılmasıdır (Miller ve Salkind, 2002: 163).

Bu tez çalışmasında işletmelerin meşruiyet kazanma ve yönetme yaklaşımları onların tarihsel bağlamlarında incelemenin daha uygun olacağı düşüncesinden hareketle örnek olay araştırma stratejisinin bir türü olan ve genelleştirmeye yapma konusunda daha yardımcı olacağı belirtilen (örn. Putney, 2012; Yin, 2014) çoklu örnek olay

araştırması benimsenmiştir. Ayrıca çoklu örnek olay araştırması karşılaştırmalı örgütsel analiz yapılmasına da izin vermektedir. Özellikle kurumsal kuram çalışmalarının karşılaştırmalı örgütsel analiz yoluyla ele alınmasının sağlayacağı avantajlar konusundaki değerlendirmeler de (örn. Greenwood vd., 2014; King vd., 2009) bu çalışmanın karşılaştırmalı örgütsel analiz yapmaya uygun olması nedeniyle çoklu örnek olay araştırma stratejisinin benimsenmesini sağlamıştır.

3.3. ÖRNEKLEM VE VERİ

Muğla ilinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren iki özel okul bu çalışmada meşruiyet açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmanın verileri işletme sahip veya yöneticiler, bu kurumları denetleme yetkisine sahip kurum olan Muğla İl Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan ve özel okullardan sorumlu olan şube müdürü ve bu iki okula çocuklarını kayıt ettirmiş ailelerden sağlanan ile görüşmelerden elde edilmiştir. Her bir okul için 3'er aile ile görüşmeler yürütülmüştür. Çocukların eğitim alacağı okulu seçmek aile kararı olacağı düşünüldüğü için anne ve babalar ile ayrı ayrı mülakatlar yapılmıştır. Böylelikle altı aileden 12 kişi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın veri toplama yöntemi derinlemesine mülakattır. Araştırma kapsamında her iki okuldaki toplam 12 veliyle ve her bir okuldaki birer yönetici ile görüşme yapılmıştır. Ayrıca bir de bu iki kurumu denetleme yetkisine sahip kişi ile bu okulların meşruiyetleri üzerine mülakat yapılmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde EK 2.'de sunulan görüşme formu kullanılmıştır. Verilerle yapılan görüşmelerde ise Tablo 5.'de sunulan ve bütünleştirdiğimiz senaryoların her biri sorularak velilerin hem genel meşruiyet hem de meşruiyet türleri açısından okulları değerlendirmeleri istenmiştir. Mülakatlar sonrası elde etmiş olduğumuz bulgular izleyen bölümde sunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmamız kapsamında Muğla’da faaliyet gösteren iki özel okulun kurucu müdürleriyle yaptığımız derinlemesine mülakatlara dayanarak elde ettiğimiz bulguları şu şekilde açıklayabiliriz.

Öncelikle A Koleji’nin kurucuları ile yaptığımız görüşmede, kuruluş aşamasında MEB Bakanlığı’nın Özel Okullar Yönetmeliği’ne uyum göstermek zorunda olduklarını ve bu yasal süreçleri tamamladıktan sonra faaliyet gösterebilecekleri ve MEB tarafından denetleniyor olmaları düzenleyici meşruiyeti uyum ile sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. Hedef kitlesi olan öğrenci ve velilerin talep ve beklentilerine karşılayabildiklerini, örgüt içerisinde yer alan deneyimli yönetim ve öğretmen kadrosunun, geçmişten gelen başarılı itibarlarını kullanarak ve örgüt içerisinde çalışanları karar mekanizmalarına dahil ederek uyum ile pragmatik meşruiyet elde etmeye çalıştıklarını ifade edebiliriz. Çalışanlarına adil davranarak, okuldaki öğrenciler arasında ayırım yapmaksızın öğrencilerin eğitim haklarından adil bir şekilde yararlanmalarını sağlayarak ve okula öğrenci alımının başarı sıralamasına göre yapılıyor olması A Koleji’nin ticari kaygı gütmekten eğitim kurumu amacına yönelik davranma çabasıyla ahlaki değerlere uyum göstererek meşruiyet elde etmeye çalıştıkları söylenebilir. Deneyimli öğretmenleri kadrolarına dahil ederek, sektördeki başarılı eğitim kurumlarının gelişmelerini takip ederek, doğru ve faydalı eğitim modellerini örnek alarak kültürel bilişsel meşruiyeti de uyum ile sağladıklarını ifade edebiliriz.

Muğla ilindeki özel okul ihtiyacını görerek bu alanda faaliyet göstermek amacıyla kurulmaları da seçim yaparak meşruiyet kazanma çabaları olduğuna işaret etmektedir. A Koleji yönetim ve öğretmen kadrosunun eskilere dayanan bir eğitimcilik geçmişlerinin olması, Muğla ilinde bu anlamda sahip oldukları tanınırlık, buna bağlı olarak da Muğla ilindeki hedef kitleden gördükleri talep pragmatik anlamda seçim yoluyla meşruiyet kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

Ahlaki olarak başarılarını kamuoyuna göstererek ikna etme çabası A Koleji’nin ahlaki meşruiyeti manipüle yoluyla da kazanmaya çalıştığının bir göstergesidir.

A Koleji'nin yasal anlamda okulun fiziki yapısı ile ilgili belediyenin bir rapora onay vermemesi durumundan kaynaklı bir meşruiyet krizi yaşadığını ve bunu yasal düzenlemelerde lobicilik faaliyeti gerçekleştirerek aştığını belirtmiştir.

Kurumsal anlamda yenilik yapma konusunda ise yerel bir özel okul olması dolayısıyla kurum içerisinde bir geliştirme ve iyileştirme çabaları olduğunu söylemek mümkündür.

A Koleji yöneticisinin verdiği cevaplara dayanarak, sağladıkları bu meşruiyeti ailelerle iyi ve dürüst ilişkiler kurarak, başarılarını kamuoyuna göstererek, kolejden beklenen yabancı dil, sosyal faaliyet gibi talep ve beklentilere istenilen düzeylerde cevap vererek ve sorumluluklarını koruyup eğitim sektöründe hakim aktör olan devletin koyduğu yasalara rutin bir şekilde uyum sağlayarak meşruiyetlerini zedeleyecek herhangi bir durumla karşılaşmadan meşruiyetlerini sürdürme çabası göstermekte olduklarını ve örgütün meşru görüldüğü kanısına ulaşıldığı ifade edilebilir.

B Koleji'nin kurucu müdürü ile yaptığımız görüşmelere dayanarak, öncelikli olarak Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından denetlenen yasal zorunluluklara tamamen uyum sağlanmadan okulun açılmayacağını ve bu sebeple de sınıf metrekaresine kadar her detay için yasaların olduğunu fakat bunların hepsine uyum göstererek düzenleyici meşruiyeti elde etmiş oldukları söylenebilir. Veli ve öğrencilerin talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi adına, öğretmen kadrosunu Muğla ilinde eğitimci kimlikleriyle ünlenmiş kişiler tarafından oluşturuyor olması, yabancı dil eğitiminin yabancı uyruklu hocalar tarafından veriliyor olması, aile birliği gibi okul içi gruplarıyla iş birliği yapılarak fikir alınması pragmatik meşruiyeti elde etmeye yönelik çabalarına örnek teşkil etmektedir. Okulun Muğlalı iş adamlarının oluşturduğu bir birlik tarafından kurulmuş olması ve yönetim kurulunda bu birliğin üyelerinin olması ve bu özel okulun Muğla'da kurulmuş olması seçim yoluyla meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu birliğin kurucularının Muğla'nın ileri gelen iş adamları olmasından kaynaklı çevrelerinin bu okula göstermiş oldukları talep B Koleji'nin kuruluş aşamasında pragmatik anlamda seçim yoluyla bir meşruiyet kazanmış olduğunu göstermektedir. B Koleji yönetim kurulu üyelerinin çok güçlü iş adamları olması dolayısıyla yasal düzenlemelerde lobicilik faaliyetleri yürütme gibi bazı girişimleri olduğunu yani manipülasyon yoluyla düzenleyici

meşruiyet kazanmaya çalıştıkları belirtilmiştir. Sınavlarda elde ettikleri il ve ilçe başarılarını göstererek, velilerle güvene dayalı ilişkiler kurarak, standart ve her veli için geçerli olan bir ücret politikası yürütmeleri, öğretmenlerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına teşvik ederek sağladığı bu meşruiyetleri sürdürme çabası göstermektedir. B Koleji'nin meşruluğu sarsan ailelerin sorgulamasına yol açan bir takım çok büyük ve olumsuz olmayan meşruiyet krizleri yaşanmıştır. Fakat bu krizlerin B Koleji'nin yeniden yapılandırma gibi çabaları sonucunda onarılmıştır. Dolayısıyla da yöneticinin genel değerlendirmesinden çıkarılan sonuca göre, B Koleji'nin düzenleyici, pragmatik, ahlaki ve kültürel bilişsel meşruiyetlerinin elde edildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Eğitim sektöründe örgütleri yasal olarak denetleyen görevini üstlenen devlet açısından bu iki özel okulun meşruiyetlerini irdelemek için Muğla Milli Eğitim Bakanlığı şube müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Yapılan görüşmeden edinilen bulgular şöyledir: Öncelikle devlet özel okulları 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunlarına uymakla yükümlü tutmaktadır. Bu kurallar çerçevesinde sınıfların boyutları, okulun kapı ve merdiven boyutları, sınıfların kaç kişilik olduğu, yangın merdiveni, depreme dayanıklılık gibi güvenlik zorunlulukları, okul ücretlerinde taban ve tavan sınırı getirilmesi gibi birçok madde yer almaktadır. Okullar ancak bu kurallara uyum sağladıktan sonra bakanlık onay alırsa meşru hale gelebilir.

Devlet okullarında kontenjanın %3'ü koruma altındaki çocuklara, gazi ve şehit yakınlarına zorunlu olarak ayrılmaktadır. Bunun dışında devletin özel okullara %20 ila %50 oranında teşvik desteği sağlaması özel okulların yaygın hale gelmesi açısından devletin çok önemli bir adımıdır. Bu anlamda devlet özel okulları desteklemekte ve gayrimeşru şekilde uygulanan abartılı ücret politikalarını önlemeye çalışmaktadır.

Özel okulların müfredat sistemiyle devlet okullarınıninki aynıdır. Fakat özel okullara ders saati açısından bir esneklik tanınmaktadır. Hafta sonu kurs açmalarına izin verilmektedir. Gün içerisindeki ders saatlerini saat 17.00'a kadar uzatma izni verilmektedir. Devlet okullarına göre özel okullarda yabancı dil eğitimi ve sosyal etkinliklere daha fazla önem verilmektedir. Fakat yurtdışı projelerinde devlet okullarının daha öncelikli olduğu söylenebilir.

Mülakatta Muğla'daki özel okulların başarılarının değerlendirilmesinde ulaşılan bulgulara dayanarak özel okulların başarılarını olumsuz etkileyen durumların temeldeki eksikliklerden kaynaklandığı yönünde bir çıkarım yapılmıştır. Öğrencilere verilen eğitimin ölçme değerlendirilmesinin yapılmaması, geri bildiriminin almamasından kaynaklanan bir durumun söz konusu olduğu savunulmaktadır.

Özel okullardaki öğretmenler genellikle ya çok genç ve tecrübesiz ya da çok yaşlı ve tecrübeli fakat teknolojiden uzak olmaktadır. Genç öğretmenlerin çalıştırılma sebebi SGK'ya ödenen primlerinin az olması maaşlarının artırılabilmesi, yaşlı öğretmenlerinin seçimi de emekli olmalarından kaynaklanmaktadır. Öğretmenin bu şekilde ticari bir gider olarak görüp, işletmenin bir paydaşı olarak görülmez ise o zaman başarılı bir eğitim sistemi oluşturulamaz.

Bu okulların olumlu yönlerinin de olduğu belirtilmiştir. Özel okullarda eğitim alan öğrencilerin devlet okullarında eğitim görenlere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir. Fakat yine de özel okula giden öğrencilerin büyük çoğunluğunun dışarıdan takviye ders alma durumu söz konusudur.

Muğla'daki özel okulların genel değerlendirmesine ilişkin bulgulara göre devlet tarafının bu özel okulları çok başarılı bulmadığı söylenebilir.

Devletin özel okullarının kurucularının eğitimci ve iş adamı olmasına bakış açısı şu şekildedir: Yönetimin eğitimci olmasının o eğitim kurumunu daha anlamlı daha başarılı yapabilmesi söz konusudur. Fakat kurucular eğer eğitim kısmına karışmıyor ve onu eğitimcileri bırakıyorsa o da doğru bir mantıktır.

Muğla'da ve Türkiye'de özel okullara ilişkin değerlendirmelere göre, Türkiye'de özel okul sisteminin çok iyi yerlere gittiği düşünülmektedir. Türkiye'de marka haline gelmiş çok iyi özel okullar bulunmaktadır. Fakat Muğla bağlamında değerlendirildiğinde, özel okul yapısının çok iyi olmadığı ve eksiklikler bulunduğu düşünülmektedir. Muğla'daki özel okulların kurum kimliğinin henüz oturmamış olduğu düşüncesi hakimdir.

Özel okullar pragmatik meşruiyet açısından değerlendirildiğinde ise, tam olarak velilerin taleplerini karşıladıkları düşünülmemektedir. Yabancı dil ve sosyal aktiviteler konusunda gelişim göstermekte olsalar da genel olarak özel okul kavramının daha da oturması gerektiği düşüncesine ulaşılmaktadır.

Ahlaki meşruiyet açısından devlet tarafından değerlendirildiğinde ise özel okulların her ne kadar öyle gözükme de ticari kaygılarının oldukça önemli olması söz konusudur. Devletin ilde genel olarak yaptığı sınavlarda özel okullardan öğretmen talep etmesi ve gönüllü olarak kimsenin iştirak etmemesi bu ticari amacı güttüklerinin bir göstergesidir.

Devlet aktörü, okulların sorgulanamaz bir yapıya sahip olamayacağını, kültürel bilişsel meşruiyetlerinin olmadığını savunmaktadır.



Tablo 6. A Koleji Yönetici ve Veli Mülakat Cevapları

Aile	Kazanma			Sürdürme	Meydan okunulması	Cevap Verme / Onarma	Kurumsal Olarak Yenilik Yapma / Yaratma
	Uyum	Seçim	Manipülasyon				
Meşruiyet (Genel)							
A1Ö	✓	✓	0	✓	✓	✓	0
A2Ö	✓	✓	0	✓	0	0	0
A3S	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A4O	✓	✓	0	✓	✓	✓	0
A5S	✓	✓	✓	0	✓	0	0
A6Z	✓	✓	0	✓	0	0	0
AYY	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Düzenleyici Meşruiyet							
A1Öö	✓	0	0	✓	0	✓	0
A2Ö	✓	0	0	✓	0	0	0
A3S	✓	0	0	✓	0	0	0
A4O	✓	✓	0	✓	0	0	0
A5Z	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A6S	✓	✓	0	✓	0	0	0
AYY	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Pragmatik Meşruiyet							
A1Öö	✓	✓	✓	✓	✓	0	0
A2Ö	✓	0	✓	✓	0	0	0
A3S	✓	✓	0	✓	0	0	0
A4O	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A5Z	0	✓	✓	0	✓	0	0
A6S	✓	✓	✓	0	0	0	0
AYY	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Ahlaki Meşruiyet							
A1Öö	✓	✓	0	✓	✓	0	0
A2Ö	✓	0	0	✓	0	0	0
A3S	✓	0	0	✓	0	0	0
A4O	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A5Z	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A6S	✓	0	0	✓	0	0	0
AYY	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Kültürel-Bilişsel Meşruiyet							
A1Ö	✓	✓	0	✓	✓	✓	0
A2Ö	✓	✓	0	✓	0	0	0
A3S	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A4O	✓	✓	0	✓	✓	0	0
A5Z	✓	✓	0	0	✓	0	0
A6S	✓	0	0	✓	✓	0	0
AYY	✓	✓	✓	✓	0	0	0

Tablo 7. B Koleji Yönetici ve Veli Mülakat Cevapları

Aile	Kazanma			Sürdürme	Meydan okunulması	Cevap Verme / Onarma	Kurumsal Olarak Yenilik Yapma / Yaratma
	Uyum	Seçim	Manipülasyon				
Meşruiyet (Genel)							
A1M	✓	0	✓	✓	✓	0	0
A2N	✓	✓	0	✓	✓	✓	0
A3G	✓	0	✓	✓	✓	0	0
A4A	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0
A5Ş	✓	✓	0	0	0	0	0
A6İ	✓	✓	0	0	✓	0	0
AYT	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Düzenleyici Meşruiyet							
A1M	✓	0	0	✓	0	0	0
A2N	✓	✓	0	✓	✓	✓	0
A3G	✓	0	0	✓	0	0	0
A4A	✓	0	✓	✓	0	0	0
A5Ş	✓	✓	0	✓	0	0	0
A6İ	✓	0	0	✓	0	0	0
AYT	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Pragmatik Meşruiyet							
A1M	✓	✓	0	✓	0	0	0
A2N	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A3G	✓	✓	0	✓	0	0	0
A4A	✓	✓	✓	✓	0	0	0
A5Ş	✓	✓	✓	0	✓	0	0
A6İ	✓	✓	✓	0	✓	✓	0
AYT	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Ahlaki Meşruiyet							
A1M	✓	0	0	✓	0	0	0
A2N	✓	0	0	✓	✓	✓	0
A3G	✓	0	0	✓	0	0	0
A4A	✓	✓	0	✓	0	0	0
A5Ş	✓	0	0	✓	0	0	0
A6İ	✓	0	0	✓	✓	✓	0
AYT	✓	✓	✓	✓	0	0	0
Kültürel-Bilişsel Meşruiyet							
A1M	✓	✓	0	✓	0	0	0
A2N	✓	✓	0	✓	0	0	0
A3G	✓	✓	0	✓	0	0	0
A4A	✓	✓	0	✓	0	0	0
A5Ş	✓	✓	✓	0	✓	0	0
A6İ	✓	0	0	0	✓	0	0
AYT	✓	✓	✓	✓	0	0	0

Yukarıdaki tablolarda her iki okulun velileriyle yapılan mülakatların sonuçları yer almaktadır. Tiklerin anlamı yanıtlayıcıların o meşruiyet durumunu kabul ettiklerini sıfır değerlerinin anlamı ise o meşruiyet durumuna ilişkin herhangi bir gözlemleri olmadığını ifade etmektedir. Bu mülakatlarda verilen yanıtlara göre elde edilen bulgulara, her iki okulun velilerinin de okulların düzenleyici, ahlaki, pragmatik ve kültürel bilişsel meşruiyetlerini uyum yoluyla sağladıkları, seçim ve manipülasyon yoluyla ise bu meşruiyetleri kısmi olarak elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Her iki okulun velilerinin de bazıları hariç bu okulların meşruiyetlerini sürdürdüklerine dair bir algının olduğu görülmektedir. Okulların herhangi bir meşruiyet krizi yaşamadıklarını ve dolayısıyla da buna bir cevap vermelerinin de söz konusu olmadığı, kurumsal olarak da bir yenilik yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Araştırmaya katılan iki örgütün yöneticilerine göre, örgütlerinin meşruiyetlerini kazanma ve bunu sürdürme konusunda çaba sarf ettikleri yönünde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Ayrıca yöneticiler meşruiyet krizi ile karşılaşmadıklarını ve kurumsal olarak meşruiyet edinimi sağlayacak bir yenilik içinde olmadıklarını da belirtmişlerdir. Bu iki kurumu denetleme yetkisine sahip devlet görevlisinin yaptığı değerlendirmelerde ise, özel okulların düzenleyici meşruiyetlerini kazanmadan yani yasalara uyum sağlamadan faaliyet göstermeyecekleri belirtilmiş ve bu anlamda düzenleyici meşruiyeti uyumla kazandığına dair bir bulguya ulaşılmaktadır. Fakat yapılan mülakatın bir diğer önemli bulgusu ise Muğla bağlamında bu iki özel okulun ahlaki, pragmatik ve kültürel bilişsel meşruiyetlerini tam olarak elde edecekleri yönündedir.

Bu iki özel kurumun velileriyle yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular ise bu okulların meşruiyetlerini uyum yoluyla elde ettiklerini, seçim ve manipülasyon yolunu kısmen uygulayarak meşruiyet kazanma çabasına girdikleri görülmüştür. Okulun velilerinin bu iki okulu, çocuklarını okula yazdırmadan önce meşru gördükleri fakat sisteme dahil olmalarının sonrasında okulların meşruiyetlerini sorguladıkları bulgulanmıştır. Fakat bazı istisnai durumlar haricinde genel olarak ilk baştaki o meşruiyetlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda herhangi bir meşruiyet krizinin olmadığı ve dolayısıyla da bunu onarma gibi bir durumun söz konusu olmadığı ve kurumların meşruiyet edinimi sağlamak amacıyla da herhangi bir yenilik yapma çabasında olmadıkları bulgulanmıştır.

Araştırmanın genel sonuçlarına değinecek olursak, bir örgütün eğitimciler tarafından kurulması diğerlerinin de iş adamları tarafından kurulması bu kurum sahiplerinin geçmişten gelen itibarları kurumların meşru görülmelerinin değerlendirmesinde oldukça öne çıkan bir faktördür. Ayrıca araştırmanın bir diğer sonucuna göre de devlet okullarının meşru görülmemesi, özel okulların meşruiyetlerini güçlendirici yönde bir etkiye sahip olduğu yönünde bulgular görülmektedir. Araştırmanın bir diğer önemli hususu ise, bu okulları tercih eden velilerin çocuklarını okula yazdırmadan önce sahip oldukları meşruiyet algılarının yüksek olduğudur. Fakat bu

örgütün sistemine dahil olan velilerin bazı durumlarda bu meşruiyeti sorgulamaları pragmatik olarak meşruiyeti zayıflatıcı yönde etki etmektedir. Bunun da örgütlerin genel meşruiyetlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmamız örgütlerin meşru görülmelerinin sadece kendilerinden kaynaklanmadığını ayrıca rakip örgüt türlerinin meşru görülmemesinin ve örgütlerin kurucularının geçmiş kariyerlerinin de etkisi olduğu yönündedir. Ayrıca örgütsel pratiklerin meşruiyeti değerledirenler açısından (bizim araştırmamızda veliler) sorunlu hale gelmesinin, örgütün genel meşruiyetini olumsuz etkilemesi söz konusudur.

İlerleyen araştırmalarda da benzer coğrafi lokasyonda faaliyet gösteren yeni girişimlerin meşruiyet kazanma ve bunu sürdürme yaklaşımlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesini önermekteyiz.

KAYNAKÇA

- Ağlargo , O. (2015). “Kurumsal İşlerin Analiziyle İşadamı Kavramının Betimlenmesi”. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, (15)1, s. 99–110.
- Alakavuklar O. N., Kılıçaslan S. ve Öztürk E. B. (2009). “Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), s. 103-143.
- Alvesson, M. ve Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis?, *Organization Studies*, Vol. 40(2): 199-218.
- Aldrich, H. E. ve Fiol, C.M. (1994). “Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation.” *Academy of Management Review*, 19.4, s. 645–667.
- Ansari, S. M., Fiss, C.P, ve Zajac, E.J. (2010). “Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse.” *Academy of Management Review*, 35(1), s. 67–92.
- Apaydın, F. (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari ve Bilimler Dergisi*, 10(1), s. 1-23.
- Arslan, H. ve Sayli, H. (2006). “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), s. 267–280.
- Arslan, M. ve Altınışık, S. (2013). “İlköğretim Okullarındaki Stratejik Planların Taklitçi Eşbiçimlilik Düzeylerinin Belirlenmesi (Van İli Örneği)”. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(1), s. 1-14.
- Arslan, R. ve Hotamışlı, M. (2007). “Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), s.195-208.
- Arslan, S. ve Coşkun, R. (2017). “Kurumsal Kuram Açısından Örgütsel Dil İle Örgütsel Meşruiyet İlişkisi: Örgütler Dil Aracılığıyla Meşruiyeti Nasıl Elde

- Eder?”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 12, s. 137–164.
- Aypay, A. (2001). “Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (7).28.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P.S. (1997). “Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution.”, *Organization Studies*, 18.1, s. 93–117.
- Barney, J.B. ve Hansen, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*,15(1), s. 29–44.
- Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E. (2009). “How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship.” *Academy of Management Annals*. 3.1, 65–107.
- Bitektine, A. (2011). “Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, s.151–179.
- Bolat, T. ve Seymen, A.O. (2006). “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Esbiçimlilik”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1). 223-254
- Boxenbaum, E. (2006). “Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management.”, *American Behavioral Scientist*, 49(7): s. 939–948.
- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78-98). London: SAGE Publications.
- Bromley, P. ve Powell, W.E., (2012). “From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World.” *Academy of Management Annals* 6.1, s. 483–530.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Translated by Nancy Adler. Chichester, UK: Wiley.

- Byrne, D. ve Ragin, C.C. (Eds.) (2009). *The SAGE Handbook of Case-Based Methods*, London: SAGE Publications Ltd.
- Canbolat, E.Ö. (2010). “Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Clemens, E.S. ve Cook, J.M. (1999). “Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change.”, *Annual Review of Sociology*, 25, s. 441–466.
- Cobutoğlu, R. (2017). “Türkiye’de Özel Güvenlik Üniformaları Üzerine Bir Çalışma”. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(2), s. 37-50.
- Czarniawska-Joerges, B. ve Sevón, G. (Eds.) (1996). *Translating Organizational Change*. De Gruyter Studies in Organization 56. Berlin and New York: de Gruyter.
- Çankırı, N. ve Ataman, G. (2016) “Türkiye Limancılık Sektöründe Kurumsal Mantıklar: Kocaeli Limanları Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 49-70
- Çubukçuoğlu, H.F. (2017). “Kurumsal Kuram Penceresinden Halkla İlişkiler: Nestle ve Palm Yağı Krizi”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 44, s. 173-192.
- Çivici, T. ve Serdar, K. (2016). “İnşaat Firmalarının Kurumsal Çevrelerine Stratejik Tepkileri”. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 11(2), s. 94-109.
- Davis, Gerald F., McAdam, D., Scott, W.R. ve Zald, M.N. (Eds.) (2005). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge Studies in Contentious Politics. New York: Cambridge University Press.
- Davis, Gerald F., ve Thompson, T.A. (1994). “A Social Movement Perspective on Corporate Control.”, *Administrative Science Quarterly*, 39.1, s.141–173.
- Deephouse, D. L. ve Suchman, M. C. (2008). “Legitimacy in Organizational Institutionalism.” In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited By Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. Suddaby, R. Thousand Oaks, CA: SAGE, 49-77.

- Deephouse, D.L., Bundy, J., Tost, L.P. ve Suchman, M.C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby (Eds.), 27–54. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Deephouse, D.L. (1996). “Does Isomorphism Legitimate?”, *Academy of Management Journal*, 39.4: 1024–1039.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48: s. 147-160.
- DiMaggio, P.J. (1988) “Interest and Agency in Institutional Theory.” In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Edited by Lynne G. Zucker. Cambridge, MA: Ballinger, 3–21.
- DiMaggio, P.J. (1991) “Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920–1940.” In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, Chicago: University of Chicago Press, 267–292
- Dinçer, M.A.M. ve Özdemir, Y. (2013). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Eşbiçimlilik: On Büyük Türk Holdingi Üzerine Vaka Çalışması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), s. 31-66.
- Dirlik, O. (2016) "Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme". *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, (1)2: s. 5-29.
- Djelic, M.L. (1998). “Exporting the American Model: The Post-war Transformation of European Business”. Oxford: Oxford University Press.vThousand Oaks, CA: SAGE.
- Drori, G.S., Meyer J.W. ve Hwang, H., eds. (2006). “*Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*”. Oxford: Oxford University Press.

- Drori, G.S., Meyer, J.W. Ramirez, F.O. ve Schofer, E. (2003). "Science in the Modern World Polity: Institutionalization and Globalization." Stanford, CA: Stanford University Press.
- Drori, G.S. (2008). "Institutionalism and Globalization Studies" *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 449-472. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duman, Ş.A. (2012). "Kurumsal Kuram Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme". *Journal of Business Economics and Political Science*. 1(1), s.9-23.
- Dunn, Mary B. ve Jones, C. (2010). "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005."
- Efe, A. (2016). "Türkiye'deki Kamu Yönetiminde Tek Tipçi Kurumsal Yapılanma Sorununa Kalkınma Ajansları Üzerinden Hermeneutik Kuramla Teorik ve Kavramsal Analiz ve Çözümleme." *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, s. 72-95.
- Erçek, M. E. (2004). "Çeviri, Aktör Ağları Ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması:1960-1999". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.4(2), s. 129-195.
- Erçek, M.E. (2011). "Yeni Kurumsalcı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri". *ODTÜ Gelişme Dergisi*, s. 241-274.
- Erçek, M.E. (2016). "Türkiye'de Yönetim Modalarının Firma İçi Uyarlanma Sürecini Anlamak: Aktörler, Moda Etkileşimleri ve Çevre Ülke Konumu". *ODTÜ Gelişme Dergisi*, (43), s. 745-777
- Erçen, A.E.Y. (2010). "Kurumsal Taklitçilik-İzomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği". *Akademik Bakış Dergisi*, (19). *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s. 1-11.

- Erel, D. (2002). ‘‘Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerinin Analizinde bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?’’, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Eryılmaz, M. (2004). ‘‘Stratejik Seçim ve Kurumsalcı Bakış Açılarının Birlikteliği Üzerine Eğitim Sektöründe Bir Araştırma’’. *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (4) s. 25–49.
- Eryılmaz, M. ve Eryılmaz, F., (2011). ‘‘Ekonomik Krizlerin Retoriksel Stratejilere Etkisi: TKY Örneği’’. *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD)*, (11/1-2) s. 35-78.
- Eryılmaz, M. E. (2011). ‘‘Yeni Kurumsalcı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim ve Nedenleri’’. *Metu Studies In Development*, 38(3).
- Espeland, W. N. (1998). ‘‘The Struggle for Water: Politics, Rationality, and Identity in the American Southwest. Language and Legal Discourse’’. Chicago: University of Chicago Press.
- Fıkırkoca, A. ve Kalemci, R. A. (2011). ‘‘Küreselleşme ve Makro-Kuramsal Teori: Bir Literatür Taraması’’, *İç, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), s. 177-198.
- Fidan, T. (2017). ‘‘Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinde Eğitim Örgütleri’’. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, (1)1, s. 1-16.
- Fisher, G., Kotha, S. ve Lahiri, A. (2016). ‘‘Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles.’’ *Academy of Management Review*, 41(3), 383–409.
- Fiss, P.C. ve Zajac, E.J. (2006). ‘‘The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling.’’ *Academy of Management Journal*, 49(6), s. 1173–1193.
- Fligstein, N. (1996). ‘‘Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions.’’ *American Sociological Review*, 61(4), s. 656–673.

- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions." *In The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W .ve DiMaggio P.J., s. 232–263.
- Gomm, R., Hammersley, M. ve Foster, P. (Eds). (2009). "Case Study Method" London: SAGE Publications Ltd.
- Gökoğlu, M. M., Kırkbeşoğlu, E. ve Tuzlukaya, Ş. (2015). "Kurumsallaşma Sürecinde Retorik Stratejilerinin Rolü: Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Kurumsallaşması Üzerine Niteliksel Bir Analiz.", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), s. 262-282.
- Gölbaşı, Ş. (2015). "Türk İş Sisteminin Piyasa Temelli Kurumsal Dönüşümünü Olanaklı Kılan Koşullar.", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), s. 225-246
- Gölbaşı, Ş.(2016). "Değişimin Kuramlaştırılması: İş Derneklerinin Alanlarındaki Kurumsal Dönüşüme Müdahalesi.", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), s. 187-207
- Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006). "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms." *Academy of Management Journal* 49.(1), s. 27–48.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (2008). "Introduction." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: SAGE, s. 1-46.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. ve Whetten, D. (2014). "Rethinking Institutions and Organizations." *Journal of Management Studies*, 51, 7: 1206-1220.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B. ve Meyer, R. E. (2017). "Introduction: Into the Fourth Decade" *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: SAGE, s. 1-23.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. (2008). "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields." *Academy of Management Journal*, 45(1), s. 58–80.

- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. ve Lounsbury., M. (2011). "Institutional Complexity and Organizational Responses." *Academy of Management Annals* 5, 3(1), s. 17–371.
- Hallett, T. (2010). "The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School." *American Sociological Review*, 75(1), s. 52–74.
- Hallett, T. ve Ventresca, M.J. (2006) "Inhabited Institutions: Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy." *Theory and Society* 35, s. 213–236.
- Hamel, J., Dufour, S. ve Fortin, D. (Eds). (1993). "Case Study Methods". Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Hardy, C. ve Maguire, S. "Institutional Entrepreneurship." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 198–217. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry." *Academy of Management Journal*, 42(4), s. 351–371
- Hoffman, A. J. (2008). "Organizational Fields: Past, Present and Future." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, Thousand Oaks, CA: SAGE, s. 130– 147.
- Hsu, G. (2006). "Jacks of All Trades and Masters of None: Audiences' Reactions to Spanning Genres in Feature Film Production.", *Administrative Science Quarterly*, 51(3), s. 420–450.
- Hsu, Greta, Negro, G. Koçak, Ö. (Eds). (2010). "Categories in Markets: Origins and Evolution." *Research in the Sociology of Organizations* 31. Bingley, UK: Emerald.
- İlhan N.T. (2006). "Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık Ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları

- Uygulamalarının Rolü”, 14. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, Türkiye, 25-27 Mayıs 2006, s. 479-481
- Jepperson, R.L. (2002). “The Development and Application of Sociological Neoinstitutionalism.” In *New Directions in Contemporary Sociological Theory*. Edited by Joseph Berger and Morris Zelditch Jr., s. 229–266.
- Kalemci, A. ve Tüzün, İ.K. (2008), “Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ. İ. B. F Dergisi*, 13(2). s. 403-413.
- Kalemci, R.A. ve Özen, Ş. (2011). “Türk Sinemacılık Sektöründe Kurumsal Değişim (1950-2006): Küreselleşmenin ‘Sosyal Dışlama Etkisi’”. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), s. 51-88.
- Kalemci, R.A., Gökoğlu, M.M. ve Tüzün, İ.K. (2015).”Örgütsel Alanda Kurumsal Mantıklar Arası Oluşan Çelişki: Türk Askerlik Hizmeti Alanı Örneği”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), s. 153- 175.
- Kennedy, M. T. (2008). “Getting Counted: Markets, Media, and Reality.” *American Sociological Review*, 73(2), s. 270–295.
- King, B.G., Felin, T. ve Whetten, D.A. (2015). “Comparative organizational analysis: An introduction. In Studying Differences between Organizations: Comparative Approaches to Organizational Research.” *Research in the Sociology of Organizations*, 26(3), s. 19.
- King, B. G. ve Soule, S.A. (2007). “Social Movements as Extra-institutional Entrepreneurs: The Effect of Protests on Stock Price Returns.” *Administrative Science Quarterly*, 52(3), s. 413–442.
- Koç, O. ve Demir İ. (2013). “Aktörler Kurumsal Değişime Direnir mi? Türk Emniyet Teşkilatı Örneği.” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17) , s. 1-22.
- Koç, O. ve Kıray, A., (2012). “Kamu Örgütlerinin Değişiminde Kurumsal Çevreyi Oyuna Sokmak: PTT Örneğinde Nitel Bir Araştırma”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), s. 219–237.

- Koç, O. ve Vurgun, L. (2012), “Aktörden Eyleyene Kurumsal İş Tasarımı: Yeni Kurumsal Kuram Kapsamında Bir Değerlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), s. 405-421
- Kotha, S. ve Lahiri, A. (2016) *Academy Of Management Review* [Http://Dx.Doi.Org/10.5465/Amr.2013.0496](http://dx.doi.org/10.5465/Amr.2013.0496)
- Kurt, M. ve Görmüş, A.Ş. (2010). “Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), s. 67-82
- Kurt, Y. (2015). “Yeni Kurumsal Kuram Perspektifiyle Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Krücken, G. ve Drori, G.S. (Eds). (2009). “*World Society: The Writings of John W. Meyer*”. Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). “Institutions and Institutional Work.” In *The SAGE Handbook of Organizational Studies*. Edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord, s. 215–254. London: SAGE.
- Lawrence, T.B. (2004). “Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada.” *Academy of Management Journal*, 47(5), s. 657–679
- Leblebici, D. N. (2004). “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre Ve Örgütsel Doku”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), s.285-307.
- Leblebici, D., Kurban, A. ve Sadioğlu, U. (2012). “Türk Yönetim Sisteminde Bağımsız Düzenleyici Kurullar Üzerine Kuramsal Tartışmalar”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), s. 81-109.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. ve King, T. (1991). “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational

- History of the U.S. Radio Broadcasting Industry.” *Administrative Science Quarterly* 36(3), s. 333–363.
- Loewenstein, Jeffrey, Ocasio, W. ve Jones, C. (2012). “Vocabularies and Vocabulary Structure: A New Approach Linking Categories, Practices, and Institutions.” *Academy of Management Annals*, 6(1), s. 41–86.
- Lounsbury, M. (2007). “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds.” *Academy of Management Journal*, 50(2), s. 289–307.
- Lounsbury, M. (2001). “Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs.” *Administrative Science Quarterly* 46(1), s. 29–56.
- Lounsbury, M. ve Zhao, E.Y. (2013). “Neo-institutional Theory.” In *Oxford Bibliographies in Management*. Ed. Ricky Griffin. New York: Oxford University Press.
- Lounsbury, M. ve Rao, H. (2004). “Sources of Durability and Change in Market Classifications: A Study of the Reconstitution of Product Categories in the American Mutual Fund Industry, 1944–1985.” *Social Forces* (82), s. 969–999.
- Lounsbury, M. ve Mary A. G. (2001). “Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources.” In Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal* 22(6–7), s. 545–564.
- Lounsbury, M. ve Crumley, E. T. (2007). “New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation.”, *Organization Studies*, 28(7), s. 993–1012.
- Lounsbury, Michael, Ventresca, M.J. ve Hirsch, P.M. (2003). “Social Movements, Field Frames and Industry Emergence: A Cultural–Political Perspective on US Recycling.” *Socio-Economic Review* 1.1 (2003), s. 71–104.
- Maguire, Steve, Hardy, C. ve Munir, K.A. ve Phillips, N. (2005). “The Birth of the ‘Kodak Moment’: Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies.” *Organization Studies*, 26(11), s. 1665–1687.

- Marby, L. (2008). "Case Study in Social Research". In The SAGE Handbook of Social Research Methods, Pertti Alasuutari, Leonard Bickman ve Julia Brannen (Eds.), London: SAGE Publications Ltd., s. 214-227.
- Marquis, C., Glynn, M.A. ve Davis, G.F. (2007). "Community Isomorphism and Corporate Social Action.", *Academy of Management Review*, 32(3), 925–945.
- Marquis, C., Lounsbury, M. ve Greenwood, R. Eds. (2011). "Communities and Organizations". *Research in the Sociology of Organizations*, 33, Bingley, UK: Emerald.
- Meydan, C.H. (2010). "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme.", *Savunma Bilimleri Dergisi*, (9), s. 17–40.
- Meyer, J. W. (2008). "Reflections on Institutional Theories of Organizations. In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism." Edited by Royston Greenwood, Oliver, Sahlin, and Suddaby, 790–812. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Meyer, J. W., Boli, K. Thomas, G.M. ve Ramirez, F.O. (1997). "World Society and the Nation-State." *American Journal of Sociology* 103(1), s. 144–181.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.", *American Journal of Sociology*, 83, s. 340-363.
- Meyer, J.W., Scott, R. ve Strang, D. (1987). "Centralization, Fragmentation, and School District Complexity.", *Administrative Science Quarterly* 32(2), s. 186–201.
- Meyer, R.E. (2008). "New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Research." In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 519–538.
- Meyer, R.E. ve Höllerer, M.A. (2010). "Meaning Structures in a Contested Issue Field: A Topographic Map of Shareholder Value in Austria." *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1241–1262.

- Mezias, S.J. (1990). "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200.", *Administrative Science Quarterly* 35(3), s. 431-457.
- Miller, D.C. ve Salkind, N.J. (2002). "The Case Study, In Handbook of Research Design & Social Measurement", Delbert C. Miller & Neil J. Salkind (Eds.), Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. (pp. 163-165).
- Mohr, J. W. (1998). "Measuring Meaning Structures." *Annual Review of Sociology* 24, s. 345-370.
- Myeong-Gu, S. ve Douglas Creed, W.E. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective." *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2: 222-47
- Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes." *Academy of Management Review* 16(1). s. 145- 179.
- Önder, Ç. ve Erdil, S. E. (2015). "Aynı Kurumsal Beklentilere Tabi Aktörlerin Farklılaşan Davranışları: Öğretim Üyelerinin Bilimsel Yayın Üretkenliklerinin Üniversite, Bölüm ve Birey Düzeyindeki Yordayıcıları." *METU Studies in Development*, 42(3), s. 481-519
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2016). "Kurumsal Mantıklar, Örgüt Altyapısı ve Örgütsel Alanlarda Değişim: Türkiye'de İşçi Sendikalarının Tarihsel Gelişimi, 1947-1980." *METU Studies in Development*, 43(2), 573-605.
- Özcan, K. (2011). "Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması.", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), s. 297-326.
- Özdemirci, A. ve Duran, K. S. (2017). "Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Kadın Hareketinin Tarihsel İncelemesi: Türkiye 1980-2010". Yönetim ve Organizasyon Makaleleri: Kadın Akademisyenlere Armağan. *Giresun: Eğitim*. s. 249-271
- Özdemirci, A. (2016)." Kurumsal Değişimde Aktörün Rolü: Türkiye Cumhuriyeti'nde Kuruluş Dönemi Sanayileşme Politikaları ve Uygulamaları (1920-1938)". *Marmara Business Review*.1(2), s. 73-95.

- Özen, Ş. (2002). “Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi.”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), s. 105-142.
- Özen, Ş. (2002). “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimin Yayılım Süreci.”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 47-90.
- Özen, Ş., & Kalemci, A. (2009). “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Doğuşu, Kurumsallaşması Ve Alana Etkileri”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), s. 79-112.
- Özen Ş. Özen H. (2011). “Örgüt ve Toplumsal Hareket Kuramları Açısından Türkiye’de Altın Madenciliği Alanındaki Çatışmaların İncelenmesi”. *Proje No: 109K403*.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H.O. (2006). “Bir Örgüt Kimliği Olarak Holding Adının İnşası Ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi.” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6(1-2), s. 45-84.
- Özkan, E. Canbolat, (2010). “Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi.”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1), s. 1-9
- Özkara, B. (2000). “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu.”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(5), s. 1-12.
- Özkara B. Kurt M. (2004). “Bir Kurumsal Değişim Önerisi Olarak Kamu Yönetimi Reformlarına Yönetim Bilgisinin Nüfuzu: Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Örneği.”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(1), s. 49-77
- Özkara, B. ve Özcan, K. (2004). “Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye’de Muhasebenin Meslekleşme Süreci.”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), s. 197-230.
- Özseven, M. (2017). “Kurumsal Mantıkların Kafesi: Türk Sosyal Güvenlik Alanı Örneği.”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18 (2), s. 139-186.

- Özseven, M. ve Danışman, A. (2017). “Kurumsal Değişim, Örgütsel Kimlikler Ve Örgütsel Uygulamalar: Türk Kamu Bankalarının 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Durumu.” *METU Studies in Development*, 44(3), s. 335-374.
- Özseven, M., Danisman A. Bingöl A.S. (2014) “Dönüşüm mü, gelişim mi? Kamu hastanelerinin yönetiminde yeni bir kurumsal mantığa doğru”. *ODTU Gelişme Dergisi*, (41), s. 119–50.
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. (2016). “Kurumsal Değişim, Güç Mekanizmaları Ve Direniş Taktikleri: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma.” *METU Studies in Development*, 43(3), s. 779.
- Öztürk, A. ve Sözen, H.C. (2017). “Müşterilerin Sosyo Ekonomik Statüsü ve Kurumsallaşma.”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. s.1-22
- Palmer, D. A., Jennings, P.D. ve Zhou, X. (1993). “Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts.” *Administrative Science Quarterly* 38.1, s. 100–131.
- Phillips, Nelson, Lawrence, T. B. ve Hardy, C. (2004) “Discourse and Institutions.” *Academy of Management Review*, 29.4, s. 635–652.
- Phillips, N. ve Malhotra, N. (2008), “Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory.” *In The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, Thousand Oaks, CA: SAGE. s. 702-720.
- Phillips, N., Tracey, P. ve Kraatz, M. (2018). “Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward”, *In The Oxford Handbook of organizational Identity*. Edited by Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth and Davide Ravasi. Oxford: Oxford University Press, s. 353-373.
- Powell, W.W. ve Colyvas, J.A. (2008). "New Institutionalism", *In International Encyclopedia of Organization Studies*. Ed. Stewart R. Clegg & James R. Bailey, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

- Powell, W. W. ve Colyvas, J.E. (2008). "Microfoundations of Institutional Theory." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 276– 298.
- Putney, L.G. (2012). "Case Study, In Encyclopedia of Research Design", Neil J. Salkind (Ed), Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., s. 115-119.
- Rao, H. (1994). "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry", s. 1895-1912.", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 29-44.
- Rao, H., Monin, P. ve Durand, R. (2005). "Border Crossing: Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy." *American Sociological Review*, 70(6), s. 968–991.
- Rao, Hayagreeva, Monin, P. ve Durand, R. (2003) "Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy." *American Journal of Sociology*, 108(4), s. 795–843.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2009). "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics.", *Organization Studies*, 30(6) , s. 629–652.
- Ruef, M. ve Scott, W.R. (1998). "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments." *Administrative Science Quarterly*, 43(4), s. 877–904.
- Ruef, M. ve Patterson, K. (2009) "Credit and Classification: The Impact of Industry Boundaries in Nineteenth-Century America." *Administrative Science Quarterly*, 54(3), s. 486–520.
- Sahlin, K. ve Wedlin, L. (2008). "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 218– 242. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). "*Research Methods for Business Students*", Essex: Pearson Education Limited.

- Sayılır, Y. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), s. 45-64.
- Sayılar, Y. (2008). “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim Ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri.”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s. 219-249.
- Saylam, A. (2017). ‘Erken Türkiye Cumhuriyeti Döneminde İktisadi Bağımsızlığı Sağlama Misyonu ile Ticaret Vekâleti (05.03. 1924-21.01. 1928). *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (36): 19-46
- Saylam, A. ve Öktem, M. (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet Bakanlığı Modeliyle Yeniden Yapılanma: Retrospektif Bir Yaklaşım mı?”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 5(1), s. 1-20.
- Saylam, A. ve Leblebici, D.N., (2017). ‘Kurumsal Kuram Ve Kurumsal Girişimci.’ *Dumlupınar University Journal Of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi -Sosyal Bilimler Dergisi*. (53) . s. 94-106
- Schneiberg, M. (2007). “What’s on the Path? Path Dependence, Organizational Diversity and the Problem of Institutional Change in the US Economy, 1900–1950.” *Socio-Economic Review*, 5(1), s. 47–80.
- Schneiberg, Marc ve Lounsbury, M. (2008), “Social Movements and Institutional Analysis.” *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 650– 672. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Schneiberg, M. ve Bartley, T. 2001. “Regulating American Industries: Markets, Politics, and the Institutional Determinants of Fire Insurance Regulation.” *American Journal of Sociology* 107(1), s. 101–146.
- Scott, R., Ruef, M. ve Caronna, C.A. (2000). “*Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*.” Chicago.
- Scott, W.R. (2014). “*Institutions and Organizations*”, (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Simons, H. (2009). “*Case Study Research in Practice*”, London: SAGE Publications, Ltd.
- Strang, D.A. ve Soule, S.A. (1998). “Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills.”, *Annual Review of Sociology* 24, s. 265–290.
- Strang, D.A. ve Meyer, J.W. (1993). “Institutional Conditions for Diffusion.” *Theory and Society*, 22(4), s. 487–511.
- Suchman, M.C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches.” *Academy of Management Review* 20(3), s. 571–610.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. (2005) “Rhetorical Strategies of Legitimacy”. *Administrative Science Quarterly* 50(1), s. 35–67.
- Suddaby, R., Bitektine, A. ve Haack, P. (2017). “Legitimacy”, *Academy of Management Annals*, Vol. 11., No.1, s. 452-478.
- Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J .W. ve Scott, R.W., 1994). “The Legalization of the Workplace.” *American Journal of Sociology* 99(4), s. 944–971.
- Şahin, A. ve Erkiş, İ. (2013). “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Ve Sonrasında Sloven Kamu Yönetimi Reformları: Kurumsal Kuram Açısından Bir Değerlendirme”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 294-314.
- Şahin, A. (2007). “Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları ve Uluslararası Kurumsal Çevrenin Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (7)14. s. 47-76.
- Şahin, K.T. (2005). “Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı.” *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 5.
- Taş, A. ve Hızıroğlu, M. (2016). “İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Türkiye Eksenli Bir Değerlendirme” *İşletme Bilimi Dergisi*. 4(2), s. 71-104
- Taş, A. ve Cevrioğlu, E. (2015). “Stratejik Yönetimin Temel Sorularına Kurumsalcı Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik

- Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor?”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13, s. 397–415.
- Taş, A. (2013).”Türk Girişimcilerinin Algılanan Meşruiyet Düzeyine İlişkin Bir Odak Grup Çalışması.” *Kırgızistan Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, s. 61-83.
- Tayşir, E.A. (2010). “Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği.”, 9(34)., s. 163-172.
- Tayşir, E. A. (2014). “Kurumsal Kuramın Kurumsallaşması: Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmalarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme.” *METU Studies in Development*, 41(1).
- Tayşir, E.A. ve Anıl, İ. (2011).”Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlarda Kritik Karar Alıcıların Tehdit Fırsat Algısının Rolü: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Karşısındaki Davranışlarıüzerinden Bir Değerlendirme”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 11(1/2).
- Tayşir, E.A. (2010). “Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği.” *Öneri Dergisi*, 9(34), s. 163-172.
- Tayşir, E.A., Pazarcık, Y. ve Taşkiran, E. (2009). “Vergi Kanunlarında Yapılan Düzenlemelerin Sivil Toplum Kuruluşları Üzerindeki Etkilerini Öngörmeye Yönelik Hipotezler” I. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Bildiriler Kitabı.
- Thornton, P.H., Ocasio W. ve Lounsbury, M. (2012). “*The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*.” Oxford: Oxford University Press.
- Thornton, P.H. (2004). “*Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*.” Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W. (1999). “Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the

- Higher Education Publishing Industry, 1958–1990.” *American Journal of Sociology* 105.3, s. 801–843. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L.G. (1983). “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880–1935.” University of Chicago Press.
- Überbacher, F. (2014). “Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme”. *Journal of Management Studies*, Vol. 51, No.4, s.667-698.
- Üsdiken, B. (2009). “Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye’de İş Hayatına Yönelik Yükseköğretimde Değişim, 1955-1975.” *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, s. 1-40.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001) "Örnek Alma, Mecbur Tutulma Ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim", *Amme İdaresi Dergisi*. 34(4). s. 1-31
- Üsdiken B. ve Önder Ç. (2016). ‘Kurumsal mantıklar, örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye’de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947-1980.’ *ODTÜ Gelişme Dergisi*. (43), s. 573-605.
- Üsdiken, B., Topaler, A. B., & Koçak, Ö. (2013). “Yasa, Piyasa Ve Örgüt Tiplerinde Çeşitlilik: 1981 Sonrasında Türkiye’de Üniversiteler.” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 68(3), 187-223.
- Üsdiken, B., Çakmaklı A.D. ve Topaler, A.B. (2017). “Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Strateji 1982-2014.”, *Yönetim Arştırmaları Dergisi*, 13(1/2), s. 8-40.
- Westphal, J.D. ve Zajac, E.J. (1994), “Substance and Symbolism in CEOs’ Long-Term Incentive Plans.”, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), s. 367–390.
- Westphal, J. D. ve Zajac, E.J. (2001). “Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs.”, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), s. 202–228.

- Yalçinkaya A. ve Taşçı, D. (2017). "Bir Kurumsal Girişimci Olarak Devlet: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Bir Değerlendirme". *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(1).
- Yeloğlu, H.O. ve Yumak, H.C. (2016). "ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliği Sorunu: Gönüllülük Mü? Zorunluluk Mu?", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(1), s. 65-88.
- Yıldız G. ve Dinçer M. (2016). "Yüksek Rekabet Ortamında Teknik ve Kurumsal Bağlamın Eşbiçimlilik Üzerine Etkileri: Otomobil Kümelenmesi Örneği." *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), s. 22-62.
- Yıldız, M. ve Leblebici, N. (2017). "Kurumsal Örgüt Kuramı E-Devlet Uygulamalarını Anlamak ve Açıklamak için Yararlı Olabilir mi?". *Siyasal/Journal of Political Sciences*, 27(1), s. 7-22.
- Yıldız, S. ve Ünlü, A. (2011) "Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), s. 215-237.
- Yozgat U., Gümüştas K. N. ve Nayır Z. D. (2014). "Çatışan Kurumsal Baskılara Cevap: Piyasa ve Topluluk Mantıkları İkileminde Örgütler." 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Zilber, T. B. (2002). "Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel." *Academy of Management Journal*, 45(1), s. 234–254.
- Zilber, T.B. (2008). "The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinking." *In The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, and Roy Suddaby, s. 151– 169. Thousand Oaks, CA:SAGE.
- Zimmerman, M.A. ve Zeitz, G.J. (2002). "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy." *Academy of Management Review*, 27(3), s. 414-432.
- Zuckerman, E.W. (1999). "The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount." *American Journal of Sociology* 104(5), s. 1398–1438.

EKLER

Ek 1. MÜLAKAT KAYITLARI

A KOLEJİ MÜLAKAT KAYITLARI

AİLE 1

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam araştırmamıza konu olan altı ailemiz var. Bunlardan üç tanesi çocuklarını A Koleji'ne üç tanesi de B Koleji'ne göndermekteler. Bizim konumuz örgütsel meşruiyet. Örgütsel meşruiyeti şu şekilde tanımlayabiliriz: bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Yani sosyolojik olarak toplumda oluşmuş kurallar, değerler, normlar ve şablonlar vardır. Bir örgütün bu unsurlara ne kadar uygun olduğunu algılasak o kadar örgütün meşru olduğunu söyleyebiliriz. Bu tanım bize şunu gösteriyor bu örgütsel meşruiyet algılanan ve toplumdaki diğer kesimler tarafından yorumlanan bir şey. Yani çocuklarını bu okullara gönderen ailelerin zihninde oluşan bir şey. Biz okul yöneticileri ile mülakatlarımızı gerçekleştirdik. Bir de bu örgütle bir ilişkide olan o örgütü tercih etmiş müşterilerin yani siz ailelerinde görüşlerine başvurmak istedik. Acaba aileler bu okulları ne kadar meşru algılamışlar bunu sorguluyoruz.

AİÖ: Peki hocam sizler sorularınızla benim ne kadar meşru görüp görmediğimi sorgulayabilirsiniz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Şimdi hocam ben genel sorulardan başlayacağım. Hocam niçin çocuğunuzu A Koleji'ne kaydettirdiniz?

AİÖ: Çocuğumuzu 1.sınıfa kaydettirme zamanı geldiğinde bu kararı vermek için eşimle birlikte titiz bir araştırma yaptık. Bu tarz konularda fazla araştırmanın daha iyi sonuçlar getireceğini düşünüyorum. Bu yüzden biz biraz geç kalmıştık. A Koleji'nde ilk sınıf dolmuştu. Bir hoca daha bulunursa yeni sınıf açılacaktı. Bununla alakalı A Koleji bir toplantı yaptı. Biz aslında B Koleji'ne de gittik. Daha doğrusu eşim ilgilendi bu konuyla. Bizim için iki alternatif vardı. O zamanlar Bahçeşehir ve Amerikan Kültür Koleji açık değildi. Devlet okullarını da düşündük. Fakat biz anaokulundan gelen tecrübemize dayanarak devlet okullarının iyi olmadığına kanaat getirdik. Anaokulunda hem devleti hem de özeli denedik. Ve buradan edindiğimiz tecrübeye dayanarak ilkokulda da özel okulu tercih ettik. Bu iki özel okul arasında tercih yaparken ise A Koleji'nde bir toplantıya katıldık. Burada öğretmenini beğendik. Aynı zamanda A Koleji'nin sahibi ve yöneticisi eşimin öğretmeniydi. Eşimde öğretmene saygı duyuyor ve öğretmeni de iyi bir öğrencisi olduğundan

dolayı eşime saygı duyuyor. Ve dolayısıyla aralarında bu ilişki de karar vermemizde etkili oldu. Dolayısıyla biz A Koleji'ni daha kabul edilebilir bulduk. A Koleji o binayı henüz yeni yapmıştı yetişip yetişmeme durumunu o an için tam bilmiyorduk. Fakat biz öğretmeni sevdik, kızım Masal'da öğretmenini çok sevdi. Önemli olanın da öğretmen olduğunu düşündük. Öğretmenimiz de devletten emekli eski bir öğretmendi. Yeni mezun olarak gelmiş bir özel okul öğretmeni değildi. Tecrübesine güvendiğimiz için dolayısıyla denemeye karar verdik. Bir detay olarak da B Koleji'ni tercih etmemekte bizi A'e yönlendirdi. En iyi okul olmayabilir ama bize en uygun okul olduğunu düşündük. Atatürkçü bir çizgide bir okul. Mesela devlet okullarında, irticai bir faaliyet ve gerici bir yaklaşımla çocuğunuz eğitim alabilir. Artık devlet politikasına da güven kalmadı. Özel okullarda da okulun Atatürkçü bir eğitim alması en azından zarar görmeyeceğini bizde uyandırdı. Atatürkçülükte de aşırıya kaçmak o da zarar veriyor. A Koleji'nin eleştirdiğim noktalardan biri içi boş bir Atatürkçülük empoze etmeye çalışıyorlar. Bu kadar içi boşlukta bizi rahatsız ediyor açıkçası. Ama yapacak bir şey yok tabi ki alternatifimizde yok. Teknoloji Kültür Koleji'ne gitmeme sebebimiz de okulun girişinde bir yazı vardı. Hala o yazı durur. "Ülkeye daha faydalı olacağını düşündüğümüz bir yatırım olsaydı ona yaptırım yapardık." gibi bir yazı. Ben onu görünce birden soğudum. Çünkü onların yatırım amaçları bizleri hiç ilgilendirmiyor. Okullarda insan yetiştiriliyor. Yani orası yatırım olarak görülmesi hoş değil. Fuzuli, Yunus Emre, Atatürk gibi birçok sözü kılavuz edilebilecek, bir cümlesinde çokça şey anlatan değerli kişiliklerin sözleri varken o sözü okulun girişine kocaman yazmaları bana doğru gelmedi.

Ben uzun yıllar özel sektörde de çalışmış bir kişi olarak söyleyebilirim ki bir kurum hakkındaki genel düşünce ipuçlarıyla başlar. Mesela bir kurumla çalışmaya başladınız ve en alt seviyedeki çalışan güvenlik görevlisi ya da temizlik görevlisine bir soru sorduğunuz zaman o size en üst seviyedekilerle ya da kurumla alakalı çok ciddi ipucu verir. Çünkü en üstteki kişinin zihniyeti en alt seviyedeki çalışanına sirayet eder diye düşünüyorum. Yani öyle bir yazıyı yazan kişi çocuklara da öyle bir eğitim verir. Bugün ülkeye faydalı olarak eğitimi gördünüz fakat iki yıl sonra konjonktür değişti başka bir sektör önem kazandı. Örneğin; drone üretimi ya da savaş sanayiinin daha faydalı olabileceğini düşündünüz. Okulu kapatıp drone mı üreteceksiniz? B Koleji sahipleri iş adamları olduğu için yatırımcı insanlar ve onların

bu zihniyeti o yazıda da tecelli etmiş. Bende bunu bir ipucu olarak alıyorum. Özgür bir ülkede yaşıyorsak ve tercih etme imkanına da sahipsem o zaman ben B Kolejini değil A Kolejini tercih ederim.

İlk tercih yaparken düşüncem bu şekildeydi. Fakat şimdi B Koleji için bu kadar katı değilim. A Koleji için bu kadar pozitif miyim tartışılır. Ama ilk tercih etme sebebim bu şekildeydi. O yazıdan dolayı da B Koleji'nden soğumuştum. Fakat şimdiki düşünceme göre okulunda kendine göre bazı artıları var. Zengin insanların iş adamlarının kurduğu bir okul olması sebebiyle veli eleştirilerini çok ciddiye almıyorlar yani para kazanma odaklı değiller. Biz A Koleji öyle değildir diye geldik fakat B Koleji'ne göre daha fazla para kazanma odaklı olduğunu gördük. Çünkü yöneticileri de orta sınıf gelir seviyesine sahip insanlar okul açıp henüz yeni zenginliğe adım atmışlar. Dolayısıyla para konusunda çok açgözlüler. Durum bu şekilde.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Çok teşekkür ederiz hocam. Peki siz çocuğunuzu A Koleji'ne yazdırmadan önce buranın toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistem olduğunu düşündünüz mü?

A1Ö: Dedğim gibi biz A Koleji'nin yöneticilerinden olan A Koleji 2.Yöneticisi'yi daha önceden tanıyorduk. Sosyal demokrat, Atatürkçü ve gerici olmayan birisi olduğunu biliyorduk. O insanların gerici bir okul kurmayacaklarından emindik ve çevremizden de bu tarz yorumlar duyduk. Ve ben genel anlamda kurallara, toplumsal ahlaka uyduğuna inandığım için tercihte bulundum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam biz literatüre dayanarak meşruiyet stratejileri diye bir analitik çerçeve geliştirdik. İşletmelerin veya özel kurumların meşruiyet kazanma ve bunu yönetme stratejileri var. Öncelikle kazanma stratejisi daha sonra bunu sürdürme, daha sonra kazanılan meşruiyete meydan okunması ve örgütün buna cevapları, daha sonra meşruiyet krizi yaşandığında bunu onarması ve son olarak da yenilik yapma veya yaratma. Şimdi kazanma stratejisini uyum, seçim ve manipülasyon olarak üçe ayırıyoruz. Şimdi uyum açısından değerlendiresek hocam, uyum şu demek; kurallara uygunluğu, uyulduğunu gösterme, kuralların karşılanması. Yani organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak anlamına geliyor. Sizce

bunlara dayanarak çocuğunuzu kayıt ettirmeden önce A Kolejinin böyle bir uyum sağlayarak meşruiyet elde ettiğini düşünüyor muydunuz?

A1Ö: Sosyal yapının talep ve beklentilerine uygun olduğunu evet düşünüyordum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bir diğer meşruiyet kazanma stratejisi ise seçim. Faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yani yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içermek. Sizce A Koleji Muğla’da özel bir kolej açma seçimini yaparak bir meşruiyet elde etmiş olabilir mi? Veya bu seçimi ona meşruiyet kazandırmış olabilir mi?

A1Ö: Meşruiyetten anladığım kadarıyla yasal olması meşru olması anlamına gelmiyor demiştiniz. Okul açma konusu bir market açmaktan ya da sanayide bir dükkan açmaktan biraz farklı. Sonuçta çocuk eğiteceksiniz. Ve Milli Eğitim’in bunlara kural koyduğunu düşünerekten bu tarz şeyleri çok fazla sorgulamadım. Yani siz tabi yasallıktan farklı bir şeyi sorguluyorsunuz. Ben ona yasal demeyeyim de bir otoritenin özel sektör girişimi olsa da bir eğitim kurumu olduğu için devletin bunları çok ciddi anlamda denetlediğini, çok ciddi yanlışlara izin vermeyeceğini yine müfredatının da MEB tarafından belirlendiğini bildiğimiz için bu soruların yanıtları evet oluyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam peki A Kolejinin Muğla’daki lokasyonu açısından değerlendirdiğiniz de?

A1Ö: Şöyle sanırım Aydın’da değil de Muğla’da kurulması gibi. Çünkü Muğla’da öyle bir ihtiyaç vardı. Çok gerici olmayan biraz daha ilerici zihniyetli okullara ihtiyacımız var. Aslında şöyle olması gerekirken matematik yönünde ya da mühendislik yönünde iyi okullar var onları tercih edelim dememiz gerekirken, gerici zihniyet çocuğa zarar vermesin ve Atatürkçülük sosyal demokrat zihniyetli bir okula gitsin gibi bir görüşümüz var. Örneğin; 15 Temmuz gibi olaylarda bir beyin yıkama olmadan çocuklar bu anlamda manipüle edilmeden bir eğitim almasını istemekteyiz. Çocuğumuzun devlet okullarında eğitim görürse bu tarz şeylere maruz kalacağını düşündüğümüzden tercihimizi özel okuldan yana verdik.

Yani A’ in Muğla’daki varlığı bu konularda bizler gibi titiz davranan üniversitede hocalık yapan ve çeşitli eğitim maceralarından geçmiş ebeveynler olarak kendi çocuğumuzu çok ciddi değerlendirmelerden geçirerek A Koleji’ne yazdırdık. Aslında istediğimiz devlet okuluna da gönderebilirdik. Hem sahiplerinin zihniyeti hem de

öğretmenimizin devletten emekli olması bizim tercih sebebimizdir. Tabi lokasyon olarak bakarsakta evet Muğla’da böyle bir ihtiyaç var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam üçüncü stratejimiz manipüle ederek yani çevreyi etkileyerek meşruiyet kazanma. Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Siz kararınızı verirken böyle bir şey var mıydı?

A1Ö: Hayır bir manipüle durumu söz konusu değildi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki sürdürme açısından düşündüğümüzde; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme. Değişimleri algılama, başarımları koruma:1- Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, 2-Akıllıca iletişim kurma, 3- Meşruiyeti biriktirme. Siz A’ in bu şekilde meşruiyetini sürdürmeye çalıştığını düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız neler yapıyorlar hocam?

A1Ö: Elbette kesinlikle düşünüyorum. Çalıştırdıkları bir müdür mesela tecrübeli ve devletten gelen bir kişi. Kendi varlıklarını bilgi birikimleri özel okul açarak bu şekilde para kazanıyorlar. Bu devam ettirme içinde tabi ki ana motivasyonları para kazanmak. Bu yüzdende para tahsilatında zamlarda müşterileri nasıl yönlendirecekler, onlardan neler talep edecekler çok net ortaya koyuyor ve taviz vermiyor. Akıllıca iletişim kuruyor, meşruiyetini biriktiriyor. Ben özel ve iyi bir okulum diye durmadan bizlere bunu vurguluyor. Örneğin; bir müdür getiriyor oldukça yaşlı fakat tecrübeli eğitim sektöründe markalaşmış birisi bu benim müdürüm diyor. O meşruiyetini bu şekilde sürdürüyor yani.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam sizce A Koleji’nin uygun olduğuna ilişkin bir algıya meydan okuma deneyimlediniz mi? İşletmenin uygun oluşunun sorgulandığı durumlarla karşılaştınız mı?

A1Ö: Evet karşılaştım. Kızımın sınıfından iki öğrenci ayrıldı. Sebebinin de öğretmenle öğrencinin uyum sağlayamaması ve yönetiminde bu problemi çözmekten geri durmasından kaynaklı velilerden bu anlamda hem okula hem de öğretmene ağır eleştiri ederek çocuklarını aldılar. Bugün hala daha çevremizde çocuğunuzu oraya göndermeyin diyenler var. Bu benim için bir meydan okumadır.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki meşruiyet krizleri sonrasındaki eleştiriler veya değerlendirmeler için A’ in bunlara bir cevap verdiği veya uygunluğunu göstermeye çalıştığını gördünüz mü? Mesela normalleştirmeye çalışıyor mu, yeniden

yapılandırma yapıyor mu veya paniğe kapılmayarak bu süreci yönetmeye çalışıyor mu?

A1Ö: Tek yaptığı paniğe kapılmamak. Onun dışındakilerin hiçbirini yapmıyor. O bahsettiğim olayda mesela velilere çocuklarınızı alın gidin de demediler, herhangi bir disiplin işlemi de yapılmadı. Ki veliler o kadar da masum değillerdi. Biz zaten o velilere inanıyor olsaydık devam etmezdik. A' in o konuda velilere karşı sağlam durması gerektirir onu yaptı. Fakat Muğlalılara özgü bir kültürdür bu çok fazla müdahale edilmez çok fazla sorumluluk altına girmezler. Fakat bu sorunlu kişileri de yavaş yavaş okuldan ittiler. Bundan daha küçük olaylara karşı bu kadar paniğe kapılmayıp, bu kadar kayıtsız kalmaları da biraz normalleştirmeye giriyor. Biraz o konuda da eleştiriyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam kurumsal olarak yenilik yapma/yaratma bunun anlamı şu: Yaratma; içinde kurallar, normlar, değerler, inançlar, modelleri olan sosyal bağlamın yaratılmasını içerir. Yaratma; yeni faaliyet pratikleri, modeller ve fikirler yaratmaktır. Yani eğitim sektörüne ciddi fikirsel anlamda bir yenilik.

A1Ö: Yok hayır böyle bir şey yok. Fakat eşim Öncü bir gün okulda toplantıda Kodlama eğitiminin yaygınlaştığını ve kendilerinin bu eğitimi vermelerini bir öneri olarak sundu. Fakat oradaki müdür, kodlama eğitiminin gereksiz olduğunu savunmuş ve eşimi bastırmaya çalışmışlar. Eşim ise bütün dünyada böyle bir eğitimin verildiğini ve bunun inkar edilemeyeceğini savunmuş. Daha sonra kısa bir süre içinde kodlamayla ilgili bir öğretmen getirilip bu eğitim verilmeye başlandı. Yani tavırları bu şekilde önce paniklemeyip daha sonra o yeniliği yapıyorlar. Fakat sorduğunuz tarzda yaptıkları büyük bir yenilik yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Sayın hocam bu meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Hocam *düzenleyici meşruiyet*, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde

yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Ben az önce sorduğum soruları düzenleyici meşruiyet açısından değerlendirmenizi istiyorum. Yine burada da meşruiyet kazanma stratejileri. Birincisi standartları uygulamak ve karşılamak Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak. Zorunlu sertifikalar veya belgeler alma. Siz A’ in kayıt yaptırmadan önce böyle bir meşruiyete sahip olduğunu düşünüyor muydunuz?

A1Ö: Biz çocuğumuzu eğitim alması için oraya yönlendirdik ama böyle kurumların bu bilgilerini açıkçası çok iyi bilmiyoruz daha doğrusu araştırdığımız kadarıyla biliyoruz. Şöyle ki bilmiyorum demeyelim ama tahmin ediyorduk. Sanırım zaten belli standartları sağlamadığı sürece MEB bunların okul açmasına izin vermiyor. Bundan eminiz. Ama bunun dışında bir akreditasyon aldılar mı bunu tam bilemiyorum fakat aldıklarını düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam seçim yoluyla; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani A Koleji Muğla’da kurulduğu için yasal düzenlemeleri daha mı rahat karşılamıştır?

A1Ö: Hayır öyle bir durum yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Hiç A Koleji’nin mevcut kuralları değiştirmek adına bir şeyler yaptı mı?

A1Ö: Yok hayır değiştirmek adına bir şey yapmadı mevcut düzeni koruma adına bir çabası var. A Koleji Muğla’ya bu yıl kurulan Bahçeşehir veya Amerikan Kültür Koleji gibi bir merkezi olan franchising bir kurum olmadığı için böyle bir yenilik yapma çabası da yok. Mevcut düzene uyma çabası var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyduğunu düşünüyor musunuz?

A1Ö: Evet uyuyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin performansının sorgulanışı söz konusu oldu mu? Yani işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar olduğunu gözlemlediniz mi A Koleji’nde? Yani mesela yasal bir düzenleme geliyor ve bu da işletmelere büyük bir külfet getiriyor ve performansını etkiliyor. Bunun gibi bir şey yaşandı mı?

AİÖ: Öyle bir durum yaşanmadı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Standartlara göre performansı doğrulamaya çalıştığını düşünüyor musunuz? Performanslarını standartlara göre düzenlediklerini diyebiliriz.

AİÖ: Burada eğitim standardı sanıyorum ki öğrencilerin başarısı. Öğrenciler ortak yapılan sınavlarda yüksek puanlar alacaklar, ödüller kazanacaklar. Burada öğrencileri ve öğretmenleri ciddi anlamda motive ederek o aldıkları en ufak ödülü bile motivasyonunu artırmak için bir araç kullanıyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam düzenlemeleri değiştirdiklerine şahit oldunuz mu? Yeni girişime fayda sağlayan kurallar ve düzenlemeler oluşturdular mı?

AİÖ: O şekilde köklü bir düzenleme yapmadılar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Örneğin; velilerin değer atfetmeleri meşru görmeleri. Yani bu şu demek hocam çalışanları, öğretmenleri veya veliler yani A Koleji’nin paydaşları. Mesela veliler “Çocuğumu A Koleji’ne gönderdim ve doğru bir tercih yaptım.” Diyorsanız bu pragmatik meşruiyete işaret eder. Ya da A Koleji öğretmenleri okulda çalışmaktan memnunsalr bu da pragmatik meşruiyete işaret eder. Hocam yine aynı stratejiler birinci kazanma stratejisi uyum; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bu konuda bir pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A1Ö: Yani evet diyebilirim öyle görünüyor. Bir devlet okuluyla karşılaştırıldığında velileri daha çok dikkate alıyorlar. Mesela bizim eleştirdiğimiz branş öğretmenleri bizim iletişime geçip fikrimizi alıyorlar yani dahil etmeye çalışıyorlar diyebilirim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, Pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma. Bu seçimler yoluyla pragmatik meşruiyet elde ediyorlar mı sizce?

A1Ö: Evet bizim seçimimizde A Koleji'nin yönetici ile olan bağımız dostane ilişkiler kaynaklı. Fakat bu kolej biz varız diye buraya kurulmadı. Ancak bizim gibi bir çevrenin olduğu bilincinden dolayı, zaten dershanecilikten geliyorlar yani eğitim sektöründen geliyorlar. Yani bunu mutlaka gözetmişlerdir. Muğla'da okul açarsak eski öğrencilerimizin çocukları ya da Muğla'da ilişki içerisinde olduğumuz insanlar bize çocuklarına gönderirler gibi bir algıları olmuştur.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam manipülasyon yoluyla pragmatik meşruiyet kazanma. Yani reklam yapma: Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A1Ö: Tabi evet yapıyorlar. A Koleji'ne ait tişörtler basıyorlar mesela, değişik birkaç mecrada da reklam gördük bunun gibi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Kötü performanstan kaçınıyorlar mı? Mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenilirliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında? Yani ailelerin menfaatlerini önemsediklerini düşünüyor musunuz? Fikir liderlerine danışma gibi mesela gruplar içerisinde öne çıkmış örneğin; çocukların sınıf annesine danışıyorlar mı? Ailelerin okula olan güvenilirliğini kontrol altında tutuyorlar mı? Dürüst bir şekilde ailelerle iletişim kurup güven biriktirmeye çalışıyorlar mı?

A1Ö: Evet aslında tüm bunları yapmaya çalışıyorlar. Öğretmenimiz bize olanı yansıtıyor ve düşüncelerimizi önemsiyor. Sınıf annesine danışılıyor bildiğim kadarıyla hatta onun vasıtasıyla geziler düzenleniyor. Örneğin; son günlerde düzenlenmesi kararlaştırılan bir Ankara gezisinde benim ve eşimin Ankara'da okumuşluğumuzdan dolayı özellikle bizlerin de bu geziye katılması için ricada

bulundular. Yani dediğiniz o grupta öne çıkan kişilerin fikrini alma danışma konusunda bu şekilde bazı yaptıkları şeyler var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam işletmenin performansının sorgulanmasına neden olan, pragmatik meşruiyetini zedeleyecek, işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar oldu mu?

A1Ö: Evet oldu diyebiliriz. Örneğin; mesela daha önce sorunlu çocuklar gitti ama bunlar gibi olan sınıfta huzursuzluk yaratan öğrenciler hala var maalesef. Benim kızım da bazen duygusal ve fiziksel şiddete maruz kaldı. Ama okul yönetimi bu konularda biraz daha geri davrandığı için bunları sorgulamaya başladık. Biraz daha artık müşteri memnuniyeti odaklı davrandıklarını düşünmeye başladık. Fakat eğitim böyle bir şey değil tabi ki. Aslında öğretmen anlamında da eleştirdiğimiz noktalar var ama kızımız öğretmenini çok sevdiği ve çok uyumlu gittiği için okul değiştirmeyi düşünmüyoruz. Ama bu söylediğim sebeplerden dolayı meşruiyetini sorguluyorum okulun. Disiplin vardı bizim zamanımızda ama bizim okulumuzda bu mekanizma konusunda birtakım eksiklikler var. Bir ufak sorun daha var. Kızımız yanında öğle için yemek götürüyordu fakat okulda da öğle yemeği veriliyor biz bu şekilde tercih ettik. Kızımla birlikte üç arkadaşı yemekhanede evden getirdikleri yemekleri yiyorlardı. Okul bir catering firmasıyla anlaşmış ve bu fiyatın üzerine bir de okul karı koyup buradan bir kazanç elde ediyor. Bizim çocukların evden yemek getirmesinden bundan dolayı da pek sıcak bakmıyorlar. Daha sonra benim kızımın arkadaşlarından biri evden yemek getirmeyi bıraktı daha sonra diğeri derken benim kızım yalnız kaldı. Tek kalınca yemekhanede yemesine izin verilmedi sınıfta yemesini istemişler. Kızım sınıfta tek başına yemek yemesi hoş bir durum olmayacağı içinde biz okuldaki yemeğe döndük. Yani bu izin vermeme olayını kazanç sağlama adına caydırıcı bir yöntem olarak kullandıklarını düşünüyoruz. Buradan kazanacakları üç kuruş parayı hesaplamaları benim gözümde okulun meşruiyetini sorgulamama sebep oldu tabi ki.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bu pragmatik meşruiyetteki düşüşleri onarma konusunda meşruiyet krizine neden olan olayı inkâr etme, izlenimleri işletmeye aktaracak mekanizmalar oluşturma konusunda değerlendirebilir misiniz?

A1Ö: Yani öyle bir şeyi onlara söyleyemiyorsunuz bile. Söyleseniz bile geri dönüş çok ağır alınıyor. Örneğin; o problemlili çocuklara müdahale edilmesi için senenin sonu beklendi. Bir sene boyunca biz bu sıkıntıyı çektik. Yemek konusunu direkt

olarak inkar edeceklerdir zaten. Mesela bir olay daha kıyafet satıyorlar çocuklar için eşimde kızımız için sırada bekliyor. O ara daha sonra banka müdürü olduğunu öğrendiğimiz bir veli geliyor fakat biraz fazla bekleyince onu öne geçiriyorlar benim eşimde buna sessiz kalmayıp müdahale ediyor. Sonra müdür olan veli tekrar arka sıraya geçmek zorunda kalıyor. Ama okulun onu öne geçirmesi bizim kafamızda o velinin çocuğuna belki daha fazla iltimas geçileceği fikrini yaratıyor. Ama o veli bu okulda barınmadı ve çocuğunu aldı. Ama bu olayda yine bizim meşruiyetini sorgulattı fakat bunu onarmak için de herhangi bir şey yapmadılar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptılar mı peki sizce hocam?

A1Ö: Hayır yapmadılar.

Evrin Gökseloğlu: Hocam bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğiniz zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine ahlaki meşruiyette de aynı stratejiler üzerinden kazanma stratejilerinde uyum yani sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek, ideallere bağlı kalmak/onlara uyma, somut, değerli çıktılar üretmek, halihazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları, işletmenin işgücünün iyinin ve doğrunun yanında olduğunu göstermek için sembolik görüntüler sunmak (İşletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personeli üzerinden) Karlı işletme olmak gibi toplumsal normları takip etmek, çalışanlara adil davranmak gibi değerlere bağlı kalmak ve üyelerin kişisel davranışlarına ilişkin mesleki normların benimsenmesi gibi davranışlar sergileyerek ahlaki meşruiyete uyum sağlıyor mu?

A1Ö: Evet sağlıyor. Benim burada Atatürkçü olma kriterini sağladıklarını düşünüyorum. Hz. Muhammed'in ya da İmamı azam Ebu Hanefi'nin hayatını anlatmasından Atatürk'ü, İsmet İnönü'yü, Kurtuluş Savaşı'nı anlatması bana daha

mantıklı daha sağlıklı geliyor. Ben ahlaki normları biraz daha buna bakarak değerlendiriyorum. Yalnız okulda içerisinde hocalara nasıl davrandıklarını tam bilemesekte memnun kaldıklarını yani adil davrandıklarını görüyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer ahlaki meşruiyeti kazanma stratejisi de seçim ile; (Etkinlik) alanın seçimi: Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlik, Cevap verebilirlik vb.) Yani eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Faaliyet gösterdikleri sektör eğitim sektörü yani sizce bunu seçerek ahlaki meşruiyet konusunda bir kazanç elde etmişler midir?

A1Ö: Etmişlerdir tabi ki. Muğlalı hocalar toplanıp burada bir okul açarken bunu düşünmüş olabilirler.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Diğer manipülasyon yoluyla ahlaki meşruiyet elde etmek. Mevcut norm ve değerleri değiştirerek ahlaki meşruiyet elde etmişler midir? Mesela başarıyı göstermek, ilgi gruplarını ahlaki/etik bir inanç pozisyonundan içinde işletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personelinin saygı göreceği bir diğerine inanmalarını sağlayacak şekilde dönüştürmüş olabilirler mi? Yani muhafazakar birini alıp sosyal demokrasiye taşıyacak bir paradigma gibi.

A1Ö: Hayır yok o kadar etkin değiller.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Münasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A1Ö: Var tabi ki. Öğretmenlere ve velilere saygılı bir yönetim var. Okulun girişinde konulan danışma bürosu var. İlk orda karşılanıyorsunuz ve orada müdürle de karşılaşp sohbet edebiliyorsunuz o da fikirlerini velilerle paylaşmış oluyor. Burada bizim için aslında okulun temsilcisi öğretmendir. Dolayısıyla öğretmenin iletişimi bizim için önemlidir. Öğretmenin bizi kızımızdan dolayı tebrik etmesi bizi de tabi ki motive eder. Hatta bunu bize sıkça söylemesi kızımızın öğretmenini bu konuda çok ikna ettiğini kendi negatiflik veya dağınıklıklarını duygusal zekası sayesinde örttüğünü fakat hocamızın böyle olsa bile bunu bize bildirmesini talep ediyoruz. Bu anlamda bizim gözümüzde hocanın saygı biriktirdiğini söyleyebiliriz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam peki hiç ahlaki bir meşruiyet krizi yaşad mı A Koleji?

A1Ö: Örneğin; Okulda sürekli sorun yaratan öğretmenle de sorun yaşayan bir öğrenci için üstün zekalı olduğunu söyleyip müdahalede bulunmamaları, öğretmenin bununla kendi başına ilgilenmek zorunda kalması, yönetimin bu anlamda geri durması bize göre bir meşruiyet krizi sayılabilir. Ama son dönemde biraz aşılar bu problemleri.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Sosyal değerlere uyumu onaylama, yani burada bir kriz yaşandığında buna cevap veriliyor mu onu anlamaya çalışıyoruz. Mesela, bahaneler bulma/gerekçeler sunma, ayırma, personel değiştirme, pratikleri değiştirme, yeniden şekillendirme yapıyorlar mı meşruiyeti azaltacaklar olaylara karşı?

A1Ö: Panik yapmadan bekleyip sağlam durmayı tercih ediyorlar. Ama dediğiniz gibi bir davranış sergilemiyorlar. Ama eğitim sektöründe bu tarz personel değiştirme vb. durumlar diğer sektörlerdeki gibi kolay yapılabilecek şeyler değil.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki A Koleji yeni normlar ve değerler geliştiriyor mu?

A1Ö: Hayır hocam.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam son meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. Şimdi hocam yine stratejiler üzerinden uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz A' in anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek, faaliyetleri

profesyonelleştirmek, istenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. ‘ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz?

A1Ö: Yani genel anlamda düşünüyorum evet.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İkincisi hocam seçim yoluyla; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda A Koleji’nin kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek istediklerini düşünüyor musunuz?

A1Ö: Evet diyebilirim örnek veremesem de.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz hocam?

A1Ö: Hayır düşünmüyorum aynı şekilde devam ediyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam diğeri sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma, bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A1Ö: Evet düşünüyorum ellerinden geleni yapıyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: A Koleji’nin hiç anlam zorlukları yaşadığını düşünüyor musunuz? Yani işletmenin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı? Şöyle ki hocam bizim kafamızda belirli anlam şablonları var. A’ in de bu anlam şablonlarına uygun olduğunu düşünüyor musunuz? Yani yaptığı bir uygulamanın size anlamsız geldiği oldu mu?

A1Ö: Örnek olarak ideolojik anlamda savundukları Atatürkçülük düşüncesini içi boş bir şekilde yansıttıklarını düşünüyorum. Yaptıkları 10 Kasım programı örneğin her ne kadar çocuklar için gözükse de arka planda esas amacın para kazanmak olması mesela. Atatürkçü mesela ama içi boş. Örneğin; 10 Kasım Atatürk’ü anma programında çocuklara ‘‘Duruşunuzu düzeltin Atatürk sizi izliyor.’’ gibi bir algı yaratmaları bana oldukça anlamsız gelmiştir. Ölmüş bir kişinin onları görebileceği algısıyla çocukları manipüle etmeyi doğru bulmuyorum. Ben çocuğumu bu tarz hurafelerden gerici zihniyetten uzak kalması için bu okula gönderirken bu okulun bu

algıyı yaratmasını anlamsız buluyorum. Fakat bunu yazdırmadan önce görmedim bunu okula başladıktan sonra izlenimlerim sonucunda fark ettim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam diğer veliler bu durumu sizin fark ettiğiniz gibi fark etmiş midir?

A1Ö: Ben birkaç velini fark etmesini sağladım mesela ama diğerleri öyle düşünmüyordu tabi. Bu velilerden bir subay mesela benim gibi düşünüyordu. Askeriyede aldıkları derslerden bahsederken komutanının anlattığı dersten kafasında sorularla ayrıldığından bahsetti. Yani Atatürk'ün yaptıkları düşündükleri konusunda da her şey net diyebilir miyiz? Bilinmeyen şeyler de var ve Atatürk'te acaba her yaptığından emin miydi ve zaten kendisinde bilimi bizlere miras bıraktığını ve kendisinin yaptıklarını dahi sorgulamamız gerektiğini, kendisini putlaştırılmamasını öğütlüyor. Tabi bunu uygulamak entelektüel bir birikim gerektiriyor maalesef okulun öğretmenlerinde bunun çok fazla olmadığını söyleyebilirim. Ben bu anlattığım sebepten çocuğu alsam alırım açıkçası. Bizler de eğitimciyiz ve hala okuyoruz eğitim sürecimiz devam ediyor değil mi hocam. Bu yüzden de bu tarz şeylerin çocuğumun eğitimine zarar vereceğini düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bunu aşmak için bir şeyler yapıyorlar mı?

A1Ö: Hayır farkında değiller zaten.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturduklarını düşünüyor musunuz?

A1Ö: Hayır düşünmüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam A Koleji'nin meşruiyetiyle alakalı genel düşüncelerinizi özetleyebilir misiniz peki? Meşru görüyor musunuz?

A1Ö: Evet hocam meşru olduklarını düşünüyorum. Sonuçta bir kasabada yaşıyoruz. Seçeneklerimiz bu anlamda az ve biz A Koleji'ni bizim tarafımızdan meşru olduğunu düşündüğümüz için seçtik.

AİLE 2

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam öncelikle çocuğunuzu niçin A Koleji'ne yazdırdınız?

A2Ö: Türkiye'de çocuğunuzu eğitmek için iki seçeneğiniz var. İlki devletin şemsiyesi altındaki MEB kurumları ya da özel sektör altındaki kurumlara

göndereceksiniz. Ben devletin artık bir ideolojisinin olmadığını düşünüyorum. Olan devlet ideolojisini de ben desteklemiyorum. Çocuğumun 15 Temmuz' u mesela önemli bir gün olarak öğrenmesini istemiyorum. Devlet okullarında bu var. Onun dışında devlet okulundaki öğretmen ve müdürlere güvenmiyorum. Ben Atatürkçü bir çocuk yetiştirmek istiyorum. Aslında temel sebep buydu benim için. Muğla ölçeğinde ilkokul bazında düşündüğümüzde öğretmeni hala seçebileceğimizi düşünürsek devleti neden tercih etmedim dersiniz yine biraz daha kişisel sebeplerden ve A Koleji'ndeki öğretmenden dolayı orayı tercih ettik. Yani temel iki ana sebep A Koleji'nin ideolojisi ve öğretmeni.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam özel okul anlamında tercih yaptığınızda burada iki seçeneğiniz vardı. Biri B Koleji diğeri A Koleji. B Koleji'ni neden seçmediniz?

A2Ö: Çünkü A Koleji'nin sahiplerinin eğitimci kökenli olduklarını biliyordum.ve bu benim tercih sebebim buydu. A Koleji 2.Yöneticisi benim eski edebiyat öğretmenimdi. B Koleji bana daha çok ticarethane gibi geldiği için tercih etmedim.

Evrin Gökseloğlu: Örgütsel meşruiyet; bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur.

A2Ö: Bu kurallar, değerler ve normlar devlet tarafından konulmuyor mu?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Değerler ve normlar devletten bağımsızdır hocam. Toplumda bazı değerlerimiz birazdan onların boyutlarını açıklayacağız. Bunun yanında bazı normlar var iyi yapıldığında onayladığımız. Veya kafamızda bazı şablonlar var. Biz ona uyulduğunda onaylıyoruz o hareketi. Meşruiyet biraz daha genel bir kavram. Ayrıca statü ve itibardan kaynaklar açısından farklı. Statü dediğimizde atfedilmeye alakalı. Mesela en iyi üniversitelerin bir statüsü var. İtibar da başarı ve öz sunumla alakalı. Meşruiyet ise bunlardan farklı; sosyal yönergelere uygunluk anlamına geliyor. Bunlar zorunlu olabilir ya da normlarla değerlerle ilgili olabilir. Bu bilgilere dayanarak çocuğunuzu A Koleji'ne yazdırmadan önce oranın meşru olduğunu düşünüyor muydunuz?

A2Ö: Evet aslında benim değerlerime ve normlarıma uygun kabul ettiğim için meşru olduğunu düşünüyorum. Ama sadece bu sebeplerden meşru mudur bilemiyorum. Şöyle ifade etmem gerekirse ben hakim iktidarın getirdiği sisteme kökten karşıyım. Dolayısıyla bunun alternatifi arayışı içindeydim. Çünkü ben MEB'in iyi eğitimle çocuk yetiştireceğine dair bir inanç taşımıyorum. A benim kafamdakileri tam

karşılıyor mu dersiniz hayır ama zaten bence eğitim özelleştirilmemesi gereken bir alan o ayrı bir boyut. Ama şu an bu şartlarda bana en uygun yerin A Koleji olduğunu düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam şimdi biz örgütlerin meşruiyetlerini kazandıklarını, bunu sürdürdüklerini, örgütlerin meşruiyetlerinin zarar gördüğünü ve bunu onarmak için girişimlerde bulunduklarını ve kurumsal olarak yenilik yarattığını literatürde görüyoruz. Ve buna göre bazı stratejilerimiz var. Buna göre genel meşruiyet açısından stratejileri sormak istiyoruz. Daha sonrada meşruiyetin alt boyutları içinde aynı soruları soracağız.

Şimdi sayın hocam meşruiyet kazanılır. Nasıl kazanılır? İlki uyum sağlanarak ikincisi seçim yaparak bazı seçimler meşruiyeti artırabilir. Örgüt manipüle ederek meşruiyet kazanabilir. Daha sonra bu kazandığı meşruiyeti sürdürmesi gerekir. Bazen çevrede ona meydan okuma olabilir örgütü meşruiyet krizine sokabilecek. Örgütün bunlara cevap vermesini bekliyoruz. Ve son olarak örgüt kurumsal olarak bazı kurumlar yaratabilir. Yani yeni değerler oluşturabilir. Bu stratejileri A açısından değerlendirmenizi istiyoruz.

Evrin Gökseloğlu: İlki uyum ile kazanma stratejisi; kurallara uygunluğu/uyulduğunu gösterme. Kuralların karşılanması. Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet araması. A' in sosyal yapının talep ve beklentilerine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

A2Ö: Evet Muğla'da ortalama beklentileri karşılıyor bence. Aslında biz bir devlet okulunun temel olarak verdiği eğitimi biz üzerine para vererek elde ediyoruz. Zamanında benim almış olduğum asgari eğitimi şu anda ben çocuğumu aldırırken para veriyorum. Örneğin; İstanbul'daki ünlü Bilfen Okulları'nı alalım. Hem mevcut sınav sistemine uyum sağlıyor, hem Avrupa'nın birtakım uygulamalarına uyum sağlıyor. Sosyal etkinlikler de sunuyor. Ona baktığınız zaman A Koleji bir dershanenin eğitim veren hali. Verdiği drama, Almanca vb. dersleri sadece görünür kılmak için veriyor. Ama dediğim gibi Muğla'da ortalama beklentiye uygun.

Evrin Gökseloğlu: İkinci kazanma stratejisi seçim ile olan; bu da faaliyet göstereceği çevreyi seçme, yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma,

uygun bir ortamda bulunmayı içermektedir. Yani Muğla’da A kurulduğu zaman bir özel okul olarak açılması meşru görülmüş müdür?

A2Ö: A Koleji Denizli’de ya da Marmaris’te bir okul açamaz ve başarılı olamaz. Çünkü A’ in dershanecilikten gelen toplumda ürettiği bir belleği var ve şu anda da hala işini bu bellek sayesinde yürütüyor. Çünkü bu belleği Muğla’da yarattı ve bu belleği alıp başka bir yere götürdüğü zaman o belleğin hiçbir şey ifade etmez.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Çok iyi ifade ettiniz hocam teşekkürler.

A2Ö: Ürettiği bellek Muğla’ya ait bir bellek. Benim izlenimlerim bu şekilde tanıdık ilişkiler üzerinden kuruyor. Yerel bir yer dolayısıyla seçimi Muğla bunun üzerinden kuruyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani bu durum daha önceden kurulmuş ilişkiler üzerine inşa edilmesi A’ in meşruiyetini artırdı mı hocam?

A2Ö: Kesinlikle artırdı hocam.

Evrin Gökseloğlu: Diğer de manipülasyonla; çevreyi etkileme: Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Toplumdaki var olan o değerleri etkileyerek veya daha önceki uygulamalardan farklı olarak yaptığı bir değişiklik var mı eğitim sektörü için?

A2Ö: Hayır yenilikçi değil. Mevcut değerlerini sabit tutmaya çalışıyor. Özgün bir eğitim arayışında değil. Yöntem, içerik ve biçim açısından bir yeniliği olduğunu düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Meşruiyetini sürdürme konusunda; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme, değişimleri algılama, başarımları koruma: Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, akıllıca iletişim kurma, meşruiyeti biriktirme konusunda A Koleji bunları yaparak meşruiyetini sürdürüyor mu sizce?

A2Ö: Sürdürüyor diyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji’nin meşruiyetini zedeleyen bir durumla karşılaştınız mı?

A2Ö: Ufak sıkıntılar dışında zedeleyecek bir sıkıntı olmuyor.

Evrin Gökseloğlu: Bu tarz durumlar yaşanmadığı için herhangi bir meşruiyet krizine cevap verme de söz konusu değildir diyebilir miyiz?

A2Ö: Evet diyebiliriz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam yönetim sistemine yeni bir şey getirdiklerini düşünüyor musunuz?

A2Ö: Hayır düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Hocam şimdi meşruiyetin alt boyutları çerçevesinde bu stratejileri değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk olarak düzenleyici meşruiyet: Örgütler kurumsallaştırılır çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet, yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar ve yasalar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. A Koleji’nin düzenleyici meşruiyeti kazanırken uyum stratejisine göre yani yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kaldığını düşünüyor musunuz, zorunlu sertifikalar veya belgeler alıyor mu?

A2Ö: Şimdi şöyle ki kurumların uymakla yükümlü olduğu kurallar var. Onlar galiba biraz şeklen uygulanıyor. Akreditasyon dendiği zaman onun için bir sistem kurması lazım. Fakat böyle bir şey görülüyor. Devletin mevzuatına uyuyor ki devam ediyor. Ama akredite olmak biraz daha farklı bir mesele. Fakat iyi bir eğitim kurma olma anlamında bir akreditasyon çalışmasının olmadığı görülüyor. Kızımı anaokulunda daha kurumsal bir okula göndermiştim. Orada yönetim devletin kurallarına uygun bir şekilde bir kurallar koymuş. Öğretmenleri bile merkezden atıyorlardı. Merkez uygulayacağı eğitim programını gönderiyor, yemek listesini gönderiyor. Öğretmenler velilerle özel iletişim bilgilerini paylaşamaz mesela. Bunun gibi iletişimi bile kontrol altında tutuyor. Veli toplantıları düzenleyip çocukları nasıl eğitmemiz gerektiğine dair eğitimler veriliyor gibi. Böyle bir sistem kurmuşlar ve bunu da kontrol altında

tutuyorlar. Bu kurum akredite olabilir fakat A Koleji paralı bir devlet kurumu gibi çalışıyor.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçimle düzenleyici meşruiyeti elde etme; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: A Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması yasal zorunluluklara daha iyi uyum sağmasına katkı sağlamış mıdır?

A2Ö: Hayır yok. Çünkü öyle özgün bir yönetim sistemine sahip değil.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipülasyon; yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri yapmış mıdır? A Koleji yasal düzenlemedeki bazı mevzuatları değiştirmek için bakanlarla görüşme vs. bunun gibi bir şeyler yapmış mıdır?

A2Ö: Hayır yapılmamıştır.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki yasalara uyum sağladığını göstermek için rutin izleme yaptığını yani okulda bu mevzuatın gerekliliklerini rutin olarak sorguluyor intibai bırakıyor mu?

A2Ö: Sanıyorum bunları devlet denetliyor bunlardan geçtiğine göre uyuyor diyebilirim. Dolayısıyla da yönetim bana yani velilere görünür olma ihtiyacı duymuyor. Benim zaten bir kabulüm var başta ben ona bu meşruiyeti zaten vermiştim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam A Koleji'nin performansını etkileyecek yasal düzenlemeler oldu mu buna şahit oldunuz mu?

A2Ö: Yok hayır bizlere yansıtılan bir durum söz konusu değil.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Dolayısıyla olmadığı için bunu onarma durumu da yok diyebiliriz o zaman.

A2Ö: Evet aynen öyle.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki eğitim sisteminde düzenlemeyi değiştirecek kurumsal bir yenilikleri oldu mu?

A2Ö: Öyle bir kapasitesi olduğunu düşünmüyorum zaten o yüzden yok.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyet, bir örgütün en yakın hedef kitlesinin/izleyicilerinin/ilgilerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin, kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün

davranışları inceleyen ilgililer ile doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet, rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet, işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Şöyle hocam, A Koleji'nin paydaşları pragmatik açıdan değerlendirirsek mesela çalışan hocalar iyi ki o kurumda çalışıyoruz diyebiliyorlar mı? Ya da siz veliler çocuğumu A'ye göndermekten memnunum, taleplerim karşılanıyor diyebiliyor musunuz? Mesela sizi karar süreçlerine dahil ediyor mu? Mesela sahip olduğu güçlü itibarı kullanmaya çalışıyor mu? Daha önceki işlerinde önemli personellerinin itibarlarını kullanıyor mu?

A2Ö: Mesela Tülin öğretmenimiz için bunu kullanıyor. Kendisi daha önce TÜRÜDÜ' den gelmesi başarılı bir öğretmen olması ve onu A' in kendisi yetiştirmemesine rağmen öğretmenin otuz yıllık deneyimini kendi bünyesine katıp bu öğretmenin itibarı evet kullanılıyor.

Evrin Gökseloğlu: Diğer bir pragmatik meşruiyet kazanma strateji de seçim ile; pazarları seçme, dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani A Koleji kurulurken şu düşünülmüş müdür: Ben bu eğitim sektöründe ilkokul açarsam destek görürüm, ilgi grupları derken toplumsal olarak Muğla'da yaşayan insanların bana katkısı olur algısıyla hareket etmişler midir?

A2Ö: Benim çevremde bulunan ve hatırı sayılır gerek akademik çevreden gerek saygı duyduğum kişilerin çocuklarını A Koleji'ne gönderdiğini ve bu durumunda beni A'ye gönderme konusunda yüreklendirdiğini söyleyebilirim. Fakat A bana bunu yansıtmadı.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri manipüle ederek pragmatik meşruiyet kazanma; yani A Koleji ürünlerin (veya hizmetlerin), kurum imajının reklamını yapıyor mu?

A2Ö: Yani evet Muğla bazında yapıyor. Bazı gazetelerde okul içinde reklamının yapıldığını söyleyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji kazandığı pragmatik meşruiyetini sürdürme konusunda; kötü performanstan kaçınma, menfaatleri izleme, fikir liderlerine

danışma, mübadeleleri koruma: Güvenirliliği kontrol altında tutma, dürüst bir şekilde iletişim kurma, güven biriktirme vb. gibi tutumlar sergiliyorlar mı?

A2Ö: Veliyle oldukça dürüst bir iletişim kurduklarını düşünüyorum. Yine sistematik değil problem çıktığında yöneticiler bazında da değerlendirirsek müdahale edildiğini düşünüyorum. Veliler iletişime geçilip sorun çözmeye çalışılıyor. Ama bu sistem şeklinde değil de daha çok ikili ilişkilere dayalı daha yerel bir şekilde yürütülse de yine de sürdürdüğünü düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyet açısından değerlendirdiğinizde A Koleji'nin performansını baltalayan herhangi bir zorlukla karşılaştığına şahit oldunuz mu?

A2Ö: Hayır yok hiç görmedim.

Evrin Gökseloğlu: Eğer öyle bir durum söz konusu değilse cevap verme de olmuyor diyebiliriz.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin kurumsal anlamda yaptığı bir yenilik olarak performans kriterlerini değiştirme gibi bir durumu var mı peki?

A2Ö: Hayır yok.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türümüz ahlaki meşruiyet; Kitleler, bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler, hedefler vb. 'ne uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine aynı stratejiler üzerinden ahlaki meşruiyetlerini değerlendireceğiz. İlk olarak uyum ile ahlaki meşruiyet kazanma; burada A' in ilkeleri olan, sosyal değerlere bağlı, çalışanlarına adil davranan bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz?

A2Ö: Evet düşünüyorum. Örneğin; benim için Atatürk ilkelerine bağlı olması ahlaki anlamda meşruiyetin bir göstergesi. İlkelere ve sosyal değerlere bağlı olduğunu, öğretmenlerine de adil davrandıkları da düşünüyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Peki seçimle ahlaki meşruiyet kazanma konusunda; A bu eğitim sektöründeki hizmetleriyle normların ve değerlerin daha fazla kabul edildiği bir alanı seçtiklerini düşünüyorlar mı? Bu yönde bir seçim yapmışlar mıdır?

A2Ö: Aslında zor bir soru. Çünkü A Koleji yöneticileri eğitimin içinden gelen kişiler. Dershanecilik işi yapıyorlardı daha sonra dershaneler kapandı para kazanamaz oldular ve yine eğitim sektöründen iş yapmak amacıyla özel okul olarak devam ettiler. Yani yapabilecekleri iş oydu ve ona devam ettiler. Bu soruyu B Koleji için sormuş olsaydınız bilerek seçim yapmışlar diyebilirdim. Dolayısıyla seçimle değil eğitimci kimliklerini devam ettirmeleri söz konusu.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam peki manipüle ederek mevcut norm ve değerleri değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A2Ö: Hayır düşünmüyorum yenilikçi değiller.

Evrin Gökseloğlu: Peki ahlaki meşruiyeti sürdürme çabası olarak; sosyal değerleri ihlal etmeme, sosyal değerleri izleme, profesyonellere danışma, münasip olmayı koruma, sorumlulukları koruma, resmi bir biçimde iletişim kurma, saygıyı biriktirme konusunda nasıl bir tavır sergilediklerini düşünüyorsunuz?

A2Ö: Bir iki şey yaptılar. Mesela iki tane eğitimci getirip İngilizce ile alakalı çalışmalar yaptılar. Ben bunun içkin olduğunu düşünüyorum. Bunu özelleştirmeden bunlar aslında var olan şeyler.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin sosyal değerlere uygunluğunu baltalayan durumlara şahit oldunuz mu?

A2Ö: Hayır görmedim.

Evrin Gökseloğlu: O zaman görmediğinize göre cevap verme de söz konusu değil.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji ahlaki pragmatik meşruiyet konusunda; değerler ve normlarla alakalı bir yenilik getirdi mi?

A2Ö: Hayır bir yenilik yapmadı.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak kültürel meşruiyet; Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin

sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Örneğin; üniversite dediğimizde üniversiteye ilişkin kafamızda bir şablon var. Bir anlam sistemi var bu ilköğretim içinde geçerli. A Koleji siz çocuğunuzu oraya yazdırmadan önce sizin anlam sisteminize uyuyor muydu?

A2Ö: Evet tam anlamıyla uyuyordu.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İkincisi hocam seçim ile; sertifikalar edinmeleri, eğitimcileri getirmesi, çeşitli fikir, model uygulamaları yaparak kendilerini daha çok kabul edilen bir alanda olduklarını göstermeye çalışıyorlar mı?

A2Ö: Çok az bir şekilde yapılıyor. Sanıyorum öğretmenlerin kişisel çabasıyla gerçekleşen bir şey. Yönetimin bu anlamda çalışanlarına bir farkındalık üretme çabası yok denilebilir. Yani tam yokta diyemiyorum ama tam anlamıyla da yapılmıyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam manipüle ederek; mevcut fikir, model ve uygulamaları değiştirme çabaları var mı?

A2Ö: Hayır yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: A Koleji'nin anlam sistemlerini ihlal etmeden anlam sistemlerini sürdürmeye çalıştıklarını söyleyebilir misiniz?

A2Ö: Genel olarak ihlal ettiklerini söyleyemem. Zaten o anlam sistemlerine uygun veliler onları tercih ediyor. Çocuklarının asgari müşterek bir akademik başarısı olsun. Aynı zamanda düzgün birey olabilsin. Bunları da A Koleji'nin anlam sistemleriyle karşılayabildiğimiz için sürdürdüklerini söyleyebilirim. A' in bu anlam sistemini bir tık yukarıya çıkarma gibi bir kaygısı yok zaten. Var olanı sürdürme çabası var. Bu anlam sistemine muhalif bir veli geldiğinde zaten onu da mobbing ile sistem dışına çıkarıyor. Bu tarz olaylar yaşandı. A Koleji'nin pazar derdi olmadığı için kendisine zıt kişileri barındırmıyor. Pazar derdi olsaydı meşruiyeti için daha fazla çabalarla zaten. Örneğin; Muğla'da nüfus belli, alternatif az. Mesela pazara Bahçeşehir Koleji girdi. Fakat A' in daha önceki sorularda bahsettiğim o belleği sayesinde yani deneyimli yöneticileri, deneyimli öğretmen profili sayesinde zaten pazarda kendine

hedef kitle yaratıyor. Muğla'ya bir Bahçeşehir tarzında bir okul gelemes mesela beslemes çünkü. A' in hedef kitlesi orta gelire sahip aileler; memurlar, doktorlar vb. Bunların içinde de aydın olan Atatürkçü olan kişileri zaten A Koleji kendi sistemine hapsediyor. Benim eski devlet anlayışında aldığım ilköğretim eğitimini sağlıyor A Koleji. Örneğin; benim babam ve diğer öğrenci velileri toplanıp 1988'de gerici zihniyetli aşırı dinci bir fen bilgisi öğretmenini tayin ettirmişlerdir. Biz tam olarak onların çocuklarıyız. A'e çocuğunu gönderen kesim de böyle bir kesim. Çok ötesini isteyen zaten A Koleji kendi bünyesinde barındırmıyor. Seçmiş olduğu mekan zaten o değerleri ona üretmiş halde veriyor. Ve o yüzden her zaman A Koleji'ni tercih edeni olur. B Koleji de aslında bu anlamda çok ayrı durmuyor fakat sosyal aktivite bazında da çabaları var. Fakat A Koleji safi akademik başarı üzerinden ilerliyor. Bildiği işi yapıyor, tenis dersi, flüt dersi gibi aktivitelere çok fazla girmiyor. Farklı alanları riskli buluyor. A Koleji'nin değer ve ilkeleri belli, çizdiği yolu belli. Mesela çocukların sıraya geçip bizim zamanımızdaki gibi andımızı, İstiklal Marşı'nı okunması bizi de gururlandırıyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bu bizim A Koleji'ni meşru görmemizi sağlıyor mu?

A2Ö: Kesinlikle sağlıyor. Şimdi mesele ODTÜ vakıf okulları, BİLFEN eğitim kurumlarının başka bir sistemi var ve onlar daha yaratıcı daha farklı bir öğrenci modeli yetiştirmeye çalışıyor. Fakat A Koleji çocuğu standart iyi üniversiteleri kazanmak üzere yetiştiriyor. Çünkü A' in dahi yaratıcı bir çocuk yetiştirmek gibi öyle bir vizyonu yok. Bunun için zaten daha büyük kentlerde olmak gerektiğini düşünüyorum. O başka bir kentsel dinamizm.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin bu anlam sistemlerini değiştirme konusunda mevcut fikir ve uygulamalar oluşturmak gibi bir çabası var mı?

A2Ö: Hayır bahsettiğim üzere öyle bir vizyonları yok. BİLFEN, ODTÜ bunu yapabilir. Çünkü onların kurumsal bir arka planları mevcut. Hedef kitleleri farklı. A Koleji ben şu kadar çocuğuma üniversite ya da fen lisesi kazandırdım diyebilir. A' in hedef kitlesini bunu isteyenler. İşte A Koleji en fazla yaptığı şey ekstra bir drama dersi koymak veya kodlama dersi koymak. Bunu da yapma sebebi herkesin yapması. Benim çocuğum hem akademik başarı kazanı hem de sosyal anlamda başka bir alana da yönelebilir algısını oluşturmuyor bende.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Son olarak A Koleji'nin meşruiyetiyle alakalı söylemek istediğiniz bir şeyler var mı hocam? Hiç meşruiyetini zora sokan bunları zedeleyecek şeyler yaşadınız mı? Bir okulda da bunlar olur mu dediniz mi?

A2Ö: Yok hayır hiç demedim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: A Koleji'nin başarılı olmasını desteleyecek bir meşruiyet zemini de var değil mi?

A2Ö: A Koleji mevcut eğitim sisteminde ahlaki yönden de meşru, akademik yönden de meşru, pragmatik yönden de meşru. Yani burada ayakta kalmak üzere bunlara uyum sağlayan bir okul burası. Ama şunu da ekleyebilirim siz şu an ülkemizde olan mevcut sistemi meşru kabul ediyorsanız A Koleji' de bunun içinde meşru. Fakat ben ülkemizdeki eğitim sistemini genel anlamda sorguluyorum. Çünkü dünya sıralamalarında mesela matematik açısından da kötü bir sıralamadayız. Bunun gibi daha birçok alanda çok gerilerdeyiz. Türkiye'nin bu seviyede olmasını sebep olan Batı mı Doğu mu onu da bilemiyorum. Biz yanlış bir eğitim sistemi içindeyiz demek ki. Ama A Koleji bu sistemle alakalı bir arayış içinde değil. Ama mevcut eğitim sistemini değiştiremeyeceğimize göre bunun içinde başarı sağlatıyor mu dersiniz evet. Bunu istemiyorsam benim gidip büyükşehirde yaşamam gerekiyor onu da yapamayacağım için alternatifler arasında en meşru bulduğumda A Koleji. Bir de ben özgün fikrimi de söyleyeyim; pazara yeni giren Bahçeşehir gibi kolejlerin tutunamayacağını düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Neden hocam?

A2Ö: Bence Muğla'nın belli bir nüfusu var. Ve Bahçeşehir Koleji'ni de bu nüfusun besleyeceğini düşünmüyorum. Ve aslında onunda merkezden yönetiliyor olmasına rağmen vizyonu iyi bir üniversite kazandırmak A Koleji'nden farklı değil.

AİLE 3

Evrin Gökseloğlu: Neden A Koleji'ni neden tercih ettiniz?

A3S: A Koleji'nin köklü bir okul olması bundan önce dershaneydi ve oldukça iyi hocalara sahipti. Okulu açtıktan sonra iyi hocaları da okula geçti. Biz de özellikle öğretmen odaklı bu seçimi yaptık. Öğretmenimiz deneyimiyle oldukça ün yapmıştı birisiydi. Onun dışında da çevremizden de A ile ilgili olumlu duyumlar aldığımız için tercihimiz bu yönde oldu.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji’ni neden tercih etmediniz?

A3S: Çünkü anaokulunda orayı tercih etmiştik ve hiç memnun kalmamıştık. Oldukça kurumsal ve katı bir işleyişi vardı. Velilerle ilişkiler konusunda samimi değillerdi. O yüzden memnun kalmadım.

Evrin Gökseloğlu: Devlet okulunu niçin tercih etmediniz?

A3S: Çünkü devlet okullarında sınıf sayısı kalabalık. Devlet okulundaki öğretmenlerin özel kolejlere geçiş yaptığını hatta devlet okulundaki öğrencilerinde hocayla birlikte koleje geçiş yaptığını öğrendik. Dolayısıyla devlet okulundaki bu öğretmen durumundan ve daha birebir eğitim görmesini istediğimizden devlet okulunu tercih etmedik.

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle size örgütsel meşruiyeti açıklayacağım. Bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Size soracağım sorular bizim meşruiyet stratejilerimizle ilgili. Meşruiyeti kazanma stratejilerimiz var. Uyum ile, seçim ile ve manipülasyon ile meşruiyet kazanma. Bu meşruiyeti sürdürme stratejisi, bu meşruiyete meydan okunması, örgütün bunu onarma veya cevap verme stratejisi son olarak da kurumsal olarak yenilik yapma, yaratma stratejisi.

İlk olarak meşruiyeti genel anlamda değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk olarak uyum ile meşruiyet kazanma; A Koleji’nin toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistemi var mı?

A3S: Evet kesinlikle var.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçim ile meşruiyet kazanma; A Koleji’nin Muğla’da olmuş size meşruiyetlerine katkı sağlayan bir durum mu? Yani Marmaris’te de olsaydı yine bu meşruluğu kazanabilir miydi?

A3S: Zaten A Kolej yöneticileri dershaneler kapatıldıktan sonra özel okul sektörüne yöneldi. Dolayısıyla Muğla’da bir eğitim geçmişleri vardı ve aslında kazanmış oldukları bir meşrulukta vardı. Marmaris’te olsaydı buradaki gibi bir meşruluk sağlayamazdı bence. Mesela Muğla’da dershaneler kapatıldıktan sonra biz özel okul yoktu dolayısıyla bir ihtiyaçta vardı. Yani Muğla’da olmaları bence meşruiyet kazanmalarına katkı sağlamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipüle ederek meşruiyet kazanma; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki

uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bu anlamda A Koleji'nin diğerlerinde olmayan bir uygulaması var mıydı?

A3S: Yani A Koleji öğretmen anlamından dersane geçmişinden gelen hocaları sayesinde diğer okullardan bu anlamda ayrılıyordu. Örneğin; diğer okulda sadece bir branş hocası iyiymken A Koleji'nin tüm hocaları dersane geçmişinden geldiği için hepsi iyiydi. Bu anlamda bir çevreyi etkileme söz konusu diyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji bu meşruluğunu sizin açınızdan kabul edilir olmayı ve sorgulanamaz olmayı sürdürüyor mu? Yani başarımlarını koruma konusunda; hatalarını önlemek için birtakım önlemler alıyor mu? Ya da akıllıca iletişim kuruyor mu?

A3S: Evet benim açımdan meşruluğunu sürdürüyor. Yani evet velilerle olan iletişimi oldukça iyi. Benim yönetimle daha önceye dayanan tanışıklığımda tabi bu iletişime etki ediyor. Ama diğer velilere baktığım zaman tanısa da tanımasa da iyi iletişim kurduğunu görüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin uygun oluşunu sorguladığınız bir durumla karşılaştınız mı?

A3S: Hayır karşılaşmadım. Ama belki yeni açılan daha kurumsal olan Bahçeşehir Koleji'nin açılması oranın sosyal imkanlarının da oldukça iyi olması belki başkaları açısından sorgulanmasına yol açabilir. Ama benim önceliğim temel akademik eğitimi olduğu için benim açımdan sorgulanabilir bir şey değil.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin Bahçeşehir Koleji'nin imkanlarına karşı kendi okulunda yaptığı bir normalleştirme, paniğe kapılmama veya yeniden bir yapılandırma söz konusu mu?

A3S: Yok hayır değil paniğe kapıldıklarına dair bir durumda söz konusu değil. Herhangi bir şey yapmıyorlar bu anlamda.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji kurumsal anlamda bir eğitim sektörüne bir yenilik getirdi mi?

A3S: Hayır o şekilde büyük çapta bir yeniliği yok.

Evrin Gökseloğlu: Şimdi meşruiyetin alt türlerini de yine bu stratejiler, bazında değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk meşruiyet türümüz düzenleyici meşruiyet; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla

hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür ‘‘kalite’’ sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. Yani siz A Koleji’nin yasal zorunluluklara uyum sağladığını düşünüyor musunuz?

A3S: Aslında çok bir bilgim yok bu konuda fakat bir okulun devam edebilmesi için yasalara uyum sağlaması gerektiğini düşünüyorum. A Koleji’nin de yasalara uyum sağladığını düşünüyorum. Çünkü zaten daha önce dershaneydi. Kapandıktan sonra özel okul olarak devam edebildiyse yasalara da uyumlu demektir.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji seçim ile meşruiyet kazanma stratejisi. A Koleji’nin Muğla’da kurulmayı seçmesi onlara düzenleyici meşruiyet açısından bir katkı sağlamış mıdır?

A3S: Hayır sağladığını düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji de manipüle ederek meşruiyet kazanma stratejisi. Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. A Koleji bunu yaparak yasal düzenlemeleri değiştirmeye çalışmış mıdır?

A3S: Hayır öyle bir durum yok.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyumu sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A3S: Evet düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji’nin yasalarla alakalı işletmenin performansını zora sokan durumlarla karşılaştınız mı?

A3S: Yani şehir dışına düzenlenen okul gezilerinde bu anlamda yasal birtakım zorluklar olabiliyor ama sorun çıkmadan çözülüyor o yüzden performansını zora soktuğunu düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Anladım. Dolayısıyla buna cevap vermesi gereken bir durumda söz konusu olmuyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji yasal anlamda yeni bir düzenlemeye vesile olmuş mudur?

A3S: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki bir diğer meşruiyet türü de pragmatik meşruiyet. bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını inceleyen ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. İlk pragmatik meşruiyeti kazanma stratejisi uyum ile; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bu konuda bir pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A3S: Velileri okul aile birliği toplantıları vasıtasıyla karar alma süreçlerine dahil ediyor. Her konuda veli görüşlerini alıyor, velileri bilgilendiriliyor, velilerin katıldığı etkinlikler (okul geceleri vs.) düzenliyor. En büyük artısı zaten bünyesindeki öğretmenlerinin güçlü itibarları. Yani bu anlamda uyum ile bir pragmatik meşruiyet elde ettiklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji de seçimle ile pragmatik meşruiyeti elde etme. Yani pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma gibi. A Koleji'nin Muğla'da olması ona pragmatik meşruiyet anlamında bir katkı sağlıyor mu sizce?

A3S: Görüyor tabi ki. Zaten A Koleji'nin dört ya da beş ortağı var sanırım. Bunlarında belirli bir çevreleri var Muğlalı da olduklarından dolayı katkı sağlıyordur bence.

Evrin Gökseloğlu: Manipüle ederek meşruiyet kazanma; ürünlerinin hizmetlerinin ve kurum imajını yapıyor mu A Koleji?

A3S: Yani öğretmen portföyünden dolayı tanındığı için açıkçası diğer yerlere göre çokta fazla reklamını yapmıyor. Zaten Muğlalılar bildiği için reklama da çok ihtiyaç duymuyor açıkçası. A'nın Muğla'da neredeyse otuz yıllık köklü bir dersane geçmişi var ve dolayısıyla zaten tanınmış ve başarılı bir eğitim anlayışına sahip olduğu herkes tarafından biliniyor.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de pragmatik meşruiyetini sürdürme; kötü performanstan kaçınıyorlar mı, mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenirliliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında?

A3S: Güven biriktiriyor. Verdiği eğitimiyle, sınav başarılarıyla, Tübitak yarışmalarında onun dışında sadece ders konusunda da değil sosyal faaliyet anlamında mesele okçulukta birincilikleri var dolayısıyla bunları göstererek evet güven biriktiriyorlar.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansını zora sokacak bir meşruiyet kriziyle karşılaştınız mı?

A3S: Hayır karşılaşmadım. Ama şunu değerlendirecek; Bahçeşehir Koleji açıldıktan sonra yedi kişi kaydını oraya aldırıldı sınıfımızdan. Ama öğretmenimizden dolayı değil Bahçeşehir Koleji'nin yeni bir okul olmasından dolayı göreve başlayacak öğretmenlere kendi çocukları da kayıt alıp Bahçeşehir'e geçerse işe kabul edilmek için şart koşuldu. Birkaç öğrenci bu sebepten gitti. Onun dışında sosyal imkanlarının A Koleji'nden fazla olması da (yüzme havuzu vs.) gibi daha fazla olması da kayıt aldirmalarına sebep oldu.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu duruma karşılık A Koleji'nin bu durumu onarma anlamında yaklaşımı nasıl oldu?

A3S: Yok hayır. A Koleji'nin ilkesi değişmedi. Akademik başarıya verdikleri önem sosyal aktivitelere verdikleri önemden daha fazla bunu gözetken velilerin kalmasını diğerlerinin gidebileceğini savunuyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptı mı peki A Koleji?

A3S: Hayır yapmadılar.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. A Koleji sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu gösteriyor mu, ideallere bağlı kalıyor mu, somut, değerli çıktılar üretiyor mu, çalışanlarına adil davranıyorlar mı?

A3S: Evet sosyal değerlere uyumlu. Çalışanlara da adil davranıyorlardır yani öğretmenler ayrılmadıklarına göre.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de ahlaki meşruiyeti kazanma stratejisi de seçim ile; (Etkinlik) alanın seçimi: Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlik, Cevap verebilirlik vb.) Yani eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

A3S: Ahlaki anlamda eğitim sektörünü seçtiklerini düşünmüyorum. Zaten eğitimci bir geçmişler vardı onu devam ettiriyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Münasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A3S: Bu konuda sosyal değerleri ihlal ettiklerini düşünmüyorum. Tüm ilişkiler saygı çerçevesinde ilerliyor. Velilere de çocukların herhangi bir olumsuz durumu konusunda geri bildirim yapılır. Dolayısıyla bu anlamda sorumluluklarını da koruyorlar diyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: Peki hiç ahlaki anlamda bir meşruiyet krizi yaşandı mı?

A3S: Hayır hiç yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin sosyal değerleri değiştirme konusunda bir çabası oldu mu?

A3S: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. yine stratejiler üzerinden uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz A' in anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek, faaliyetleri profesyonelleştirmek, istenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. 'ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz?

A3S: Evet düşünüyorum. Diğer kurumları taklit etmeden profesyonel ve biçimsel olduğunu düşünüyorum. Yani anlam sistemlerine de uygun diyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim ile; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda A Koleji'nin kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek istediklerini düşünüyor musunuz?

A3S: Evet düşünüyorum. Okul bazlı sertifikalar ediniyor mu bilemiyorum ama öğrencilerin Tübitak projelerinde ya da yabancı dil konusunda, spor alanında bu tarz sertifikalar aldığını biliyorum.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz hocam?

A3S: Hayır büyük çaplı bir şey yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki diğer stratejimiz sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma, bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A3S: Evet düşünüyorum. Biz velilere hep olanı aktardılar. Bu sistemi hiçbir şekilde ihlal etmeden sürdürüyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı?

A3S: Hayır hiç yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin yeni bir anlam sistemi geliştirdi mi?

A3S: Hayır geliştirmede.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: A Koleji'ni meşru buluyorsunuz yani?

A3S: Evet her anlamda meşru buluyorum. Başında da öyleydim hala da öyle düşünüyorum.

AİLE 4

Evrin Gökseloğlu: İlk olarak neden A Koleji'ni tercih ettiniz?

A4O: Öğretmenimizden dolayı tercih ettik. Fakat yöneticiler de tanıdıklarımız dolayısıyla etkileri oldu. Öğretmenimizin de referansları sağladı.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'ni neden tercih etmediniz?

A4O: Anaokulunda zaten orayı tercih etmiştik. Kurumsal olmaya çalışıyor ve formal ilişkiler vardı. Daha bürokratik bir yapı. Sıcak ve samimi bir aile ortamı gibi değil.

Evrin Gökseloğlu: Devlet okulunu neden tercih etmediniz?

A4O: Sanıyorum önyargıdan. Çocuklarımızın daha iyi bir eğitim alması, daha iyi yerlere gelebilmesi için özel okula yöneldim.

Serkan Dirlik: Devlete inanmıyor musunuz?

A4O: İnanmıyorum sanırım. Ben de hep devlet okullarında okudum, fen lisesinde okudum. Eskiden eğitim sistemi böyle değildi iyiydi. Bir önceki kuşağın lise mezunları şimdiki kuşağın üniversite mezunlarıydı. Kalite gittikçe düşüyor. Zaten maliyet anlamında da devlet okulunun da masrafı da özel okulun yarısı kadar olmuş. Maliyet göz önünde bulundurmamak gerçi ama. Bu kaygılardan dolayı özel okulu

tercih ettik. A Koleji'nde daha aile ortamı hakim. Bir sorun olduğunda gerek hocamızla gerek yöneticilerle görüşebiliyoruz. Tanıdık ilişkimizden kaynaklanan bir durum değil. Tüm velilere karşı bir sergilenen bir tavır.

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle size örgütsel meşruiyeti açıklayacağım. Bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Biz A Koleji'nin sizin tarafınızdan algılanmış olan bir meşruiyet söz konusu olup olmadığını araştırıyoruz. Bununla alakalı da stratejilerimiz var. İlk meşruiyeti kazanma stratejisi. Uyum ile, seçim ile ve manipülasyon ile meşruiyet kazanma. Kazanılan bu meşruiyeti sürdürme stratejisi, bu meşruiyete meydan okunması, örgütün bunu onarma veya cevap verme stratejisi son olarak da kurumsal olarak yenilik yapma, yaratma stratejisi. İlk olarak meşruiyeti genel anlamda değerlendirmenizi isteyeceğim. Uyum ile meşruiyet kazanma; A Koleji'nin toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistemi var mı?

A4O: Evet düşünüyordum. Benim talep ve beklentilerimi de karşılıyordu.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçim ile meşruiyet kazanma; A Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması sizce meşruiyetlerine katkı sağlamış mıdır?

A4O: A Koleji'nin geçmişine bakarsanız zaten dershaneciler. Hem de köklü bir dershanecilik geçmişleri var. Dolayısıyla da bu meşruiyetlerine katkı sağlamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipüle ederek meşruiyet kazanma; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bu anlamda A Koleji'nin diğerlerinde olmayan bir uygulaması var mıydı bununla sizi etkileyerek meşru olduğunu düşünüyor musunuz?

A4O: Aksine diğerlerinin pazarlama argümanlarına göre eksikleri bile vardı. Biz daha çok öğretmen odaklı gittik. Öğretmeni takip ettik yani.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji bu meşruluğunu sizin açınızdan kabul edilir olmayı ve sorgulanamaz olmayı sürdürüyor mu? Yani başarımlarını koruma konusunda; hatalarını önlemek için birtakım önlemler alıyor mu? Ya da akıllıca iletişim kuruyor mu?

A4O: Evet bunları yaptığını düşünüyorum. Hatta artırarak sürdürüyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin uygun oluşunu sorguladığınız bir durumla karşılaştınız mı?

A4O: Yani zaman zaman yaşadığım olmuştur. Mesela çok fazla ödev verilmesi benim arkasında durmadığım bir durum. Bu noktada konuştuk ve okul yönetimi ve öğretmenleriyle de. Ve evet istediğimiz gibi de oldu. Daha makul bir seviyede şu an ödevler. Ne bizim istediğimiz gibi ne onların tam olarak bir orta yol bulundu.

Evrin Gökseloğlu: Yani bu sorgulamanızdan sonra bu durumu onardılar.

A4O: Evet çözüm getirildi.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji kurumsal anlamda bir eğitim sektörüne bir yenilik getirdi mi?

A4O: Hayır standart bir özel okul.

Evrin Gökseloğlu: Şimdi meşruiyetin alt türlerini de yine bu stratejiler bazında değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk meşruiyet türümüz düzenleyici meşruiyet; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür "kalite" sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. Yani siz A Koleji'nin yasal zorunluluklara uyum sağladığını düşünüyor musunuz?

A4O: MEB tarafından denetlenen bir okul nihayetinde. Kurallara uygun olduğunu düşünüyorduk evet.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji seçim ile meşruiyet kazanma stratejisi. A Koleji'nin Muğla' da kurulmayı seçmesi onlara düzenleyici meşruiyet açısından bir katkı sağlamış mıdır?

A4O: Geçmiş Muğla’da olduğu için işlerini kolaylaştırmıştır. Çünkü sahiplerinin Muğla’da resmi bağlantıları da var. Dolayısıyla meşruiyetlerine katkı sağlamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji de manipüle ederek meşruiyet kazanma stratejisi. Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. A Koleji bunu yaparak yasal düzenlemeleri değiştirmeye çalışmış mıdır?

A4O: Hayır öyle bir şey yaptıklarını düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyumu sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A4O: Evet yani bize bunu sürekli bildirmeseler de biz uyduklarını uymayı sürdürdüklerini düşünüyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji’nin yasalarla alakalı işletmenin performansını zora sokan durumlarla karşılaştınız mı?

A4O: Yok hayır öyle bir durum olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji yasal anlamda yeni bir düzenlemenin getirilmesinde etkili olmuş mudur?

A4O: Hayır söz konusu olamaz. Çünkü yasa yapıcı değiller.

Evrin Gökseloğlu: Peki bir diğer meşruiyet türü de pragmatik meşruiyet. bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını inceleyen ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. İlk pragmatik meşruiyeti kazanma stratejisi uyum ile; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bu konuda bir pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A4O: Bu saydıklarınızın hepsini büyük ölçüde gerçekleştirdiklerini düşünüyorum. Özellikle öğretmenlerin referanslarının iyi olması okulu iyi yapar zaten. Dolayısıyla da öğretmenler de bu konuda oldukça etkili.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji de seçimle ile pragmatik meşruiyeti elde etme. Yani pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma gibi. A Koleji'nin dostane ilişkiler kurarak bir meşruiyet sağlamış mıdır sizce?

A4O: Kesinlikle düşünmüştür. Yöneticiler benimde tanıdıklarım hatta. Dolayısıyla bu durumun meşruiyetlerine katkısı var evet.

Evrin Gökseloğlu: Manipüle ederek meşruiyet kazanma; ürünlerinin hizmetlerinin ve kurum imajını yapıyor mu A Koleji?

A4O: Muğla'da billboard reklamları görüyorum dönem dönem. Bursluluk sınavlarının reklamını yapıyorlar. Sosyal medyada okulun başarılarını da paylaşıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de pragmatik meşruiyetini sürdürme; kötü performanstan kaçınıyorlar mı, mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenirliliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında?

A4O: Düzenli olarak bir araya geliyoruz. Çocuğumuzun eğitiminin daha iyi olması alakalı sürekli bir iletişim halindeyiz. Dolayısıyla bir güven biriktirme söz konusu.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansını zora sokacak bir meşruiyet kriziyle karşılaştınız mı?

A4O: Hayır karşılaşmadım.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptı mı peki A Koleji?

A4O: Özel okullar zaten çok yüksek oranda birbirinin aynısı zaten. Öyle bir durumu söz konusu değil.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar,

yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. A Koleji sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu gösteriyor mu, ideallere bağlı kalıyor mu, somut, değerli çıktılar üretiyor mu, çalışanlarına adil davranıyorlar mı?

A4O: Evet sosyal değerlere uyum gösteren bir okul. Örneğin milliyetçilik duygusu ama bu bugün yapılan siyasi yaklaşım değil. Vatanını milletini seven, faydalı bir birey olmasına yönelik bir eğitim anlayışları var. Bu da bizim istediğimiz bir yaklaşım.

Evrin Gökseloğlu: diğeri de ahlaki meşruiyeti kazanma stratejisi de seçim ile; (Etkinlik) alanın seçimi: Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlik, Cevap verebilirlik vb.) Yani eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

A4O: Zaten dershanecilik geçmişlerden gelen böyle bir meşruiyetleri vardı zaten bence. Eğitim alanında da devam ederek bunu sağladıklarını düşünüyorum. Zaten doğru insanlar doğru işler yapar. Kurucuları, sahipleri bence böyle.

Evrin Gökseloğlu: Peki manipüle ederek mevcut norm ve değerleri değiştirdiklerini düşünüyor musunuz? Yani ikna ederek, başarılarını göstererek böyle bir etkileme amacı güderek meşruiyet kazanmaya çalışıyorlar mı?

A4O: Evet ikna anlamında okulda bir sinerji var diyebilirim. Bence bunu yapacak güçte bir okullar evet bu şekilde meşruiyet kazanmaya çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Münasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A4O: Bunları artırarak yapıyor ve sürdürdüğünü düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki hiç ahlaki anlamda bir meşruiyet krizi yaşandı mı?

A4O: Hayır yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'nin sosyal değerleri değiştirme konusunda bir çabası oldu mu?

A40: Yok hayır olmadı. Köklü değişiklikler yok. Mevcut olanı koruyup geliştirmeye çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. yine stratejiler üzerinden uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz A' in anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. 'ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz?

A40: Tamamen uymasa da çoğunlukla uyuyor diyebilirim. Sosyal faaliyetlere de derslere de oldukça zaman ayırdıklarını düşünüyorum. Çocuklar daha çok küçük. Bence çocukların bu yaşlarda daha fazla sokakta oyun oynamaları gerek. Doğayı tanıyıp keşfetmeleri gerektiğini düşünüyorum. Günümüzde ne kadar mümkün olur bilemiyorum ama. Kapasitelerinin alamayacağı ödevler vermelerine karşıyım. Derslerde çok başarılı olan öğrenciler sosyal hayatta çok başarılı olamayabiliyor.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim ile; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda A Koleji'nin kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek istediklerini düşünüyor musunuz?

A40: Mutlaka yapıyorlar bunu. Mesela olimpiyatlarda dereceler aldıklarına dair böyle spora önem veren okul kimliği yarattıklarını düşünüyorum. Bu benim gözümde bir meşruluk yaratıyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam manipüle ederek; mevcut fikir, model ve uygulamaları değiştirme çabaları var mı?

A4O: Hayır yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki diğer stratejimiz sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma, bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A4O: Yani evet gerçekçi bir iletişim kurmaları söz konusu. Dolayısıyla sürdürdüklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı?

A4O: Evet ödev konusundaki uygulamaları benim anlam veremediğim bana uygun olmayan bir konu. Bu benim sorgulamama yol açtı.

Evrin Gökseloğlu: Peki bunu onarmaya yönelik bir çabaları oldu mu?

A4O: Evet ne tam hocanın istediği dozda ne de benim istediğim gibi orta yol bulunup hem yönetimle hem hocamızla görüşülüp bu sorun çözüldü.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin yeni bir anlam sistemi geliştirdi mi?

A4O: Yok hayır.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu sorduğum sorulara dayanarak düşünürseniz A Koleji sizin gözünüzde meşru mudur?

A4O: Evet ben her yönden meşru olduğunu düşünüyorum.

AİLE 5

Evrin Gökseloğlu: Neden çocuğunuzu A Koleji'ne kaydettirdiniz?

A5Z: Biz A Koleji'nin ortaokul kadrosunun çok iyi olduğuyla alakalı bir duyum almıştık. Aslında çocuğumuzun eğitimi bölünmemesi başladığı yerden aynı okulda devam etmesi adına ilköğretimi de orada okumasına karar verdik. İlköğretim hocamızla alakalı başka bir öğretmen vardı aslında aklımızda fakat daha sonra o hocayı değil orada yeni öğrendiğimiz bir öğretmenin de referansları sağladı ve onunla devam ettik. Ama ortaöğretim kadrosu bizim seçimimizde etkili oldu.

Evrin Gökseloğlu: Peki neden B Koleji'ni seçmediniz?

A5Z: Başından beri A'daki ortaöğretim kadrosu vardı zaten aklımızda. Fakat B Koleji'ne gidip görüştük. Fakat o görüşmemiz sonrasında A ile ilgili düşüncelerimiz pekişti.

Evrin Gökseloğlu: Neden devlet okulunu tercih etmediniz?

A5Z: Çocuğumuzun bir yabancı dil alt yapısı var. Bundan dolayı bunu devam ettirmesini istediğimiz için özel okullarda yabancı dilin ders saatlerinin fazla olması ve yabancı dil konusunda daha iyi bir eğitim alacağını düşündüğümüz için tercihimiz kolejden yana oldu.

Evrin Gökseloğlu: Biz çalışmamızda A Koleji'nin meşruluğunu araştırıyoruz. Öncelikle size örgütsel meşruiyeti açıklayacağım. Bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Size soracağım sorular bizim meşruiyet stratejilerimizle ilgili. Meşruiyeti kazanma stratejilerimiz var. Uyum ile, seçim ile ve manipülasyon ile meşruiyet kazanma. Bu meşruiyeti sürdürme stratejisi, bu meşruiyete meydan okunması, örgütün bunu onarma veya cevap verme stratejisi son olarak da kurumsal olarak yenilik yapma, yaratma stratejisi.

İlk olarak meşruiyeti genel anlamda değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk olarak genel meşruiyet stratejilerimizde uyum ile meşruiyet kazanma; A Koleji'nin toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistemi var mı?

A5Z: Evet kurallara uygun, beklentilerimi karşılayabilecek bir kolej olduğunu düşünüyordum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçim ile meşruiyet kazanma; A Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması sizce meşruiyetlerine katkı sağlayan bir durum mu? Yani Denizli'de olsaydı yine bu meşruluğu kazanabilir miydi?

A5Z: Yani başka yerde kurulduğunda kazanır mıydı dersiniz bu göreceli bir durum. Ama Muğla'da kurulmasından dolayı bir katkısı olmuştur.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipüle ederek meşruiyet kazanma; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bu anlamda A Koleji'nin diğerlerinde olmayan bir uygulaması var mıydı?

A5Z: Benim aklımda kalan ve beni oldukça etkileyen bir durum oldu aslında hocamız tarafından. Okula henüz başlamadan önce öğretmenimizle tanışmamız

amacıyla bir toplantısı düzenlenmişti. Öğretmenimizin Atatürk’e ve ilkelerine vurgu yapan konuşmaları bizi oldukça etkilemişti. Ve bu yüzden de doğru yerde olduğumuzu düşündük. Hocamızın matematiğe bakışı ve yabancı dile verilen önem bizi etkiledi.

Evrin Gökseloğlu: Peki sürdürme açısından düşündüğümüzde; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme. Değişimleri algılama, başarımları koruma:1- Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, 2-Akıllıca iletişim kurma, 3-Meşruiyeti biriktirme. Siz A’ in bu şekilde meşruiyetini sürdürmeye çalıştığını düşünüyor musunuz?

A5Z: Başta vaad edilen o toz pembe düşünceler kayboldu açıkçası. Çok fazla sürdürdüğünü düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki sizce A Koleji’nin uygun olduğuna ilişkin bir algıya meydan okuma deneyimlediniz mi? İşletmenin uygun oluşunun sorgulandığı durumlarla karşılaştınız mı?

A5Z: Sınıf içerisinde bir öğrenci yüzünden oldukça sıkıntılar yaşadık. Bunu yönetime bildirdik, rehberlik servisi devreye girdi. Fakat hiçbir şekilde çözüm odaklı değillerdi. Bizi tatmin edici bir geri dönüş alamadık.

Evrin Gökseloğlu: Örgütün bu krize cevabı olayı normalleştirme mi oldu diyebilir miyiz?

A5Z: Evet aynen öyle oldu. Bu olaydan sonra daha sonra ne yaşarım bunlara karşı nasıl geri dönüş sağlarız açıkçası bilemiyorum. Biz belki de çok hafif bir olay yaşadık.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji’nin kurumsal olarak yenilik yapma/yaratma bunun anlamı şu: Yaratma; içinde kurallar, normlar, değerler, inançlar, modelleri olan sosyal bağlamın yaratılmasını içerir. Yaratma; yeni faaliyet pratikleri, modeller ve fikirler yaratmaktır. Yani eğitim sektörüne ciddi fikirsel anlamda bir yenilik getirdiklerini düşünüyor musunuz?

A5Z: Hayır yok. Yenilik yapmaktan ziyade belki de belli seviyeye bile gelemediğini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Düzenleyici meşruiyet, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye

ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür ‘kalite’ sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Bu soruları düzenleyici meşruiyet açısından değerlendirmenizi istiyorum. Yine burada da meşruiyet kazanma stratejileri. Birincisi standartları uygulamak ve karşılamak Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak. Zorunlu sertifikalar veya belgeler alma. Siz A’ in kayıt yaptırmadan önce böyle bir meşruiyete sahip olduğunu düşünüyor muydunuz?

A5Z: Yazdırmadan önce açıkçası bunları düşünmedim. Ya da bunları baz alarak tercih etmedim fakat uyduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Seçim yoluyla; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani A Koleji Muğla’da kurulduğu için yasal düzenlemeleri daha mı rahat karşılamıştır?

A5Z: Evet. Çünkü okuldaki hocaların Muğlalı kökenli yönetimde eski Muğlalı hocalardan. Bu da evet kolaylaştırıcı bir etken olmuştur.

Evrin Gökseloğlu: Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Hiç A Koleji’nin mevcut kuralları değiştirmek adına bir şeyler yaptı mı?

A5Z: Net bir şey söylemem ama belli yerlerde yürütmüş olabilir.

Evrin Gökseloğlu: Rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyduğunu düşünüyor musunuz? Siz de öyle bir izlenim yaratıyorlar mı?

A5Z: Evet rutin bir şekilde uyduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansının sorgulanışı söz konusu oldu mu? Yani işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar olduğunu gözlemlediniz mi A Koleji’nde? Yani mesela yasal bir düzenleme geliyor ve bu da işletmelere büyük bir külfet getiriyor ve performansını etkiliyor. Bunun gibi bir şey yaşandı mı?

A5Z: Biz hiç böyle bir olayla karşılaşmadık. Bize yansıtılmadı.

Evrin Gökseloğlu: Düzenlemeleri değiştirdiklerine şahit oldunuz mu? Yeni girişime fayda sağlayan kurallar ve düzenlemeler oluşturdular mı?

A5Z: Hiç sanmıyorum yerel bir işletme çünkü.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Örneğin; velilerin değer atfetmeleri meşru görmeleri. Yani bu şu demek çalışanları, öğretmenleri veya veliler yani A Koleji’nin paydaşları. Mesela veliler “Çocuğumu A Koleji’ne gönderdim ve doğru bir tercih yaptım.” Diyorsanız bu pragmatik meşruiyete işaret eder. Ya da A Koleji öğretmenleri okulda çalışmaktan memnunsalr bu da pragmatik meşruiyete işaret eder. Yine aynı stratejiler birinci kazanma stratejisi uyum; Yeterli performans göstermek, talepleri karşıladığını düşünüyor musunuz?

A5Z: Düşünmüyorum. Bizim mesela ilköğretimdeki öğretmenlerimiz başka okullara geçtiler. Yani bir memnuniyetsizlik var ki öğretmenleri kaybettiler. Okulda karar alınacakken de bize danışmıyorlar. Bir anket, bir oylama, bir mesaj hiçbir şey yapılmadı. Ben mesela hoşuma gitmeyen şeyleri dile getirdim ama değişen hiçbir şey yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, Pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma. Bu seçimler yoluyla pragmatik meşruiyet elde edebiliriz diye düşünmüşler midir sizce?

A5Z: Kesinlikle düşünmüşlerdir.

Evrin Gökseloğlu: Peki manipölasyon yoluyla pragmatik meşruiyet kazanma. Yani reklam yapma: Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A5Z: Evet var. Broşürler dağıtıyorlar, başarılarını törenlerde etkinliklerde gösteriyorlar. Sosyal medyayı etkin kullanıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Kötü performanstan kaçınıyorlar mı? Mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenilirliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında? Yani ailelerin menfaatlerini önemsediklerini düşünüyor musunuz? Fikir liderlerine danışma gibi mesela gruplar içerisinde öne çıkmış örneğin; çocukların sınıf annesine danışıyorlar mı? Ailelerin okula olan güvenilirliğini kontrol altında tutuyorlar mı? Dürüst bir şekilde ailelerle iletişim kurup güven biriktirmeye çalışıyorlar mı?

A5Z: Ne kadar dürüst oldukları tartışılır. Fakat kurumun belli bir prestiji var ve onu sarsmamak adına samimi de olmasa bir şeyler yapıyorlar. Bence tam anlamıyla kolej olgusunu karşıladıklarını düşünmüyorum. Yani bu anlayış aslında Muğla'da tam anlamıyla gelişmedi. Tam olarak da sürdürdüklerini de söyleyemem. Eşimin oğlumuzun eğitimine büyük desteği var. Biz kolejde değil de devlet okulunda da olsaydık eminim yine bu şekilde destek sağlayacaktı. Yani bizim kolejde olmamızın bize pek bir artısı yok bu anlamda. Kolejde okutuyoruz tam olarak her şeyi tam olarak sağlarlar diyemiyoruz. Yeterli de görmediğim için sürdürdüğünü de düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki işletmenin performansının sorgulanmasına neden olan, pragmatik meşruiyetini zedeleyecek, işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar oldu mu?

A5Z: Şimdi kolej dediğiniz zaman, sene başında ödediğiniz ücretin içerisinde tüm eğitim masrafları dahil olur. Ama biz A Koleji'nde mesela piyano kursu için ek ücret verdik. Halk oyunları dersi verildi yine ek ücret alındı. Bunun olmaması lazımdı. Büyükşehirlerde daha kurumsal olan kolejlerde bunlar ücrete dahil mesela. O yüzden de ben pragmatik açıdan meşruiyetlerini sorguladım.

Evrin Gökseloğlu: Peki A bunu onarmak adına herhangi bir çaba gösterdi mi?

A5Z: Biz itiraz ettikten sonra kurslar kapatıldı. Ama sonra yine devam edildi. Bizde kabullenmek zorunda kaldık çünkü durum onu gerektiriyor. Bir öğrenci giderken diğeri de gidiyor fakat bunu yönetime anlatamadık. Herhangi bir olumlu yaptırımları olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptılar mı peki sizce?

A5Z: Onları öznel hale getirecek hiçbir şey yapılmadı. ama şu var mesela diğer okullarda olmayan bir şey. İlköğretilere genelde sınav uygulanmıyor. Henüz küçük oldukları ve gereksiz olduğu söyleniyor. Ama bizim okulumuz her ay bize de sınav yaptı. Çocukların bu anlamda bir sınav becerisi kazanmalarına katkı sağlıyor bu uygulaması.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine ahlaki meşruiyette de aynı stratejiler üzerinden kazanma stratejilerinde uyum yani sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek, ideallere bağlı kalmak/onlara uyma gibi davranışlar sergileyerek ahlaki meşruiyete uyum sağlıyor mu?

A5Z: En başta bahsetmiş olduğum Atatürkçülük ilkesine bağlılar mesela bu bizim için çok önemli bir değer. O anlamda sosyal değerlere uyum sağladıklarını düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

A5Z: Olmuştur zaten kurucuları eğitimci. İşletme mantığı ile yaklaşmıyorlar ve bundan dolayı meşruiyet elde etmişlerdir.

Evrin Gökseloğlu: Diğer manipölasyon yoluyla ahlaki meşruiyet elde etmek. Mevcut norm ve değerleri değıştirerek ahlaki meşruiyet elde etmişler midir? Mesela başarıyı göstermek, ikna etmek. Gibi.

A5Z: Tüm başarılarını sosyal medyalarından ilan ediyorlar. Bunları takip ederken de gördüğümde kayıtsız kalamıyorum meşruiyetlerine bir katkı sağlıyor evet.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Münasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A5Z: Evet sürdürüyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Peki hiç ahlaki bir meşruiyet krizi yaşadı mı A Koleji?

A5Z: Hiç olmadı ve ben böyle bir eğitim kurumunda da yaşanabileceğini hiç sanmıyorum. Bu konularda hassas olduklarını düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji yeni normlar ve değerler geliştiriyor mu?

A5Z: Yani biz henüz ilköğretimdeyiz dolayısıyla çok fazla bu konularla ilgili değilim fakat sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz A' in anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. 'ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz?

A5Z: Tam anlamıyla uygun olduklarını söyleyemem. Evet bir devlet okuluna göre yabancı dil eğitimine ağırlık veriyorlar. Fakat Muğla'da kolej kültürü tam oturmuş bir kültür değil. Yazdırmadan önce kolej olarak uyabildiğini düşünüyorduk.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim yoluyla; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda A Koleji'nin kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek istediklerini düşünüyor musunuz?

A5Z: Yani evet düşünülmüştür.

Evrin Gökseloğlu: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A5Z: Hayır yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu anlam sistemlerini ihlal etmeden kültürel bilişsel meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A5Z: Yani sürdürüyor ama eksik kaldığı noktalar var. Mesela yazdırmadan önce müfredata baktığımızda devlet okullardan ayrı olarak satranç, drama, Almanca, İngilizce gibi dersleri görecekları için bunları ayrıcalıklı bir eğitim olarak görüyorduk. Fakat düşündüğümüz gibi olmadı mesela satranç derslerimiz çok verimsiz geçti.

Evrin Gökseloğlu: O anlam sistemini ihlal ettiğini düşünüyorsunuz.

A5Z: Verilen vaatle yapılan eylem birbirini tutmazsa insanların aklında soru işareti bırakır ve cezbediciliğini yitirir. Mesela kodlama dersi de alıyorlar burada verimsizlik yaşamadık mesela çocuğumuz gelip evde bunları bize gösterip deneyimleyip pratik yapabiliyor. Bir resim ya da müzik dersi bu şekilde verimsiz olsaydı bu kadar sorgulamazdım. Ama satranç dersi koleje özgü bir uygulama ve bunun hakkını verememesi evet o sistemi ihlal ettiğini gösterir.

Evrin Gökseloğlu: O zaman bu durumun aynı zamanda anlam sistemlerinin uygunluğunu size sorgulatacak bir durum diyebiliriz.

A5Z: Evet aynen öyle. Mesela satranç devlet okulunda olmayan koleje özgü bir ders ve bunun verimsiz geçmesi bir kolej eğitiminde olmaması gereken bir durum.

Evrin Gökseloğlu: Peki siz okula bu durumu bildirdiğinizde eleştirinize karşılık bir cevap bir onarma sağlandı mı?

A5Z: Yönetime taşındıktan sonraki süreci çok takip etmedim. Çünkü öğretmenin buna yaklaşımının çok olumlu olacağını düşünmüyorum. Eminim bizden önceki senelerde de bu eleştirileri almıştır. Bir şeyler yapılıyor olsaydı o satranç öğretmeni hala o okulda olmazdı.

Evrin Gökseloğlu: Peki son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturduklarını düşünüyor musunuz?

A5Z: Hayır hiç öyle bir şey yok. Bence bu konuda daha çok yol kat etmesi gerek.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin meşruiyetini genel olarak değerlendirdiğiniz de meşru olarak görüyor musunuz?

A5Z: Yani evet meşru olduğunu düşünüyorum ama tam olarak meşruluğunu kanıtlamış yüzde yüz bunu kanıtlamış bir okul olduğunu da düşünmüyorum açıkçası. Yani gelişmek anlamında olumlu çabaları da var da diyemiyorum. Mesela bir özel okulda yabancı dil hocasının Türk değil yabancı kendi ana dili mesela İngilizce ya da Almanca olan hocaların ders vermesini isterim mesela. Ama böyle bir şey yok. Yabancı dil öğretmenlerimiz Türk. Bu konudan dolayı bir hayal kırıklığına uğradım. İkinci sınıfa geçtiğimizde zaten çok sevdiğimiz hocalarımız da başka okula transfer oldular. Şimdi yeni dil hocaları geldi yabancı olarak ama ben bunun birinci sınıfta olmasını arzu ederdim açıkçası. O yüzden bana göre tam olarak meşru diyemiyorum.

AİLE 6

Evrin Gökseloğlu: Neden çocuğunuzu A Koleji'ne kaydettirdiniz?

A6S: Çocuğumuzu bir yıl devlet anaokuluna gönderdik. Fakat devlet okulundaki bazı yaşadığımız rahatsızlıklardan dolayı ilköğretime özel okulda devam etmesi yönünde bir kanaat oluşturduk. En önemlisi sebep buydu. İkincisi İngilizce benim için çok önemli bir kriterdi. Daha fazla İngilizce dersi almasını istiyorduk. Bu ancak özel okullarda mümkündü. Diğer kararımızı etkileyen sebep buydu.

Evrin Gökseloğlu: A ve B Koleji arasındaki tercih sebebiniz neydi?

A6S: Muğla'da o dönemde iki özel okul vardı gönderebileceğimiz. Bunlardan bir tanesi yeni açılmıştı B Koleji. Yeni açıldığı için sistemin henüz oturmadığını düşündük. Diğer A Koleji ise biraz daha eskiydi ve ortaokul başarılarının çok iyi

olduğuna dair duyumlar alıyorduk. Dolayısıyla ocuğumun okula A Koleji’nde başlayıp ortaokulda da oraya devam eder düşüncesiyle A’i tercih ettik. Temel nedenlerimiz bunlardı.

Evrin Gökseloğlu: Devlet okulunda gözlemlediğiniz rahatsızlıklar neydi?

A6S: Öğrenciyle birebir ilgilenememeleri, bunun ilkokulda da devam edeceği yönünde bir kanı oluştu. ocuğumuza çok faydalı olamayacağı yönünde bir düşünce gelişti. Deneyimlemiş olduğumuz devlet anaokulu bizde olumlu değerlendirmeler bırakmadı. Olumsuz değerlendirmemiz de devleti tercih etmeme sebebimizdi.

Evrin Gökseloğlu: Size soracağım sorular bizim meşruiyet stratejilerimizle ilgili. Meşruiyeti kazanma stratejilerimiz var. Uyum ile, seçim ile ve maniplasyon ile meşruiyet kazanma. Bu meşruiyeti sürdürme stratejisi, bu meşruiyete meydan okunması, örgütün bunu onarma veya cevap verme stratejisi son olarak da kurumsal olarak yenilik yapma, yaratma stratejisi.

İlk olarak meşruiyeti genel anlamda değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk olarak genel meşruiyet stratejilerimizde uyum ile meşruiyet kazanma; A Koleji’nin toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistemi var mı?

A6SUyum açısından şöyle diyebilirim. Bunlar zel okul olsa da MEB’in kurallarına riayet eden yapılar. O yüzden yazdırmak için gittiğimizde de okulun sahip olduğu bir profesyonellik hissi uyandı bizde. O yasalara, özel okulun işleyiş mantığına uygun olduğunu söyleyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer i seçim ile meşruiyet kazanma; A Koleji’nin Muğla’da kurulmuş olması sizce meşruiyetlerine katkı sağlayan bir durum mu?

A6S: Katkısı olacağını düşünüyorum. Çünkü bu kişiler geçmişten gelen nlerini kullanan hocaların kurmuş olduğu bir okul. Tabi ki Muğla’yı tercih etmeleri bir bakıma zorunluluk. Çünkü burada mesleki yaşamlarını sürdürmüş ve tanınmış insanlar bir araya gelip okul kurmuşlar. Tabi ki Muğla onlar için doğru bir seçenektir.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer de manipüle ederek meşruiyet kazanma; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Maniplasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bu anlamda A Koleji sizi etkileme çabası oldu mu?

A6S: Hayır olmadı. İnsanları etkileme, manipüle etme gibi bir yaklaşımları yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki sürdürme açısından düşündüğümüzde; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme. Değişimleri algılama, başarımları koruma:1- Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, 2-Akıllıca iletişim kurma, 3-Meşruiyeti biriktirme. Siz A' in bu şekilde meşruiyetini sürdürmeye çalıştığını düşünüyor musunuz?

A6S: Evet sürdürüyor o konuda bir çabaları olduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki sizce A Koleji'nin uygun olduğuna ilişkin bir algıya meydan okuma deneyimlediniz mi? İşletmenin uygun oluşunun sorgulandığı durumlarla karşılaştınız mı?

A6S: Karşılaşmadım hayır.

Evrin Gökseloğlu: O zaman buna bir cevap verme de söz konusu değil. Peki A Koleji'nin kurumsal olarak yaptığı bir yenilik var mı?

A6S: Hayır yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam bu meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Hocam düzenleyici meşruiyet, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür "kalite" sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Bu soruları düzenleyici meşruiyet açısından değerlendirmenizi istiyorum. Yine burada da meşruiyet kazanma stratejileri. Birincisi standartları uygulamak ve karşılamak Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak. Zorunlu sertifikalar veya belgeler alma. Siz A' in kayıt yaptırmadan önce böyle bir meşruiyete sahip olduğunu düşünüyor muydunuz?

A6S: Evet düşünüyordum. Düzenleyici kurallara uygun olduğunu okula kaydettirirken bunu düşündürdü.

Evrin Gökseloğlu: Seçim yoluyla; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani A Koleji Muğla'da kurulduğu için yasal düzenlemeleri daha mı rahat karşılamıştır?

A6S: Hayır sanmıyorum öyle düşündüklerini. Sonuçta Türkiye'de nerede kurulursa kurulsun ortak bir zorunluluk setini karşılamak zorundaydı.

Evrin Gökseloğlu: Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Hiç A Koleji'nin mevcut kuralları değiştirmek adına bir şeyler yaptı mı?

A6S: Hayır bunlar lokal(yerel) yapılar olduğu için o kadar güçlü değiller. Belki zincir okul olmuş olsaydılar öyle bir manipülasyona girebilirlerdi.

Evrin Gökseloğlu: Rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyduğunu düşünüyor musunuz?

A6S: Evet düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansının etkileyen yasal zorunluluklardan dolayı bir sıkıntıyla karşılaştınız mı?

A6S: Hayır karşılaşmadım.

Evrin Gökseloğlu: Düzenlemeleri değiştirdiklerine şahit oldunuz mu?

A6S: Hayır olmadım.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Hocam yine aynı stratejiler birinci kazanma stratejisi uyum; Yeterli performans göstermek, talepleri karşıladığını düşünüyor musunuz?

A6S: Evet gösterdiğine inanıyorum. Zaten özel okul seçenekleri sınırlı. Böyle bir okulun görece İngilizce, Almanca ve ekstra kültürel dersleri sağlıyor olması bir veli

olarak benim arzu ettiğim bir eğitim modelini bir bakıma karşılıyor. O yüzden pragmatik olarak meşru olarak görüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, Pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem attığı ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma. Bu seçimler yoluyla pragmatik meşruiyet elde edebiliriz diye düşünmüşler midir sizce?

A6S: Şu açıdan değerlendirecek olursak daha öncede Muğla'da eğitim sektöründe tanındıkları için biz burada faaliyet gösterirsek bir bakıma daha kolay olur gibi düşündüklerini sanıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam manipülasyon yoluyla pragmatik meşruiyet kazanma. Yani reklam yapma: Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A6S: Evet yapıyorlar. Bize de ilk başta kayıt olmadan önce reklamı geliyordu.

Evrin Gökseloğlu: Kötü performanstan kaçınıyorlar mı? Mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenilirliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında? Yani ailelerin menfaatlerini önemsediklerini düşünüyor musunuz? Fikir liderlerine danışma gibi mesela gruplar içerisinde öne çıkmış örneğin; çocukların sınıf annesine danışıyorlar mı? Ailelerin okula olan güvenilirliğini kontrol altında tutuyorlar mı? Dürüst bir şekilde ailelerle iletişim kurup güven biriktirmeye çalışıyorlar mı?

A6S: İşte burada çok başarılı olduklarını söyleyemem. Mesela bu seneye kadar bir seneden fazla bir süredir, çocuğumuz bir sınıf arkadaşından baskı görüyordu. Ara sıra şiddette görüyordu. Bu durumun çözülmesi çok zaman aldı. Bu açıdan çok kötü performanstan kaçınma konusunda benim gözümde başarısızlar.

Evrin Gökseloğlu: Peki yaşadığınız bu durum işletmenin yeterli performansını sorgulamanıza sebep oldu mu?

A6S: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Buna bir cevap verme de söz konusu değil. Peki performans kriterlerini değiştirme söz konusu mu?

A6S: Hayır değil.

Evrin Gökseleolu: Bir diğer meşruyet türü de ahlaki meşruyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine ahlaki meşruyette de aynı stratejiler üzerinden kazanma stratejilerinde uyum yani sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek, ideallere bağlı kalmak/onlara uyma gibi davranışlar sergileyerek ahlaki meşruyete uyum sağlıyor mu?

A6S: Evet ahlaki açıdan uygun davrandığını düşünüyorum. Bana sorumlu davrandıklarını hissettirdiler. Bu işi önemsediklerini hissettirdiler. Bizlere olan yaklaşımlar bizim toplumumuzun geleneklerine, normlarına uygun yaklaşımlardı.

Evrin Gökseleolu: A Koleji eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruyet elde etmişler midir?

A6S: Hayır mecburlar çünkü eğitimciler ve onu sürdürüyorlar.

Evrin Gökseleolu: Diğeri manipölasyon yoluyla ahlaki meşruyet elde etmek. Mevcut norm ve değerleri değiştirerek ahlaki meşruyet elde etmişler midir?

A6S: Hayır.

Evrin Gökseleolu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Múnasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunları yaparak ahlaki meşruyetini sürdürüyor mu?

A6S: Evet sürdürüyor.

Evrin Gökseleolu: Peki hiç ahlaki bir meşruyet krizi yaşıadı mı A Koleji?

A6S: Hayır hiç karşılaşmadım.

O zaman buna bir cevap verme de söz konusu değil.

Evrin Gökseleolu: Peki A Koleji yeni normlar ve değerler değiştiriyor mu?

A6S: Hayır değiştirmiyor.

Evrin Gökseloğlu: Son meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz A' in anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. 'ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz?

A6S: Evet anlam sistemlerine uygun olduklarını düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi hocam seçim yoluyla; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda A Koleji'nin kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek istediklerini düşünüyor musunuz?

A6S: Başka bir sektörü de seçebilirler ama onlar eğitim seçiyor gibi bir durum söz konusu değil. Zaten eğitimciler dolayısıyla geçmişten gelen dershanecilik deneyimlerini özel okul olarak devam ettirdiler. Bunun için de Muğla'daki özel okul açığını görüyorlar ve bu pazara giriş yapıp yatırım yapıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A6S: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu anlam sistemlerini ihlal etmeden kültürel bilişsel meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A6S: Benim en büyük sıkıntım oğlumun arkadaşını tarafından akran şiddetine maruz kalmasıydı. O konuda çok becerikli olamadılar. Çözüldü fakat çok zaman aldı. Öğretimde dahil yönetimde bu süreci iyi yönetemediler.

Evrin Gökseloğlu: O zaman bu durumun aynı zamanda anlam sistemlerinin uygunluğunu size sorgulatacak bir durum olduğunu ve hatta onarmasında da sıkıntılar olduğunu söyleyebiliriz.

A6S: Evet öyle diyebiliriz.

Evrin Gökseloğlu: son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturduklarını düşünüyor musunuz?

A6S: Hayır düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin meşruiyetini genel olarak değerlendirdiğiniz de meşru olarak görüyor musunuz?

A6S: Tabi ki meşru olduğunu düşünüyorum. İlk olarak bu kurumlar özel olsalar da devletin mevzuatına uyum göstermek zorunda ve denetime tabi tutuluyorlar. Yani düzenleyici meşruiyete uyum sağlayacaklardır. Bunun yanında diğer açılardan da başarı odaklı bir yaklaşımları olduğunu söyleyebilirim. Mesela sürekli testler yapılıyor ve çocukları sınav sistemine hazırlıyorlar. Ve bunlar benim gözümde meşru yaklaşımlar. Sadece sınıf içi akran şiddeti benim açımdan sıkıntılı bir durumdu. Onu çözemediler ve çözememelerinin sebebi ticari bir kayıp yaşamak istemedikleri için olduğunu düşünüyorum. Burada ticari bir kaygının devreye girdiğini düşünüyorum. Bu meşruiyeti azaltıcı bir yönü olabilir. Fakat okulun organizasyonu ve faaliyetlerini okula yazdırmadan önce de meşru görüyordum şimdi de meşru görüyorum diyebilirim.

A KOLEJİ 1.YÖNETİCİSİ

Evrin Gökseloğlu: Aşağıdaki sorular işletmenin meşruiyet kazanma ve bunu yönetme stratejileriyle ilgilidir. Örgütler, bir sosyal sistem içerisinde var olurlar. Bir sosyal sistem, hali hazırda geçerli olan senaryolar, kurallar, normlar, değerler ve modeller desenlerine sahip olan etkileşimli bir bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal sistem içerisinde örgütün meşru görülmesi onun hayatta kalması ve büyümesi için gereklidir. Meşruiyet bir kaynaktır ve diğer kaynakların sağlanmasına olumlu katkı sağlar. Meşruiyet, paydaşların (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve işletmenin

faaliyetlerinden etkilenen çıkar grupları) gözünde veya değerlendirmelerinde bulunmaktadır. Paydaşlar, meşruiyetin kaynaklarıdır. Devlet ve onun düzenleyici kurumları, meslek birlikleri, lisans veya akreditasyon veren kuruluşlar, kamuoyu, müşteriler, tedarikçiler, medya meşruiyet kaynakları arasındadır. Meşruiyet, statü ve itibar kavramlarından da farklıdır. Özlerinde meşruiyet, statü ve itibar temel olarak farklı kaynaklardan ileri gelmektedir. Çeşitli sosyal yönergelerle uygunluğu yansıtan meşruiyet ile birlikte statü, atfedilme ve grup hareketliliğini yansıtırken itibar, başarı ve öz sunumu yansıtır. Yani meşruiyeti kısaca açıklamam gerekirse işletmenizin toplum tarafından kabul görülmesini yansıtan bir kavramdır.

En önemli sorumuzla başlamak istiyorum. Burada size literatürden derlediğimiz bazı tanımları okuyacağım. İşletmenizin kuruluş aşamasında karşılaşmış olduğunuz düzenleyici, pragmatik, normatif(ahlaki) ve kültürel bilişsel sınırlandırmalar nelerdi? Bunların hangilerini karşılamakta daha çok zorlandınız? Neden? Hangilerini daha kolay karşıladınız? Neden?

İlk olarak **düzenleyici meşruiyet** dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Düzenleyici meşruiyet bağlamında yani yasalardan yönetmeliklerden kaynaklanan zorluklar oldu mu bunları nasıl aştınız?

AYY: Okulların kuruluş aşamasında belli standartlar var. Karşılaştığımız en büyük sorunlardan birisi itfaiye raporu almaktı. Bu raporu alırken bir ay kadar uğraşmak zorunda kaldık. Belediye önce hazırladığımız projeye onay verilmesine rağmen bu

raporu almakta çok zorlandık. Hatta okulumuzun kapılarına kadar söküp değiştirmek zorunda bırakıldık. O kapılar depoda atıl bir şekilde duruyor. Ben belediyenin bu durumunu yetkili kişilerle de görüştüm. Bu şekilde Muğla'ya yapılan yatırımları dahi engellediği konuşuldu. Ve Büyükşehir belediyesine baskılar sonucunda bu raporu okulun açılmasına bir ay kala aldık. Bakanlık izni almada aksine hiç zorluk yaşamadım. Muğla'da tanındık olmasına rağmen bu zorluğu yaşadık.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi *pragmatik meşruiyet* bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir.

Serkan Dirlik: Öğrenci velileri, çalışanlarınız ve siz kurucularınız A'in etrafındaki kitleler menfaatlerini bu işletmeden sizce karşılayabiliyor mu?

AYY: Bence büyük ölçüde karşılıyor. Zaten çalışanlarımız A Koleji'nde bir aile ortamı mevcuttur. Alınacak olan kararlarda mesela öğretmenlere mutlaka başvururuz. Öğretmenlerin maaşları zamanında ödeniyor, ders programları onlara danışarak hazırlanıyor. O anlamda çalışan menfaatlerini karşıladığımızı düşünüyorum. Ben de kurucusu sahibi olarak okuldan içeriye girdiğimde bir personel olarak davranırım. Yönetimde de bu işin ortağıyım. Öğretmen arkadaşlarım da bu anlamda rahattır. Ekip çalışması çok çok önemli. Hem öğretmene hem veliye hem öğrenciye hem de bize büyük faydası var. Biz bu ekiple 2007 yılına kadar Emir Beyazıt Okulu'nda birlikte çalıştık ve bu ekip o zamanlarda okulu çok iyi yerlere taşıdı. Meşruiyet anlamında zaten o zaman kazandığımız bir kabul görmüşlük vardı. Burası da onun devamı oldu diyebiliriz. A dershanesini devraldığımızda batan bir dershaneydi. Bu ekip sayesinde kurtardık o dershaneyi de. Lise bölümünü çıkardık mesela, ilköğretim dershanesine çevirdik. Önce bize güldüler fakat 600 öğrencimiz oldu daha sonra. Daha sonra lise dershanesi açtık. Onda da başarılı olduk. Sonra Piri reis, Sınav Kolejinin açılmasından sonra Muğla halkından bize okul açmamız için bir talep geldi ve onların sayesinde bu okulu açtık.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de ahlaki *meşruiyet*, kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yani toplumun değerlerine nasıl uyum sağlıyorsunuz?

AYY: Kurum olarak güvenilirliği sağlamak zorundasınız. Örnek veriyorum fen lisemizde 445 taban puan belirledik ve 18 öğrenci kontenjanı getirdik. Devletin bana verdiği kontenjan 22 olmasına rağmen. 477 puanla kapattık kontenjanımızı. Ve daha sonra 482, 483 ve 478 puanlarda 3 öğrenci daha kayıt olmak istedi. Ben kontenjanı doldurduğum için velilere söz verdim o yüzden Anadolu lisemize A sınıfımıza alabilirim dedim. Kabul ettiler o şekilde yaptık. Yani o güveni sağlamak adına kazanacağımız parayı göz ardı edip işin ahlaki boyutunu düşünerek bu şekilde davrandık. Bu senede benzer bir uygulama yapıyoruz. Taban dilimimiz fen lisesinde Türkiye’deki yüzdelik dilime göre %6,5’a kadar puanı olan öğrencileri alıyoruz mesela B Kolejinde bu %12lere kadar çıkıyor. Ben burada bir duruş sergiliyorum. Benim şu an ekonomik bir kaybım var evet ama ben uzun vadeli düşünüyorum. Bu duruş sayesinde ilerde çok daha başarılı bir okul olmuş olacağım. Çünkü 4 yıl sonra öğrenci üniversite başarısıyla zaten bunu göstermiş olacak. Yani ben paradan önce bir kalite inşa etmiş oluyorum. Bu işte ahlaki bir duruştur. Amacımız kalıcı olmak zaten.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak *kültürel-bilişsel meşruiyet*, meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel-bilişsel meşruiyet, “gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan ve duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini” ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve

kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanamaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. Yani A Koleji'nin insanlar üzerinde oluşturduğu tanım nedir? Yani A Koleji olarak toplum tarafından sorgulanamaz bir hale geldiniz mi?

AYY: Aslında sorgulanmıyorsanız eleştirilmiyorsanız orada bir sıkıntı var demektir. Durağanlık başlamıştır bana göre. Ben 38 yıldır öğretmenim ama ben dört dürtlüğüm diyemem. Sorgulanmazsanız yeni şeyleri katamazsınız kendinize. Tam olduğunu hiçbir zaman söylemedim. Eğitim sektöründe de böyle düşünen bir öğretmeni barındırmam.

Bizim okulumuzda bir proje koordinatörümüz vardır ve biz her yıl Tübitak'ın yurtiçi ve yurtdışında düzenlediği projelere katılırız. Bunun maddi boyutunu tamamen okulumuz karşılar. Çünkü bizim işimiz para kazanmak değil eğitim vermek. Mesela bir projemiz Anadolu Lisemizle Tübitak'ta 3. oldu. Bu şekilde farkımızı ortaya koymaya çalışıyoruz. Yine başka bir projemizle dünyada finalist olduk ve Tunus'a gideceğiz Türkiye'yi temsilen. Daha önce Meksika'ya Amerika'ya gittik. Bunlar tabi ki Muğla'nın dikkatini çekiyor.

Veli buraya geldiğinde ilgili karşılanıyor bu da yine kurumumuzun bir artısı. Geçen yıl Anadolu liseleri arasında Muğla ve ilçeleri dahil olmak üzere 1. olduk. Ama bunu dillendirmedik. Zaten ilgilenen kişi bunu araştırıyor, biliyor. Biz çok fazla tribünler oynamıyoruz açıkçası. Fen ve özel liselerde de ve tüm okullar içerisinde de 5. olduk.

Serkan Dirlik: Muğla'da A denilince insanlar tanıyor biliyor değil mi yani eğitiminiz anlamında?

AYY: Tabi Muğla'da bir marka olduk diyebiliriz. İsim hakkı vermek için çok talepte bulunuldu. Bizim yayınlarımızı kullanın diye de çok talep oldu fakat biz hiçbirini kabul etmedik. A'ı artık herkes tanıyor. Her ailede mutlaka bir A Koleji vardır. Geçen gün Kahramanmaraş'tan bir telefon aldık. Kızı 75.yıl Fen Lisesi'ni kazanan bir aile Muğla'ya taşınacaktı. Diğer çocukları için de araştırma yapmış bizi tercih etmiş ve kaydının yapılıp paranın da bir kısmını göndermeyi teklif etti. Demek ki buradan anlıyoruz güvenilir bir okul olarak anılıyoruz ki bizi hiç tanımayan birisi

bile bunu teklif edebiliyor. Muğla’da aslında bilinçli olduğunu sanan bir toplum var maalesef.

Evrin Gökseloğlu: A’i tanımlarsak sizi diğer kolejlerden ayıran en önemli özelliğiniz nedir?

AYY: Özellikle ekip ben değil biz kavramı, bilgi, başarı ve paylaşım.

Evrin Gökseloğlu: Hocam esas sorumuza geldik. Bu soru meşruiyet kazanma stratejileri ile ilgili. Toplamda 5 stratejimiz var. Sizin meşruiyet kazanma aşamasında neler yaptığınızla ilgili 3 stratejimiz var. Bunlar; uyum, seçim ve manipüle ederek(etkileyerek) meşruiyet kazanmanız. İlk olarak uyum stratejisinde kurallara uygunluğu veya kurallara uyulduğunu gösterme ve kuralların karşılanması. Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak anlamına geliyor. Düzenleyici meşruiyete göre uyum stratejisinde yasal kurallara yönetmeliklere bağlı kalmak, zorunlu sertifika veya belgeler almak. Bu konudaki durumunuz nedir acaba?

AYY: Milli Eğitim Bakanlığının ilköğretim, ortaöğretim ve lise yönetmeliklerini aynen uyguluyoruz zaten. Kurallara bağlı kaldık tabiki ama sertifika anlamında Cambridge sınav merkezi sertifikası aldık. Ama onun dışında öğretmenlerimiz aldığı herhangi bir sertifika yok zaten bunun pekte bir gereği de yok.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de pragmatik meşruiyetle uyum nasıl sağlanır açıklayacak olursak yeterli performansı göstermek. Yani talepleri karşılamak, gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek. Mesela işletme ile ilgililerin işletmenin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, itibar inşa etme, sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerinde önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bunları gerçekleştirdiniz mi? Yani velilerin isteklerine cevap verebilme anlamında ne durumdasınız?

Serkan Dirlik: Mesela A’in itibarını imajını topluma karşı kullanıyor musunuz?

AYY: Tabi yaptıklarımız sayesinde bunu kullanıyoruz zaten. Velilerin isteklerine tam anlamıyla cevap vermemiz mümkün değil zaten. Onun dışında çalışanlarımızı da karar alma sürecine dahil ediyoruz tabi her kararda olmasa da. Ben de ticaret odasında yönetim kurulu üyesiyim mesela.

Evrin Gökseloğlu: Uyum stratejisinde ahlaki meşruiyeti elde etmek konusunda sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu gösteriyor musunuz?

AYY: Tabi ki sosyal değerlere uyum gösteriyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Halihazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları, işletmenin iş gücünün iyinin ve doğrunun yanında olduğunu göstermek için sembolik görüntüler sunmak (işletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personeli üzerinden) konusunda sanırım siz işletme olarak bunları biraz daha gizli tutuyorsunuz?

AYY: Yani evet çok fazla tribünlere oynamıyoruz yaptıklarımızı sürekli söyleyerek. Zaten araştıran ilgilenen bunları görüyor. Ama yine de bazen bunları sunduğumuz gösterdiğimiz de oluyor bunların katkısı da var .

Evrin Gökseloğlu: Karlı bir işletme olmak gibi toplumsal normları takip etmek, çalışanlara adil davranmak gibi değerlere bağlı kalmak ve üyelerin kişisel davranışlarına ilişkin mesleki normların benimsenmesi gibi konularda nasıl bir tutumunuz var?

AYY: Adil davranma konusuna kurum olarak çok önem veriyoruz. Benim kızım da burada okudu ama bunu çoğu kişi bilmez. Okulumuzda bu tarz ayrımcı tutuma karşıyız.

Evrin Gökseloğlu: Hocam kültürel bilişsel meşruiyette de; alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek ve profesyonelleştirmek. Gibi şeyler yapıyor musunuz?

AYY: Birebir taklit ettiğimiz bir kurum olmadı ama tabiki gelişmeleri takip ediyoruz, araştırıyoruz. Kendi modelimizi kendi farkımızı yaratmaya çalışıyoruz. Biz eğitimci olarak yaratıcı tarafımızı kullanmaya çalışıyoruz. Fen lisemizde 15 günde bir bilim günleri düzenliyoruz. Üniversitelerden hocalar geliyor. Burada olan bir uygulama değil mesela maliyetli çünkü ama biz yapıyoruz. Önce eğitim ticaret değil.

Evrin Gökseloğlu: İstenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb.'ne uygun hareket ediyor musunuz?

AYY: Bizler kurucular olarak tecrübeye sahibiz ve bu işletme bugünlere bu sayede geldi. Tecrübeden ziyade de idealistlikte bizim için çok önemli bir özellik. Öğretmenlerimiz bu anlamda idealist ve işini seven bireylerden oluşmakta. Geçen yıl bir senelik bir edebiyat öğretmeni işe aldık. Hiç tecrübesi yoktu ama şu an

edebiyatçılarımız arasında en iyisi haline geldi. Yani tecrübe evet ama işin sevmek daha önemli eğitimde.

Evrin Gökseloğlu: Hocam şimdi seçim yaparak meşruiyet kazanma. Yani faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içerir. Bunun da dört farklı boyutu var. Düzenleyici meşruiyet açısından; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi. Yani Muğla'yı neden seçtiniz?

AYY: Kolej konusunda eksiklik olduğunu düşündüğümüz için bu işe girdik. Konum olarak biz şehir merkezinden uzaklaşmak istemediğimiz için dışarıda bir yer değil şehir merkezinde açtık.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyet açısından; pazarları seçme, dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına alma gibi. Böyle şeyler yaptınız mı?

Serkan Dirlik: Mesela hocam A'nın yönetimi ile ilgili ailelerin çalışanların fikirlerini dikkate alıyor musunuz?

AYY: Tabi dikkate alıyoruz. Hatta öğretmenlerimizin yönetimde yer almasına da fırsat veriyoruz. Mesela kurs merkezimizde daha önceden öğretmen olan bir arkadaşımız şu an Fen Lisesi müdürümüz. Onu yetiştiriyoruz yani böyle imkanlarda sunuyoruz.

Serkan Dirlik: Hocam A'yi ifade edecek tek bir amaç var mı odaklandığınız bir amaç?

AYY: Başarılı olmak ve Muğla eğitimine katkı.

Serkan Dirlik: Hocam meşruiyeti sağlamak için bazen çevreye etki etmek gerekebiliyor. Buna ilişkin neler yaptınız mesela?

AYY: ‘‘Moon projesi’’ Modern birleşmiş milletler projesi. İlk kez Muğla’da biz yaptık. Bu projeye mesela oldukça ses getirdik. Bu projede çeşitli illerden öğrenciler BM üyesi gibi ülkeleri temsil ettiler öğrencilerimiz. BM ‘den konular aldık. Mesela silahsızlanma, mültecilik vb. bu konularda öğrencilerimiz İngilizce ve Türkçe tartışmalar yaptı. Çıkan sonuçları, önerileri BM’ye gönderdik. Eğer çözüm öneriniz beğenilirse dikkate alınıp uygulanabiliyor. Böyle bir projede yer aldık.

Serkan Dirlik: Belediye mesela sizi bir noktada zorladı önce izin verdi sonra zorluk çıkardı. Sizde bu durumu kamuoyuyla paylaştınız. Mesela bunun gibi konularda lobicilik faaliyetleri yapıyor musunuz?

AYY: Tabi zaman zaman yapıyoruz.

Serkan Dirlik: Başarılarınızı kamuoyuyla paylaşıyor musunuz?

AYY: Tabi paylaşıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji olarak özel okul sektörüne bir yenilik kattığınızı düşünüyor musunuz?

AYY: Bazı çalışmalarla farkındalık yarattığımızı düşünüyoruz. Projeler ve İngilizce eğitimle ve okulumuzdaki aile ortamı ile.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer stratejimiz de sürdürme stratejisi. Yani sorgulanmaz olmayı devam ettirme. Bunun için değişimleri algılayıp, başarımları korumanız, hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, akıllıca iletişim kurmanız ve meşruiyeti biriktirmeniz gerekiyor. Böyle davrandığınızı düşünüyor musunuz? Mesela hatalarınızı önlemek için neler yapıyorsunuz?

AYY: Bunları kurum içerisinde hocalarımıza danışarak gidermeye çalışıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Meşruiyetinizi zora sokacak bir durumla karşı karşıya kaldınız mı?

AYY: Hayır kalmadık. Sadece rekabet ettiğimiz kurumlarla zaman zaman yaşatabiliyoruz ama bir tehlikeye sokacak derecede değil.

Serkan Dirlik: Muğla'daki kolej sistemine getirdiğiniz yeni bir model bir sistem oldu mu?

AYY: İngilizce anlamında ortaokullarda hazırlık sınıfı açmamız olabilir. Koçluk sistemini getirdik. Projeler, kültürel faaliyetler anlamında bir katkımız oldu. İngilizce ve edebiyat dergileri çıkarıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin faaliyet konusunu tanımlayabilir misiniz?

AYY: Eğitim-öğretim.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin faaliyetleri bölgesel mi yoksa yerel mi?

AYY: Yerel.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin kuruluş yılı ne zamandır? İşletmenin faaliyete geçtiği yıl ne zamandır?

AYY: 2013'te kurulduk ve faaliyete geçtik.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin toplam çalışan sayısı ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi?

AYY: 20 25 civarındaydı. Şu anda 65 civarında.

Evrin Gökseloğlu: Yıllık toplam geliriniz ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi? Bu soruya rakam belirtmek zorunda değilsiniz.

AYY: İlk yıl toplam 140-150 öğrencimiz vardı şu anda bu sayı 600'e yakın.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenizin kuruluş aşamasında hangi faaliyetleri gösteriyordunuz? Şimdi işletmenizin göstermiş olduğu faaliyetler nelerdir?

AYY: İşletmemizin başlangıcında okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve Anadolu lisesi vardı. Daha sonra Fen Lisesini bünyemize ekledik.

Evrin Gökseloğlu: Faaliyet göstermiş olduğunuz sektörün Türkiye'de, bölgede, Muğla'da gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

AYY: şu anda oldukça iyi durumda.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenizin ilk kuruluş yıllarında ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdi? Şimdi ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdir?

AYY: Kurucularımızın bende dahil Muğla'da bir meşruiyete sahip olmamız. Bu ekibin sonrasında da bunu devam ettirebilmesi ve verdiğimiz güven sayesinde ayakta kalıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: İşletmedeki pozisyonunuz?

AYY: Kurucu. Genel Müdür.

Evrin Gökseloğlu: Toplam çalışma yılı deneyiminiz?

AYY: 38 yıl

AYY: Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Evrin Gökseloğlu: 5 yıl

A KOLEJİ 2.YÖNETİCİSİ

Evrin Gökseloğlu: Aşağıdaki sorular işletmenin meşruiyet kazanma ve bunu yönetme stratejileriyle ilgilidir. Örgütler, bir sosyal sistem içerisinde var olurlar. Bir sosyal sistem, hali hazırda geçerli olan senaryolar, kurallar, normlar, değerler ve modeller desenlerine sahip olan etkileşimli bir bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal sistem içerisinde örgütün meşru görülmesi onun hayatta kalması ve büyümesi için gereklidir. Meşruiyet bir kaynaktır ve diğer kaynakların sağlanmasına olumlu

katkı sağlar. Meşruiyet, paydaşların (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çıkar grupları) gözünde veya değerlendirmelerinde bulunmaktadır. Paydaşlar, meşruiyetin kaynaklarıdır. Devlet ve onun düzenleyici kurumları, meslek birlikleri, lisans veya akreditasyon veren kuruluşlar, kamuoyu, müşteriler, tedarikçiler, medya meşruiyet kaynakları arasındadır. Meşruiyet, statü ve itibar kavramlarından da farklıdır. Özlerinde meşruiyet, statü ve itibar temel olarak farklı kaynaklardan ileri gelmektedir. Çeşitli sosyal yönergelere uygunluğu yansıtan meşruiyet ile birlikte statü, atfedilme ve grup hareketliliğini yansıtırken itibar, başarı ve öz sunumu yansıtır. İlk sorumuz işletmenin faaliyet konusunu tanımlayabilir misiniz?

AYY2: İşletmenin faaliyet konusu eğitim .

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin faaliyetleri bölgesel mi yoksa yerel mi?

AYY2: Yerel.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin kuruluş yılı ne zamandır? İşletmenin faaliyete geçtiği yıl ne zamandır?

AYY2: 2014 yılında kuruldu.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin toplam çalışan sayısı ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi?

AYY2: İşletmemiz ilk kurduğunda 20 , 25 çalışanı vardı. Bugün 50 , 55 çalışmamız var.

Evrin Gökseloğlu: Yıllık toplam gelirin ne kadardır? Zaman içerisinde bu gelir nasıl bir değişim gösterdi?

AYY2: İlk başladığımızda 200 , 250 öğrencimiz vardı, şu anda 450 , 500 öğrencimiz mevcut.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenizin kuruluş aşamasında hangi faaliyetleri gösteriyordunuz? Şimdi işletmenizin göstermiş olduğu faaliyetler nelerdir?

AYY2: İşletmemiz kuruluşta İlkokul, Ortaokul ve Anadolu lisesi olarak hizmete başlamıştır. Sonraki yıllarda Fen Lisesi bunlara eklendi

Evrin Gökseloğlu: Faaliyet göstermiş olduğunuz sektörün Türkiye’de, bölgede ve Muğla’da gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

AYY2: Özel okul Türkiye’de yükselen bir sektör. Dershaneler kapatıldıktan sonra bir ihtiyaç haline geldi. Özellikle Muğla’da bunun yansımalarını görüyoruz.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenizin ilk kuruluş yıllarında ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdi? Şimdi ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdir?

AYY2: Yönetim ve öğretmen kadrosunun deneyimli olması, öğretmen kökenli olması. Şu andada aynı şeyler geçerli.

Evrin Gökseloğlu: Hocam mülakatımızın en önemli sorusuna geldik. Sorumuzla birlikte size literatürden derlediğimiz bazı tanımları okuyacağım. İşletmenizin kuruluş aşamasında karşılaşmış olduğunuz düzenleyici, pragmatik, normatif(ahlaki) ve kültürel bilişsel sınırlandırmalar nelerdi? Bunların hangilerini karşılamakta daha çok zorlandınız? Neden? Hangilerini daha kolay karşıladınız? Neden?

Şimdi hocam düzenleyici meşruiyet dediğimiz şey kurallar, kanunlar vb.

İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Örneğin; velilerin değer atfetmeleri meşru görmeleri.

Ahlaki meşruiyet, kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir.

Son olarak kültürel-bilişsel meşruiyet, meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel-bilişsel meşruiyet, “gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan ve duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini” ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim

hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanamaz hale geldiği durumda ulaşılır. Yani insanların kafasında B Kolejinin ne olduğuna ilişkin bir tanım gelişebiliyorsa, ne yapıyor bunu nasıl yapıyor o zaman bu kültürel-bilişsel meşruiyet oluşuyor. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

AYY2: Yasal herhangi bir engelle karşılaşmadı. Çocukların daha iyi bir gelecek için hazırlanması adına bir katkı sağlandı. Çalışanlar uzun süreli oldukları için işletme içerisinde memnunar. Hedef Muğla’da bize ihtiyacı olanlara hitap edebilmektir. Bunları başardık. Toplum değerlerine uygun olarak hareket ediyoruz. İyi insan olmayı öğrettiğimiz zaman gerisi geliyor. Eğitim öğretim kurumlarının siyasi bir yönü olmaması gerekir. Biz bu felsefeyle hareket ediyoruz. Muğla’da model olamasakta, eğitime katkıda bulunduğumuzu düşünüyorum. Eğitimde inandırıcılık esastır. İlk ve öncü kuruluşlardan birisi olduğumuz için iyi bir itibara sahibiz. Kurucu ortaklardan büyük çoğunluğu devlet okullarında çalışmış kişilerden oluşmaktadır. Hem dershanecilik hem devlet okulu, hem de özel okul kavramlarını harmanladık. Veli yuvanın ticarethane değil okul olduğunu hissediyor. Muğla’da özel okul ihtiyacı doğunca özel okul teşvikiyle piyasaya girdik. Dershaneler kapatılınca özel okula geçiş yaptık.

Evrin Gökseloğlu: Meşruiyet sağlamak için işletmenin kuruluş aşamasından günümüze aşağıdaki tabloda verilen stratejileri nasıl kullandınız?

Evrin Gökseloğlu: İşletmedeki pozisyonunuz?

AYY2: Kurucu Müdür.

Evrin Gökseloğlu: Toplam çalışma yılı deneyiminiz?

AYY2: 35 yıl

Evrin Gökseloğlu: Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

AYY2: 5 yıl.

B KOLEJİ

AİLE 1

Evrin Gökseloğlu: B Kolejini neden tercih ettiniz?

A1M: Öğretmen ile alakalı tamamen.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Kolejinin ideolojisiyle ya da çalışma prensipleriyle alakalı baktığımızda tercihinizde yönlendirici oldu mu?

A1M: Hiç olmadı ne adıyla ne ideolojisiyle nede sahipleriyle ilgili hiçbir şekilde tercihimizi yönlendirmedi. Tercihimizi yönlendiren sınıf öğretmenimizin B Kolejine geçmesi.

Evrin Gökseloğlu: Peki neden Devlet okulu değil de özel okul?

A1M: Öğretmenle alakalı o da tamamen, öğretmenimiz TÜRÜ 'den B Koleji'ne geçince orayı tercih ettik. Yoksa özel okul olmaya bilirdi, olmayacaktı da zaten, TÜRÜ 'ye gidecekti bizim mahallemiz TÜRÜ 'ye bağlı.

Evrin Gökseloğlu: Türü Devlet okulumu?

A1M: Devlet okulu evet.

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle ben size örgütsel meşruiyeti açıklamak istiyorum. Örgütsel meşruiyet bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre, bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Bizim meşruiyeti kazanma ile alakalı üç tane stratejilerimiz var. Birincisi uyum ile kazanma. Bu kurallara uyulduğunu gösterme, kuralların karşılanmasıyla alakalı, organizasyonun hali hazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğunu sağlayarak meşruiyet kazanması. B Koleji'nin uyum sağladığını düşünüyor musunuz?

A1M: Siz bunu ayırıyor musunuz ilkokul ortaokul diye?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Biz ilkokul düzeyinde yapıyoruz hocam.

A1M: İlkokul düzeyinde mesela, biz öğretmen için gittiğimizden dolayı o öğretmen A Kolejine gitseydi bizde A Kolejine yazılacaktık. Burada meşruiyeti çok sorgulamadım.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Mesela aklınıza söyle bir şey geldi mi? Bu okul, toplumda oluşmuş sosyal normlara, sosyal beklentilere uygun bir okul mu diye bir değerlendirmede bulundunuz mu?

A1M: Hiç öyle bir değerlendirmede bulunmadım. Öğretmen tercihimden dolayı tabi ki. Ama ortaokulda lise de bunu sorgulayacağım, dediğim gibi ilkokulda öğretmen odaklı yaklaştığım için; şimdi ilkokulda öğretmen ağırlıklı bir seçim var, öğretmen çocuğa temel bilgiyi veriyor, bir temel oluşturuyor. Yani okulun meşruiyeti gelmiştir tabi aklıma ama... Mevcut sosyal yapının talep ve beklentileri; fiziki yapı gibi mi?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Evet hocam ona baktınız mı?

A1M: Baktık tabi. İçimizi rahatlattı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bir karar vermiştim, verdiğim karar güçlendi dediniz yani?

A1M: Evet verdiğimiz iyi kararı pekiştirdi, emin olduk diyelim.

Evrin Gökseloğlu: İkinci stratejimiz seçimle meşruiyet kazanma. Bu da faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yani B Kolejinin Muğla'yı tercih etmesi sizce onun meşruiyetini arttırıyor mu?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani Şöyle bir izlenimde bulundunuz mu hocam, B Koleji; ben Muğla'da faaliyet gösterirsem daha meşru olurum gibi bir şey düşünmüş olabilirler mi?

A1M: Hayır sanmıyorum. Bahçeşehir Koleji düşünmüş olabilir mesela.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Neden?

A1M: Çünkü Bahçeşehir Koleji ulusal bir marka, gelip Muğla'da ismiyle var olma düşüncesi olabilir. Teknoloji ve Kültür Koleji zaten Muğla temelli bir okul.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji manipüle ederek, yani çevresini etkileyerek toplumun norm ve değerlerini ya da yeniliklerini, daha önceki okullardan farklı olarak yaptığı uygulamalarla sizi etkilemeye çalıştı mı, sizin gözünüzde meşruiyetini arttırdı mı?

A1M: Tabi mesela, daha ağırlıklı bir yabancı dil eğitimi sunması etkiledi. Daha fazla yabancı dil ders saati olması. Veya okulun saat 17.00' ye kadar eğitim vermesi de benim için bir manipülasyon aracı oldu, belki çocuğun oyun saatinden alıyor gibi duruyor ama çalışan aileler için etkileyici bir unsur. Mesela çocuk 15.00'da okuldan çıkacak, aile işten çıkana kadar çocuk evde ne yapacak, bu çalışan aileler için büyük bir sorun, onu ortadan kaldırıyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki meşruiyetini sürdürme konusunda, kabul edilebilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme konusunda, başarılarını koruma, hatalarını önlemek için faaliyetlerini kontrol altında tutma altında, siz velilerle mesela akıllıca iletişim kurma konusunda nasıl B Koleji?

A1M: Hatalarına yönelik tepki gösterdiğimizde onları düzelttiler. Örneğin; sene sonu gösteriler, önemli günlerde yapılan gösterilerde Muğla Üniversitesi'nin salonunda yapmışlardı gayet genişti güzeldi. Fakat daha sonra okulun spor salonunda yaptılar ve gerçekten inanılmaz kötü oldu. Çok kalabalık oldu, havalandırması yoktu herkes

perişan oldu. Ses sistemi konusu sıkıntılıydı vs. sonra düzelttik diye tekrar spor salonunda yaptılar ve yine ber battı. Herkes tabi şikayette bulundu itiraz edildi ve daha sonra bir daha tekrarlanmadı. Tekrar üniversitenin salonunda yaptılar. Yemek konusunda da öğleden önce ve sonra ara öğün vermeye başladılar. Bizlere hiç sormadan, ücretli bir şekilde bu uygulamayı yaptılar. Sonra okuldan bir mesaj geldi, şu kadarlık ara öğün ücretini muhasebeye ödenmeniz gerekli şeklinde. Herkes tabi itiraz etti çünkü herhangi bir seçim hakkı verilmedi ya da danışılmadı. Daha sonra bunu ücretsiz şekilde yaptılar yine bu hatalarını bu şekilde giderdiler.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin uygun oluşunun sorgulandığı durumlarla karşılaştınız mı?

A1M: Aslında ismiyle alakalı. Teknoloji ve Kültür Koleji. Teknoloji eğitimlerinin neresinde ben hiç göremiyorum. Kodlama vb. dersleri var ama yani yeterli değil tabiki. Onun dışında okullarında oluşmuş bir kültürleri de olduğunu söyleyemem. Amerikan Kültür Koleji'nden yola çıkarak bence taklit unsuru var. İsmiyle bir manipölasyon yapmaya çalışıyor bence. Bu benim sorgulanmama sebep oluyor açıkçası.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bunu onarmaya yönelik herhangi bir şey yapıyorlar mı?

A1M: Yok farkında olduklarını sanmıyorum. Yani yeni bir okul zamanla belki bir kültürü oluşacaktır zaten ama teknolojiye dair bir şey yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji kurumsal anlamda eğitime herhangi bir yenilik kazandırdı mı?

A1M: Yapmamıştır bence.

Evrin Gökseloğlu: Bunlar meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Hocam düzenleyici meşruiyet şöyle, örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb.

kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür ‘‘kalite’’ sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani bu kurumu denetleyen faaliyetleri üzerine söz hakkı olan örgütlerin bu bizim için devlet; bunların zorunlu kıldığı kuralları uygulayarak meşruyet kazanması demek.

Evrin Gökseloğlu: Yine burada da meşruyet kazanma stratejilerinde birincisi uyum ile; standartları uygulamak ve karşılamak. Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak. Zorunlu sertifikalar veya belgeler alma. B Koleji kurallara uyum sağlıyor mu?

A1M: Evet kesinlikle kurallara bağlı. Zorunlu olanlar mevcuttur eminim hatta gönüllü olarak aldıkları sertifikalar bile olabilir.

Evrin Gökseloğlu: Hocam seçim yoluyla; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani B Koleji Muğla’da kurulduğu için yasal düzenlemeleri daha mı rahat karşılamıştır?

A1M: Yok hayır sanmıyorum yasa her yerde aynı.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçimle meşruyet kazanma; yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. B Koleji bu anlamda bir şeyler yaptı mı?

A1M: Hayır sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Meşruyetini sürdürme konusunda; B Koleji’nin rutin izlemeyi sağlamak konusunda yani meşruyetini sürdürdüğünü ve bunu size yansıttığını düşünüyor musunuz?

A1M: Evet sürdürdüğünü düşünüyorum. Yasaları takip ettiğini gösteriyor, yeni bir şey çıkarsa bunu bizlerle paylaşıyor duyurular yapıyor.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansının sorgulanışı söz konusu oldu mu? Yani işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar oldu mu B Koleji’nde?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani mesela belediyeden yeni yasal bir düzenleme geliyor ve bu da okula ek bir maliyet getiriyor ve performansını etkiliyor. Bunun gibi bir şey yaşandı mı?

A1M: Yok hayır yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: Anladım o zaman bununla ilgili bir cevap verme onarma da söz konusu değil.

Peki yasal düzenlemeleri değiştirme konusunda B Koleji herhangi bir yenilik yapmış mıdır?

A1M: Hayır yapmamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Yani B Koleji sizin için temel olan gereksinimleri karşılıyor mu, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma konusunda nasıl davranıyor?

A1M: Evet temel anlamda karşılıyor diyebilirim. Eksiklikler mutlaka vardır ama diğer okullarda da olabilir. Ama ilgilileri karar mekanizmasında dahil etme de sıkıntı yaşamıştık bunu düzelttiler. Öğretmenlerini de tecrübeli seçip bundan yararlandıklarını söyleyebilirim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yatırımcılarını isimlerini kullanıyorlar mı peki?

A1M: Hayır ben Hamdi Yücel haricinde tanımıyorum ve kimler olduklarını da bilmiyorum bile.

Evrin Gökseloğlu: Hocam seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem attığı ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma. Bu seçimler yoluyla pragmatik meşruiyet elde ediyorlar mı sizce?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani Muğla’da bu sektörde faaliyet göstermelerinin gerisinde ilişkide oldukları grupların dostane tavrından yararlanırım demişler midir?

A1M: Tabi ki bu kişilerin çocukları benim okuluma gelir diye düşünmüşlerdir. Çevremiz var ve biz bu okulu açarsak o çevremiz bizim okulumuzu tercih eder demişlerdir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma durumu nasıldır acaba?

A1M: Yok öyle bir şeyi yoktur. İlişkisinden faydalaniyorum ama bana müdahale etmesinler gibi bir bakış açıları var bence.

Evrin Gökseloğlu: Peki ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A1M: Yapıyorlar ama bence yeterli değil. Meşruiyete katkı sağlayacak düzeyde değil.

Evrin Gökseloğlu: Kötü performanstan kaçınma; menfaatleri izleme, fikir liderlerine danışma, mübadeleleri koruma (Güvenirliliği kontrol altında tutma, dürüst bir şekilde iletişim kurma, güven biriktirme). Bunları yaparak meşruiyetlerini sürdürüyorlar mı?

A1M: Çabaları var. Eğitim koordinatörü üniversiteden eğitim fakültesinden profesör hocalardan danışmanlık hizmeti alıyorlar ve eğitim programlarını onlara göre düzenliyorlar. Dolayısıyla meşruiyetlerini sürdürdüklerini söyleyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansının sorgulanmasına neden olan, pragmatik meşruiyetini zedeleyecek, işletmenin yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar oldu mu?

A1M: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptılar mı peki B Koleji?

A1M: Hayır yapmadı.

Evrin Gökseloğlu: Hocam bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir

normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir.

Yani sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek, ideallere bağlı kalmak/onlara uyma, somut, değerli çıktılar üretmek, çalışanlara adil davranmak, halihazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları var mı?

A1M: Evet var. Ben uygunsuz bir şey görmedim. Genelde devlet veya özel okullardaki o uygulamaları aldıklarını ve ahlaki olarak bunu yaptıklarını düşünüyorum. Çalışanlara da adil davranıyorlar bence.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer ahlaki meşruiyeti kazanma stratejisi de seçim ile; (Etkinlik) alanın seçimi: Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlik, Cevap verebilirlik vb.) Yani eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Böyle bir okul açarsak ahlaki anlamda daha fazla meşru görülürüz diye düşünmüşler midir?

A1M: Hayır öyle düşündüklerini sanmıyorum. Zaten yatırımcıların hepsi Muğlalı. Muğla'yı' da biliyorlar ve özel sektörde eğitim anlamında bu açığı gördükleri için buraya yatırım yapmışlar. Zaten hepsi farklı sektörlerde faaliyet gösteriyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Mevcut norm ve değerleri değiştirme konusunda; sizi ikna etme, başarılarını gösterme konusunda bir çabaları var mı?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Ahlaki anlamda yaptıklarını gösterme çabası var mı?

A1M: Yani çok bir çabaları yok.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeme, sosyal değerleri izleme, profesyonellere danışma, münasip olmayı koruma, sorumluklarını koruma vb. konularda ne durumda B Koleji?

A1M: Sosyal değerleri ihmal etmiyorlar. Profesyonellere de danışıyor az önce bahsetmiştim. Üniversitedeki profesörlerden danışmanlık alıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin sosyal değerlere uygunluğunu baltalayan bir durumla karşılaştınız mı?

A1M: Hayır karşılamadık.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji ahlaki anlamda yeni bir değer kattı mı sizce?

A1M: Hayır sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Hocam son meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Hocam ilk olarak uyum ile kültürel bilişsel meşruiyet kazanma; anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmak, alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek, faaliyetleri profesyonelleştirmek, istenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb. 'ne uygun davrandıklarını düşünüyor musunuz B Koleji'nin?

A1M: Evet düşünüyorum uygunlar.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim yoluyla kültürel bilişsel meşruiyet kazanma; gönüllü olarak sertifikalar edinme vs.

A1M: Evet var. Mesela Muğla'daki Cambridge sınav merkezi. Bununla alakalı bir sertifikası var.

Evrin Gökseloğlu: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A1M: Hayır büyük çapta bir şey yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki bir diğeri kültürel-bilişsel meşruiyeti sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma,

bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A1M: Evet sürdürüyorlar. Hata yaptıklarında bunu kabullenip olduğu gibi aktarıyorlar ve sonrasında düzeltiyorlar. O konuda şeffaf ve samimiler.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin anlam sistemlerinin uygunluğunu baltalayan bir durum oldu mu? Sizin kafanızdaki eğitim sisteminin uygunluğuna aykırı bir durum?

A1M: Tüm yapıyı sorgulayacak şekilde yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturduklarını düşünüyor musunuz?

A1M: Hayır yok düşünmüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam B Koleji'ni meşruluk anlamında genel olarak değerlendirirseniz acaba?

A1M: Genel olarak sorduğunuz bütün alanlarda meşru olduğunu düşünüyorum. Ve meşruluğu korumak için de çabaları var. Ama sorduğunuz sorulara dayanarak şunu düşünürsem; genel olarak gayeleri ne? Bence tamamen ticari olduğunu düşünüyorum. Yeni bir şey yapma gibi bir dertleri yok çünkü Muğla özel eğitim sektörü açısından eksik. Zaten çok fazla rakipleri de yok. Devlet okullarından özel okullara kaymaya sebep olan bir eğitim politikası olduğu için şu anda çokta yenilik odaklı değil ticari odaklı girişim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Devlet okullarından uzaklaşma eğilimi genel olarak bu özel eğitim kurumlarının meşruiyetini artırıyor mu sizce?

A1M: Tabi artırıyor. Zaten önceden beri özel okullara bir gıpta ile bakılır. Özel okulda birçok şeyin devlet okuluna göre daha iyi olduğuna dair bir algı vardır zaten. Özel okulu sorgulama şansı oluyor ayrıca yabancı dil de daha iyi bir eğitim veriliyor. Sportif faaliyetler de var. Özel okul teşvikleriyle de özel okula gönderme imkanı bulan herkes özel okulu tercih etti. Eğitim piyasalaştı. Teşvik kalkacak ama bence yine devam edecektir özel okullar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin bir ticari amaç gütmesi meşruiyetini size sorguluyor mu peki?

A1M: Yok hayır. Zaten tüm özel okulların böyle bir amacı var bence. O algıyı yıkmaya çalışıyorlar ama bence. Mesela B Koleji'nin girişinde bir yazı var. "Eğitimden daha yararlı olacağını düşündüğümüz bir iş olsaydı o işi yapardık."

Yani burada aslında o ticari algıyı yıkıp, amaçlarının tamamen eğitime katkı odaklı olduğu algısını yaratıyorlar. Mesela ara öğünler ücretliken daha sonra bunu ücretsiz yapmaları da yine bence bu ticari algıyı kırmaya yönelikti. Çok inandırıcı mı değil ama yine de yapmaya çalışıyorlar. Devlet okulunda da belli bir maliyet var. O yüzden özel okuldaki o ticarilik beni rahatsız etmiyor. İlköğretimde temel eğitim çok önemli olduğu için aslında biz ticari boyutunu çok düşünmedik zaten önemli olan bizim için öğretmenin çok iyi olmasıydı. Genel olarak meşrudur diyebilirim.

AİLE 2

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle çocuğunuzu niçin B Koleji'ne yazdırdınız?

A2N: Öğretmen nedeniyle bir tercih yaptım. Öğretmenimizle ilgili çok iyi referanslar almıştık. Çocuğumuzu istediğimiz tarzda yetiştireceğini ve eğitim vereceğini düşündük. Çünkü bizim için sadece öğretim değil eğitim önemliydi. Yani aslında şöyle bizim öğretmenimiz devlet okulundan emekli oldu ve B Koleji'ne başladı. Dolayısıyla bizde o yüzden B Koleji'ni seçtik. Eğer öğretmenimiz devlet okulunda devam etseydi tercihimiz devlet okulu olurdu.

Evrin Gökseloğlu: A Koleji'ni neden seçmediniz peki?

A2N: Tamamen spesifik bir öğretmen tercihiydi. Öğretmenimiz A Koleji'nde olsaydı orayı tercih ederdik. Yani öğretmen odaklı bir tercih yaptık.

Evrin Gökseloğlu: Örgütsel meşruiyet; bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Biz de araştırmamızda B Koleji'nin meşruiyetini araştırıyoruz.

Örgütlerin meşruiyetlerini kazandıklarını, bunu sürdürdüklerini, örgütlerin meşruiyetlerinin zarar gördüğünü ve bunu onarmak için girişimlerde bulunduklarını ve kurumsal olarak yenilik yarattığını literatürde görüyoruz. Ve bazı stratejilerimiz var. Buna göre genel meşruiyet açısından stratejileri sormak istiyoruz. Daha sonrada meşruiyetin alt boyutları içinde aynı soruları soracağız.

İlki uyum ile meşruiyet kazanma stratejisi; kurallara uygunluğu/uyulduğunu gösterme. Kuralların karşılanması. Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet araması. Siz B Koleji'nin sosyal yapının talep ve beklentilerine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

A2N: Genel itibariyle evet normlara uygun olduğunu düşünüyorum. Aslında okul ile alakalı çok detaylı araştırmadım ama çoğu tanıdığımın tercih ettiği MEB'e bağlı ve normlara uyumlu bir okul.

Evrin Gökseloğlu: İkinci kazanma stratejisi seçim ile olan; bu da faaliyet göstereceği çevreyi seçme, yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içermektedir. Yani Muğla'da B Koleji kurulduğu zaman bir özel okul olarak açılması kabul görülmesine katkı sağlamış mıdır?

A2N: Özel okullar Muğla'da yeni. Böyle bir girişimin franchising sistemi değil de Muğla'lı iş adamlarının biraraya gelip kurması benim açımdan daha tercih edilebilir bir durum. Yani dışarıdan kurumsallıkla buraya gelen okullara göre benim için yerel olanlar bir tık daha önde. Yani evet bence seçimle bu çevreyi seçmeleri meşruiyetlerine katkı sağlar.

Evrin Gökseloğlu: Diğeri de manipölasyonla; çevreyi etkileme: Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipölasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Toplumdaki var olan o değerleri etkileyerek veya daha önceki uygulamalardan farklı olarak yaptığı bir değişiklik var mı eğitim sektörü için B Koleji'nin?

A2N: Hayır öyle bir durum yoktu. Biz zaten okulun sunduğu avantajlardan dolayı değil öğretmenden dolayı tercih ettik.

Evrin Gökseloğlu: Meşruiyetini sürdürme konusunda; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme, değişimleri algılama, başarımları koruma: Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, akıllıca iletişim kurma gibi konularda B Koleji çocuğunuzu okula kayıt ettirdiğinizden bu yana sizin tarafınızdan bunları yaparak kabul görmesini sürdürüyor mu?

A2N: Olumlu anlamda bir sürdürme söz konusu. Biz öğretmen için gittik fakat okulla alakalı da avantajlar olduğunu gördük. Sosyal ve sportif aktiviteler konusundan beklentilerimden daha fazlasını gördük. Fakat iletişim konusunda eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. Gelen eleştirilere olumlu dönüşleri var ama bu anlamda. Hatalarını da önlemek için çaba gösteriyorlar. Yani sürdürüyorlar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin meşruiyetini zedeleyen bir durumla karşılaştınız mı?

A2N: Yani evet birkaç kez karşılaştım fakat sorunlardan kaynaklı eleştirilere geri dönüşleri oldu. Örneğin birisi özel günlerde yapılan kutlamaların okulun içinde yapılmasından kaynaklı sıkıntılar yaşandı. Okulun salonu buna müsait değil dolayısıyla kötü bir durum olmuştu. Fakat bunu yönetime bildirdik ve daha sonra üniversitenin gösteri salonunda yapılmaya başlandı. Yani bu krizi bu şekilde atlatmış olduk.

Evrin Gökseloğlu: Yani bu krizi onarmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz değil mi?

A2N: Evet kesinlikle.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji yönetim sistemine yeni bir şey getirdiklerini düşünüyor musunuz?

A2N: Sportif faaliyetlerde dereceleri var. Yabancı dil konusunda birkaç senedir devam eden dünya çapında aldıkları dereceleri var. Bence bunlar Muğla için çok önemli yenilikler.

Evrin Gökseloğlu: Hocam şimdi meşruiyetin alt boyutları çerçevesinde bu stratejileri değerlendirmenizi isteyeceğim. İlk olarak düzenleyici meşruiyet: Örgütler kurumsallaştırılır çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet, yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar ve yasalar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. B Koleji’nin düzenleyici meşruiyeti kazanırken uyum stratejisine göre yani yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kaldığını düşünüyor musunuz, zorunlu sertifikalar veya belgeler alıyor mu?

A2N: Evet sistemin içinde devam ediyorlar. Kurallara uyuyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Diğer seçim ile düzenleyici meşruiyet kazanma. Sizce B Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması yasalara daha kolay uyum sağlamasına katkı sağlamış mıdır?

A2N: Yani evet İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyükşehirlerle göre Muğla'da izinler vs. konusunda prosedür anlamında daha kolay daha çabuk izin almışlardır diye düşünüyorum. Bu süreçte okulu kuranların yereller olması o ilişki ağı nedeniyle sürecin daha kolay olabildiği gibi bir algım var.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipölasyon; yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri yapmış mıdır? B Koleji yasal düzenlemedeki bazı mevzuatları değiştirmek için bakanlarla görüşme vs. bunun gibi bir şeyler yapmış mıdır?

A2N: Sanmıyorum kurallar çerçevesinde yasalar dışına çıkmadan işlerini yürüttüklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki yasalara uyum sağladığını göstermek için rutin izleme yaptığını düşünüyor musunuz?

A2N: Evet rutin bir şekilde uyum gösterdiklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam B Koleji'nin performansını sorguladığınız yasal düzenlemeler oldu mu buna şahit oldunuz mu?

A2N: Yok hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki eğitim sisteminde düzenlemeyi değiştirecek kurumsal bir yenilikleri oldu mu?

A2N: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri meşruiyet türü pragmatik meşruiyet, bir örgütün en yakın hedef kitlesinin/izleyicilerinin/ilgilerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin, kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışları inceleyen ilgililer ile doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet, rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet, işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Siz çocuğunuzu B Koleji'ne gönderdiğiniz için bundan memnunsanız ve "İyi ki bu okula göndermişim." diyebiliyorsanız, öğretmenler okulda çalışmaktan memnunsa pragmatik meşruiyet kazanmış olur. Bu

konuda B Koleji için ne düşünüyorsunuz? Karar alma süreçlerine sizi dahil ediyorlar mı? Daha önceki işlerinde önemli personellerinin itibarlarını kullanıyor mu

A2N: Yani Muğla'da düşünürsem evet. Daha iyisi olabilir ama olumlu bir çabaları var diyebilirim. Kapalı bir sistemleri yok gelişime açıklar. Bizden fikrimizi de alıyorlar. Öğretmenlerinin itibarları meşruiyetlerine katkı sağlıyor. Okul kurumsallığıyla ayakta kalan bir okul değil çünkü. Örneğin; Bahçeşehir Koleji'nde öğretmeni seçemiyorsunuz ama B Koleji'nde iyi öğretmenler çalışıyorlar ve istediğim öğretmeni seçebilmek benim için çok önemli.

Evrin Gökseloğlu: Diğer bir pragmatik meşruiyet kazanma strateji de seçim ile; pazarları seçme, dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme. Mesela okulun ortakları bu okulu kurarken biz çevremizden destek görürüz bu meşruiyetimize katkı sağlar gibi bir düşünceleri olmuş mudur?

A2N: Tabi olmuştur. Küçük bir ildeyiz ve işler burada tanıdıklar vasıtasıyla gerçekleşiyor. Dolayısıyla da kesinlikle düşünmüşlerdir. Hem yönetim hem öğretmen kadrosu olarak okulda bir aile gibi olma anlayışı var. Bizim herhangi bir bağımız olmadığı halde lise müdürüyle, eğitim koordinatörümüzle sohbet edebiliyoruz. Yani bu herkesle böyle ve ilişki ağı kuvvetli.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri manipüle ederek pragmatik meşruiyet kazanma; yani A Koleji ürünlerin (veya hizmetlerin), kurum imajının reklamını yapıyor mu?

A2N: Özellikle sosyal medyayı oldukça kullanıyorlar. Onun dışında yine veliler aracılığıyla ciddi bir reklam yapıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji kazandığı pragmatik meşruiyetini sürdürme konusunda; kötü performanstan kaçınma, menfaatleri izleme, fikir liderlerine danışma, mübadeleleri koruma: Güvenirliliği kontrol altında tutma, dürüst bir şekilde iletişim kurma, güven biriktirme vb. gibi tutumlar sergiliyorlar mı?

A2N: Öğretmen, yönetim, öğrenci, veli ilişkisine önem veriyorlar. Eğer velinin okul açısından faydalı olabileceği bir pozisyonu varsa bunu katkı olarak alıyorlar. Bize okulda olanı olduğu gibi yansıtıyor. Hata da yapıyorsa bu dile getiriliyor. Hatanın kabul ediliyor olması önemli bir şey. Dolayısıyla güven biriktiriyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyet açısından değerlendirdiğinizde B Koleji'nin performansını zorlayan herhangi bir zorlukla karşılaştınız mı?

A2N: O boyutta bir şeyle karşılaşmadım.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin kurumsal anlamda yaptığı bir yenilik olarak performans kriterlerini değiştirme gibi bir durumu var mı peki?

A2N: Özellikle İngilizce konusunda Muğla'da ciddi farkları olduğunu düşünüyorum. Ama Türkiye çapında büyük bir yenilik yok.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türümüz ahlaki meşruiyet; Kitleler, bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler, hedefler vb. 'ne uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. B Koleji'nin ilkeleri olan, sosyal değerlere bağlı, çalışanlarına adil davranan bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz?

A2N: Evet düşünüyorum. Örneğin; Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık, cumhuriyet değerlerine bağlılık. Bunlar benim değer verdiğim ilkeler ve B Koleji'nin de böyle bir anlayışı var.

Evrin Gökseloğlu: Peki seçimle ahlaki meşruiyet kazanma konusunda; B Koleji bu eğitim sektöründeki hizmetleriyle normların ve değerlerin daha fazla kabul edildiği bir alanı seçtiklerini düşünüyorlar mı? Bu yönde bir seçim yapmışlar mıdır?

A2N: Yok hayır bu amaçla bir seçim yaptıklarını düşünüyorum. Zaten başka işlerle Muğla'da meşru işler yapan kişiler dolayısıyla böyle bir kaygıları olduğunu sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki manipüle ederek mevcut norm ve değerleri değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A2N: Hayır düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki ahlaki meşruiyeti sürdürme çabası olarak; sosyal değerleri ihlal etmeme, sosyal değerleri izleme, profesyonellere danışma, münasip olmayı koruma, sorumlulukları koruma, resmi bir biçimde iletişim kurma, saygıyı biriktirme konusunda nasıl bir tavır sergilediklerini düşünüyorsunuz?

A2N: Evet iletişimlerinde saygı biriktirerek sürdürüyor.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin sosyal değerlere uygunluğunu baltalayan durumlara şahit oldunuz mu?

A2N: Yani evet böyle bir durum oldu. Çocuğumun sınıf arkadaşlarından birisi bir öğretmen tarafından hafif çaplı bir darp diyebilirim. Böyle vahim bir olay yaşanmıştı fakat okul çok büyük bir tepki gösterdi ve o öğretmenin işine son verildi. Bu konuda hem öğrenci hem veliyle iyi bir diyalog kurdular kendi ahlaki meşruiyetlerine uymayan o öğretmenle ilişkilerini kestiler. Okulun bu tavrından dolayı o öğrencinin kaydını almadı ailesi ve çocuk okula devam etti. Bu olay okulun benim açımdan da ahlaki meşruiyetini artırdı. Yarın benim çocuğumun da başına gelse okulun tavrı belli çünkü.

Evrin Gökseloğlu: Yani personel değiştirerek bu meşruiyet krizi aşılmaya çalışıldı diyebiliriz?

A2N: Evet aynen öyle.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji ahlaki pragmatik meşruiyet konusunda; değerler ve normlarla alakalı bir yenilik getirdi mi?

A2N: Sanmıyorum. Mevcut olan değer ve normlara hassasiyet gösterme çabaları var.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak kültürel meşruiyet; Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

B Koleji sizin eğitimle alakalı anlam sisteminize uygunluk sağlıyor mu?

A2N: Evet genel anlamda değerlendirecek olursam uyum sağlıyor. Profesyonel destekler alıyor ve kendini geliştirme çabası var.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim ile kültürel-bilişsel meşruiyet kazanma; sertifikalar edinmeleri, eğitimcileri getirmesi, çeşitli fikir, model uygulamaları

yaparak kendilerini daha çok kabul edilen bir alanda olduklarını göstermeye çalışıyorlar mı?

A2N: Evet özellikle yabancı dil alanındaki çabalarıyla bunu göstermeye çalışıyorlar. Yabancı öğretmenlerle destekliyor. Onun dışında okulda dans dersleri verebilecek bir öğretmenleri olmamasına rağmen dışarıdan profesyonel destek alıyorlar. Evet yani bu şekilde daha meşru göstermeye müsait bir alan.

Evrin Gökseloğlu: Peki manipüle ederek; mevcut fikir, model ve uygulamaları değiştirme çabaları var mı?

A2N: Yeni bir fikir geliştirme çabaları yok. Mevcut olanı iyileştirmeye çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin anlam sistemlerini ihlal etmeden anlam sistemlerini sürdürmeye çalıştıklarını söyleyebilir misiniz?

A2N: Sürdürüyor ki ikinci çocuğumu da oraya yazdırmayı düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak B Koleji'nin meşruiyetini zora sokan bunları zedeleyecek şeyler yaşadınız mı? Bir okulda da bunlar olur mu dediniz mi?

A2N: Yok hayır yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji eğitim sisteminde yeni bir anlam sistemi geliştirdi mi?

A2N: Yok hayır. Mevcut olanı geliştirmeye yönelik olumlu çabaları var sadece.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin meşruluğunu değerlendirir misiniz?

A2N: Evet bence B Koleji meşrudur. Ufak tefek eksiklikleri dışında olumlu çabaları var. Her sene üzerine koyarak devam ediyorlar ve bu da meşruiyetlerini artırıyor.

AİLE 3

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İlk sorumuz çocuğunuzu niçin B Koleji'ne kaydettirdiniz?

A3G: İlk önceliğimiz bizim çalışma saatlerimize uygun olması. Eşimin mesai saatleri sabah 08.00 akşam ise 17.00. Ben ise devamlı iş seyahatlerindeyim. Bundan dolayı devlet okuluna verseydik 15.00' da okul bittiği için ya etüt ya da bakıcı ayarlamak zorunda kalacaktık. Bununla birlikte zaten öğle arası da bizim için problem olacağı için B Koleji'ni bu anlamda tercih ettik.

Aslında biz devlet okulunu çok istedik. Ama hem öğle arası problemi, hem 15.00'dan sonraki süreç hem de servisle beraber maliyet zaten şu ankiyle aynı olacaktı. Ondan dolayı biz B Koleji'ni tercih ettik.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki devlet okulunu neden çok istemiştiniz?

A3G: Muğla küçük bir yer olduğu için herkes birbirini tanıyor ve dolayısıyla da öğretmen araştırması yapmak çok daha kolay. Araştırmamıza göre birkaç devlet okulunda da çok iyi öğretmenler vardı. Fakat bizim iş saatlerimizden dolayı devlet okulunu tercih edemeyeceğimiz için B Koleji'ni seçtik.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki A Koleji'ni neden tercih etmediniz?

A3G: Araştırdığımda kendi çalıştığım işten dolayı B Koleji'nin en büyük ortağını tanıyordum. Diğer sebebi de bu kadar çok ortağın bir araya gelip Muğla'da özel okula ihtiyaç olduğundan dolayı kaliteli güvenli daha iyi eğitim veren bir okul kurma istekleri bana çok cazip geldi ve bu da beni B Koleji'ne Atı. Ve diğer bir önemli sebebi de anasınıfındayken de biz B Koleji'ndeydik zaten. Ve ilköğretimdeki öğretmenin devlet okulundan geleceğini öğrendik ve bu da kararımızı etkiledi tabi ki.

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle size örgütsel meşruiyetin ne olduğunu açıklayayım. Örgütsel meşruiyet; bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Genel meşruiyet stratejilerinden başlıyorum. Öncelikle meşruiyet kazanma stratejileri; uyum, seçim ve manipülasyonla meşruiyet kazanma. İlk olarak uyum stratejimizde; siz çocuğunuzu B Koleji'ne yazdırmadan önce buranın toplumdaki kurallara, normlara, değerlere ve tanımlara uygun bir sistem olduğunu düşündünüz mü?

A3G: Tabi ki. Aslında bizim anasınıfındaki tecrübelerimize dayanarak çocuğumuza aşılacağı konular açısından da bize uyumlu olduğunu gördüm. Mustafa Kemal Atatürk sevgisi ve onun ilkelerini çocuğumuza aşılacak bir öğretmenin olması da bizim için önemli bir durumdu. Ben zaten okula ilk girdiğimde de bunu gördüm. Daha sonra müfredatta bizim için önemliydi. Müfredat belli ama bazen sapmalar olabiliyor. Daha önce ilk kreşe gönderdiğimiz yerde böyle bir sorunla karşılaşmıştık. En büyük soru işareti de buydu ama hiçbir sorun olmadı. Müfredat dışına da çıkmadı. Yani yasalara da uygun olduğunu düşünüyordum zaten.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri seçim yaparak meşruiyet kazanma; B Koleji Muğla'da özel bir kolej açma seçimini yaparak bir meşruiyet elde etmiş olabilir mi?

A3G: Bence sağlamıştır. B Koleji'nden önce kaliteli ve iyi öğretmenli bir özel okul çok yoktu. B Koleji'nde iyi hocaların olmasından sonra özel okul anlamında bir rekabet ortamı oluştu ve bu anlamda iyileşmeler yaşandı diyebilirim Muğla'da.

Evrin Gökseloğlu: Diğer stratejimiz manipüle ederek yani çevreyi etkileyerek meşruiyet kazanma. Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. B Koleji'nin diğer okullardan ayrılmasını sağlayacak bir uygulaması var mıydı sizce?

A3G: Yani hayır öyle bir şey yoktu. Biz daha çok öğretmen odaklı bir seçim yaptık ve A Koleji'ndeki hocalarla kendi hocamızı kıyasladığımızı bu seçimin daha doğru olacağını düşündük. Onun dışında B Koleji'nin ayrıcalıklı bir uygulaması yoktu.

Evrin Gökseloğlu: Peki yazdığınızdan bugüne kadar sizin açınızdan kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettiriyor mu? Değişimleri algılama, başarımları koruma:1- Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, 2-Akıllıca iletişim kurma, 3- Meşruiyeti biriktirme. Meşruiyetini nasıl korumaya çalışıyor?

A3G: İlkelerinden ödün vermiyor. En üstten en alta bunu görebiliyorum. Öğrencilere de bunu yansıtıyorlar. Yasal çerçevede müfredattan çıkmadan eğitim veriliyor. Gerekli görüldüğü takdirde etüt veya özel derslerle çocuklara takviye eğitim için yönlendirme yapılıyor. Öğretmeninden yöneticisine kadar herkesle kolayca iletişim kurulabiliyor. Örneğin okulumuzun gösteri salonunda sıkıntı vardı. Bunu dile getirdikten sonra salonu değiştirdiler. Yani bir eleştiri yapıldığında bunu dikkate alıp düzeltmeye çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin uygunluğunu sorguladığınız bir durum oldu mu bugüne kadar?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Çok ekstrem bir şey olabilir ama mesela bir hocanın kızı öğrencisini tacizi gibi meşruiyet krizi yaratacak bir durum oldu mu?

A3G: Hayır şu ana kadar hiç duymadım. Hatta bunu düşünemiyorum bile.

Evrin Gökseloğlu: Şimdi meşruiyetin alt türlerini de yine bu stratejiler üzerinden sorular soracağım. İlk meşruiyet türümüz düzenleyici meşruiyet; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde vb. kodlanmış

olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür ‘kalite’ sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara, toplumdaki norm ve değerlerle uygun olma ile alakalı. Yani siz B Koleji’nin standartları uygulayıp karşıladığını, yasal zorunluluklara bağlı olarak faaliyetleri gerçekleştirdiğini düşünüyor musunuz?

A3G: Evet düşünüyorum kurallara uygun davranıyor. Standart olması gereken çevre güvenlik, çocuğun güvenliğinden sağlığına kadar, çalışanlarında güvenliğiyle alakalı tüm belgelerin olduğunu biliyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji’nin Muğla’da kurulmuş olması yasal anlamda meşruiyetine bir katkı sağlıyor mu sizce?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani ben okulu Muğla’da kurarsam yasal mevzuata daha iyi uyum sağlarım gibi bir durumları olmuş mudur?

A3G: Muğla’nın özel okul anlamında bir ihtiyacı olduğu için o anlamda bir katkısı olmuş olabilir. Ama mevzuatla alakalı olduğunu düşünmüyorum. Sadece şöyle bir şey var.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de manipüle ederek meşruiyet kazanma. Yani lobicilik faaliyetlerini kullanarak yasal düzenlemeleri değiştirme. B Koleji’nin böyle bir durumu olmuş mudur sizce?

A3G: Yani Muğla küçük bir yer olduğu için okulun ortaklarının ilişkileri kullanılmıştır mutlaka ama yerel düzeyde olduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji yasal zorunluluklara uyduğunu ve bağlı kaldığını size rutin bir şekilde gösteriyor mu? Yani düzenleyici meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A3G: Mutlaka sürdürüyordur.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji’nin yeterli performansını sorgulamanıza yol açan bir meşruiyet krizi yaşandı mı?

A3G: Hayır öyle bir şey yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: Meşruiyet krizi yaşanmadığına göre cevap verme durumu da söz konusu değil. Peki B Koleji’nde yasal düzenlemeleri değiştirme yasal anlamda yeni bir düzenleme getirme gibi bir durumları olmuş mudur?

A3G: Yok o kadar büyük çapta bir şey yapmamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Peki bir diğer meşruiyet türü de pragmatik meşruiyet. bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını inceleyen ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. İlk pragmatik meşruiyeti kazanma stratejisi uyum ile; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. B Koleji veli gözünde sizde bir değer yarattı mı yani pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A3G: Evet benim için yarattı. Çünkü bugüne kadar benim isteklerimi birebir karşıladığı aşikar. İlk günden beri istediğimiz çocuğumuzun okula güvenli bir şekilde ulaşması, okulda kaliteli bir eğitim alması, ders yapma alışkanlığı kazanması vb. ve şu ana kadar bunun aksi bir şey olmadı. Öğretmenle çok rahatça iletişim kurup çocuğumuzu ona göre yönlendirebiliyoruz. Yönetime de herhangi bir sıkıntımız da çok rahat bir şekilde ulaşabiliyoruz. Bende bu anlamda bir değer yarattı.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji’nin pragmatik meşruiyeti kazanma da seçim stratejisinde bu pazarı seçerken yani okulu Muğla’da kurarken dostane ilgi gruplarının onların meşruiyetine bir katkı sağlayacaklarını düşünmüşler midir?

A3G: Yani evet sağlamıştır. Çünkü Muğla küçük bir yer ve herkes birbirini tanıdığı için birbirlerini etkilemesi çok kolay. Bu yatırımcıların geniş çevrelerinden bu anlamda bir katkı gördüklerini söyleyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji ürün ve hizmetlerinin reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapıyor mu?

A3G: Evet yapıyor. En iyi reklam araçları aslında biz velileriz. Bizlerin memnuniyetiyle aslında B Koleji'nin ismi de yayılıyor. Onun haricinde erken dönem kayıtlarda, sınav dönemlerinde başarıları duyurma ile ilgili reklamlar yapıyor.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji kazandıkları bu pragmatik meşruiyeti sürdürme konusunda; kötü performanstan kaçınma yani sizin menfaatlerinizi izleme, fikir liderlerine danışma, mübadeleleri (ilişkileri) koruma, güvenilirliği kontrol altında tutma, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar sergiliyorlar mı mesela aileler arasında?

A3G: Bizim buradaki en büyük rahatlığımız bizlerle kurdukları iletişim. Dolayısıyla her yaptıklarıyla alakalı, her yönetmelik değiştiğinde bunu bize bildiriyorlar. Mesela bir kitap basımında hata olmuş ve yanlış kitap gönderilmiş. Bunu bizimle direkt paylaştılar. Direkt toplayıp değiştirdiler. Bu anlamda da güven biriktiriyorlar.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin performansını zora sokacak bir meşruiyet kriziyle karşılaştınız mı?

A3G: Hayır karşılaşmadım.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptı mı peki B Koleji?

A3G: Hayır büyük çapta bir şey yapmadı ama bence kendinde yenilikler yapması lazım. Çünkü rakipleri çoğaldı fakat B Koleji aynı çizgisinde devam ediyor. Sportif ve sanatsal anlamda daha fazla yapabilmek adına fiziki anlamda imkanlarını iyileştirmeli diye düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir.

Ahlaki meşruiyeti uyum ile kazanmada şöyle diyebilir misiniz B Koleji sosyal değerlere ve ilkelere bağlı mı ve bunu size yansıtıyor mu?

A3G: Okulun ilkeleri belli ve bizi aslında okulu yazdırırken ilk cezbeden şeylerden biri de buydu ve hala bunu sürdürüyor. Atatürkçülük ilkelerine bağlı, spora ve sanata önem veren bunlara ilgili bireyler yetiştiren bir eğitim anlayışına sahip. Çalışanlarına da maddi açıdan tam olarak bilemem ama manevi açıdan adil davrandığını düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de ahlaki meşruiyeti kazanma stratejisi de seçim ile; (Etkinlik) alanın seçimi: Amaçları tanımlama (Gizlilik Etkinlik, Hesap verebilirlik, Güvenirlik, Cevap verebilirlik vb.) Yani eğitim alanını seçerek ahlaki anlamda daha fazla bir meşruiyet elde etmişler midir?

A3G: Muğla'daki eğitim alanındaki bu açığı kapatmak adına eğitim alanını seçmiş olmaları evet bence meşruiyetlerine katkı sağlamıştır. Ben böyle bir okul açtıkları için yatırımcıları her gördüğümde teşekkür ediyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bu yatırımcılar değil de bu okulu başka biri açmış olsaydı?

A3G: Yani beni bu okula çekenlerden biri de aslında yatırımcılarını tanıyor olmamdı. Dolayısıyla başka yabancı birileri açmış olsaydı böyle düşünmeyebilirdim.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin ahlaki anlamda mevcut norm ve değerleri değiştirme gibi bir durumu söz konusu mu? Gerici zihniyetli bir aileyi kendi zihniyeti olan Atatürkçülüğe dönüştürme gibi?

A3G: Yani yoktur. Bizim bu durum kreşte başımıza geldi. Bizim zihniyetimizi aykırı anlamda bir ikna edilme durumu yaşadık ve bunu hiç olumlu karşılamadık. Aynı şekilde de burada da o söz konusu olmaz diye düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Münasip olmayı korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı?

A3G: Evet kesinlikle düşünüyorum. B Koleji ile üç yıldır beraberiz ve bu anlamda yazdırdığımızdan beri sürdürdüklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: İşletmenin bu sosyal değerlere bağlılığını baltalayan bir durum oldu mu?

A3G: Yok hayır hiç duymadım.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin sosyal değerleri değiştirmeye alakalı bir şey yaptı mı acaba yeni bir değer geliştirme gibi?

A3G: Yok hayır.

Evrin Gökseloğlu: Son meşruiyet türümüz de kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Yani B Koleji'nin sizin eğitim anlayışınıza uygun bir anlam sistemi olduğunu düşünüyor musunuz?

A3G: Eksiklikleri mutlaka vardır. Ama kafamdaki o anlam sisteminin çoğuna uygun bir okul.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi seçim ile; etiketleri seçme, sertifika(lar) edinme, fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi gibi noktalarda B Koleji'nin kültürel-bilişsel meşruiyetine katkı sağladığını düşünüyor musunuz?

A3G: Zorunlular dışında birçok sertifika ediniyorlar aslında. Yabancı dil, spor ve dans gibi alanlarda teşvik edici. Onun dışında her hafta Cuma okul kapanırken okulda ödüller konusunda anons yapılıyor çocuklara sahnede ödül veriliyor ve bu anlamda öğrenciler teşvik ediliyor.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz hocam?

A3G: Yok hayır. Bekleneni karşılayan fakat ekstra yenilikler yaptıklarını düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki diğer stratejimiz sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeden kültürel bilişsel meşruiyetini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A3G: Evet sürdürüyor. Bugüne kadar hiç negatif bir durumla karşılaşmadım.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı?

A3G: Yok hayır. Ama sadece yeni açılan diğer okullardaki fiziki olanakların çokluğu ile karşılaştırdığımda sorgulayabiliyorum bazen.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu durumu çocuğunuzu buradan alıp o bahsettiğiniz okullara kaydını almaya gidecek kadar bir sorgulama yapıyor musunuz?

A3G: Evet bazen yapıyorum ama bunu sadece fiziki anlamda değil. Diğer okulların sportif ve sanatsal faaliyetlerinin daha fazla ve daha kaliteli olduğunu düşündüğüm için. Ama okulumuzun fiyat de anlamında aldığımız eğitimin İzmir'e İstanbul'a göre çok daha uygun fiyatlarda olduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki genel olarak B Koleji'nin meşruiyetini değerlendirdiğinizde meşru olduğunu düşünüyor musunuz?

A3G: Evet kesinlikle meşru olduğunu düşünüyorum. Çevremde de çok fazla B Koleji velisi var. Onlarla da etkileşim halindeyim ve herkes gayet memnun. Bende kendi açımdan olumsuz hiçbir şey görmedim.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin ticari anlamda mesela yaptığı bazı şeylerden ekstra ücret alması vs. bunlar sizin meşruiyeti sorgulamanıza sebep oldu mu?

A3G: Böyle bir durum olduğunda bunu dile getirdiğimizde zaten düzeltildi. Mesela biri dans kursunun dışarıdan bir hoca getirtilip teşvik edilmesi ve sınıfça geçen yıl ders almıştık. Fakat bu sene ilk başlarda hocaya bir yönlendirme mi var gibi bir yönetimle görüşmemiz oldu fakat bunu da konuşarak giderdik. Bir diğeri de yemek konusu geçen yıl kayıt döneminde konuşulmayan bir yemek ücreti ortaya attılar ve tabi herkes itiraz etti. Nedeni açıkladılar ve kabul edilmedi kimse. Daha sonra da bu uygulama iptal edildi. İletişimden dolayı da herşeyi karşıladılar ve şeffaftılar.

AİLE 4

Evrin Gökseloğlu: Öncelikle size örgütsel meşruiyeti açıklayacağım. Daha sonra stratejilerimiz üzerinden sorular soracağım. Örgütsel meşruiyet; bir örgütün

kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. B Koleji bu değerlere, normlara uygunluğunu nasıl sağlıyor bunları araştırıyoruz. Meşruiyet kazanma stratejilerimiz var. Bunlar; uyum, seçim ve maniplasyon. Daha sonra bu meşruiyeti sürdürme, meşruiyeti zora sokan durumlar var mı bunu araştırıyoruz. Böyle bir meşruiyet krizi yaşıandıysa buna nasıl cevap verildiği/onarıldığı ve son olarak kurumsal olarak bir yenilik yapıp yapmadığını soruyoruz. Daha sonra meşruiyetin alt kategorilerine göre de bu soruları tekrar soruyorum.

Stratejilere geçmeden önce ilk olarak B Koleji’ni neden tercih ettiniz?

A4A: Araştırdık ve araştırmalarımız sonucunda otuz yıllık bir tecrübeye sahip olduğu için Belgin ğretmeni seçtik. Kendisi B Koleji’nde görev yapmasından dolayı da burayı tercih ettik.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji’ni neden tercih etmediniz?

A4A: Çünkü araştırmalarımız sonucunda en iyi ğretmenin Belgin Hanım olduğu kanısına vardık. O da B Koleji’nde olduğu için A Koleji’ni tercih etmedik.

Evrin Gökseloğlu: Devlet okulunu neden tercih etmediniz?

A4A: Çünkü devlet okuluyla bizim çalışma saatlerimiz uymuyordu. O yüzden devlet okulunu dşunmedik. Özel okulun öğle yemeği olsun akşam çıkış saatleri olsun bize çok daha uygundu. Bu da bizim özel okulu sememizde önemli bir etkendi.

Evrin Gökseloğlu: şimdi stratejilerimizi geri dönersek öncelikle B Koleji’nin toplum tarafından kabul edilmiş kurallara uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

A4A: Evet düşünüyorum kurallara uygun.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji’nin Muğla’da kurulmuş bir özel okul olması meşruiyetine bir katkı sağlamış mıdır sizce?

A4A: Muğla’da böyle bir ihtiyaç vardı zaten. Bu yüzden katkı sağlamıştır.

Evrin Gökseloğlu: Diğer bir stratejimizde vreyi etkileme yani maniplasyon. B Koleji’ni diğer okullardan ayıran ve bu özelliği sayesinde sizi etkilediği bir durum söz konusu mu sizce?

A4A: Devlet okuluyla kıyaslarsak yabancı dil ders saatlerinin fazla oluşu bizi etkileyen bir durumdu diyebiliriz.

Evrin Gökseloğlu: Peki siz B Koleji’ne çocuğunuzu kayıt ettirdiğinizden bugüne dek meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A4A: Evet gayet memnunuz sürdürdüğünü düşünüyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu süreçte B Koleji'nin uygunluğuna ters düşen bir meşruiyet krizi yaşandı mı?

A4A: mesele sene başında bir yemek mevzusu oldu. Haber verilmeden ücretli bir yemek uygulaması yaptılar ve bunu onay almadan sadece mesaj ile bildirdiler. Veliler de buna itiraz etti.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu meşruiyet krizine nasıl cevap verdiler?

A4A: Daha sonra bizlere bir yanlışlık olduğunu söyleyip bu uygulamayı ücretsiz hale getirdiler ve problemi ortadan kaldırdılar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji eğitim sektörüne bir yeni bir uygunluk tanımı yarattı mı peki?

A4A: Hayır yaratmadı.

Evrin Gökseloğlu: Peki meşruiyet alt türlerine geçiyorum. İlk olarak düzenleyici meşruiyet; örgütler kurumsallaştırılır çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet, yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar ve yasalar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür “kalite” sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir. B Koleji sizce bu yasal zorunluluklara ve yönetmeliklere bağlı kalıyor mu? Zorunlu sertifikalar ediniyor mu?

A4A: Evet kesinlikle kurallara bağlı bir okul. Zorunlu olan tüm sertifikaları da ediniyor. Mesela yemekhanede yemek veriyor ve bununla alakalı tüm yasal kurallara uyum gösteriyor.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer stratejimiz seçim yoluyla düzenleyici meşruiyet kazanma; yani B Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması okulu yasal zorunluluklara daha uygun hale getirilmesi konusunda bir katkı sağlamış mıdır?

A4A: Hayır yasalar zaten her yerde aynı seçimle alakalı değil.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji bu yasal düzenlemeleri değiştirmekle alakalı bir lobicilik faaliyeti yürütmüş müdür sizce?

A4A: Yani B Koleji'nin en büyük ortağı olan Hamdi Yücelen'i Muğla'da tanımayan yok. B Koleji'nin tüm ortakları Muğla'da tanınan iş adamları dolayısıyla lobicilik faaliyeti yürütmüş olabilirler.

Evrin Gökseloğlu: Peki yasalara uyum sağladığını göstermek için rutin izleme yaptığını size gösteriyor mu? Bu anlamda meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A4A: Bir sıkıntımız yok gösteriyor. Meşruiyetini de sürdürdüğünü düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki yasal anlamda herhangi bir kanun ya da yönetmelikle alakalı bir durum B Koleji'nin performansını etkilemiş midir?

A4A: Hayır hiç olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Dolayısıyla olmadığı için bunu onarma durumu da yok diyebiliriz o zaman.

Peki B Koleji yasal anlamda yeni bir düzenleme bir kural getirdi mi?

A4A: Hayır yok getirmemiştir.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de pragmatik meşruiyet, bir örgütün en yakın hedef kitlesinin/izleyicilerinin/İlgilerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin, kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışları inceleyen ilgililer ile doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet, rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet, işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. B Koleji'nin paydaşları pragmatik açıdan değerlendirsek mesela çalışan hocalar iyi ki o kurumda çalışıyoruz diyebiliyorlar mı? Ya da siz veliler çocuğumu B Koleji'ne göndermekten memnunuz, taleplerim karşılanıyor yeterli performans gösteriyor diyebiliyor musunuz? B Koleji siz velileri, öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil ediyor mu? Daha önceki işlerinde önemli geçmişi olan öğretmenlerinin itibarlarını kullanıyor mu?

A4A: Evet karşılanıyor ve yeterli performans gösterdiğini düşünüyorum. Tabi ki veliler dikkate alınıyor, öğretmenler de karar alma süreçlerinde etkili onlarında

fikirleri alınıyor. Evet tabi tecrübeli öğretmenlerin isimleri kullanarak yeni kayıtlar alıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin Muğla'da kurulmuş olması meşruiyetine katkı sağlamış mıdır? Dostane ilgi gruplarının bana katkısı olur algısıyla hareket etmişler midir?

A4A: Tabi ki yatırımcılarının çevrelerinden böyle bir katkı gördüklerini düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji hizmetlerinin, kurum imajının reklamını yapıyor mu?

A4A: Reklamını yapıyor, daha çok sosyal medyada paylaşıyorlar. Yaptıkları tüm etkinlikleri bu mecralarda paylaşıyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji yazdığımız günden bugüne kadar gösterdiği yeterli performansı sürdürüyor mu? Güvenilirliklerini kontrol altında tutuyorlar mı? Siz velilere akıllıca iletişim kuruyorlar mı?

A4A: Evet herşeyi olduğu gibi bizlere yansıtıyorlar. Yazdığımızdan bu yana bu meşruiyetini sürdürdüğünü düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin yeterli performansını sorgulamanıza sebep olan bir meşruiyet krizi yaşandı mı?

A4A: Hayır yaşanmadı.

Evrin Gökseloğlu: Dolayısıyla buna bir cevap verilmedi. Peki eğitim sektöründe performans kriterlerini değiştirme konusunda bir yenilik yaptı mı?

A4A: Hayır öyle bir yenilik yapmadı.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türümüz ahlaki meşruiyet; Kitleler, bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler, hedefler vb. 'ne uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir.

B Koleji'nin ilkeleri olan, sosyal değerlere bağlı, çalışanlarına adil davranan bir kurum olduğunu düşünüyor musunuz?

A4A: Atatürkçülük ilkelerine bağlı ve çocuklara da bunu benimsetmeye çalışıyor. Bu da bize uygun olduğu için uyumlu diyebilirim.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de seçim ile ahlaki meşruiyet kazanma; Etkinlik alanın seçimi: Amaçları tanımlama (gizlilik, etkinlik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, cevap verebilirlik vb.)

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani B Koleji'nin eğitim sektöründe faaliyet gösterirsek amaçlarımızı daha iyi tanımlarız gibi bir düşüncesi olmuş mudur? Daha güvenilir olabiliriz gibi. Toplumdaki norm ve değerlere daha fazla hitap ederiz gibi bir düşünceleri olmuş mudur?

A4A: Evet olmuştur. Kendilerini ispat etmek için çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji mevcut norm ve değerleri değiştirme konusunda; ikna etme, başarılarını gösterme konusunda ahlaki meşruiyetlerine bir katkı sağlıyorlar mı?

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hiç akılda olmayan bir tutumu kazandırma yani sizi ilk baştaki düşüncelerinizden çok farklı bir yere getirebildi mi?

A4A: Yok hayır o kadar etkili değiller.

Evrin Gökseloğlu: Peki ahlaki meşruiyetini sürdürme konusunda; sosyal değerleri ihlal etmeden bunu sürdürüyor mu sizce? Sorumluluklarını koruma, profesyonellere danışma, resmi iletişim kurma ve saygıyı biriktirerek meşruiyetini sürdürüyor mu?

A4A: Evet sürdürüyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin ahlaki meşruiyetini zedeleyecek herhangi bir durumla karşılaştınız mı?

A4A: Hayır karşılaşmadık.

Evrin Gökseloğlu: Peki sosyal değerlerle alakalı yeni bir değer yaratma oldu mu?

A4A: Hayır olmadı.

Evrin Gökseloğlu: Son olarak kültürel meşruiyet; Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan

kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani sizin kafanızda özel okula ait bir şablon var. B Koleji bunu karşılıyorsa ve uyumluysa B Koleji sizin gözünüzde kültürel bilişsel meşruiyet sağlamış diyebiliriz.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji sizin kafanızdaki anlam sistemine uyum gösteriyor mu?

A4A: Evet kızımı okula yazdırırken de uyuyordu şimdi de uyuyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin sertifikalar edinmeleri, eğitimcileri getirmesi, çeşitli fikir, model uygulamaları yaparak kendilerini daha çok kabul edilen bir alanda olduklarını göstermeye çalışıyorlar mı?

A4A: Öğretmenleri eğitime gönderiyorlar. Okula dışarıdan eğitimciler geliyor. Bu anlamda sertifikalar da ediniyorlar. Bunları da bizlerle paylaşarak göstermeye çalışıyorlar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirmeye yönelik çalışmaları var mı?

A4A: Hayır şu an için yok.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin anlam sistemlerini ihlal etmeden anlam sistemlerini sürdürmeye çalıştıklarını söyleyebilir misiniz?

A4A: Evet söyleyebilirim sürdürüyorlar.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar oldu mu?

A4A: Hayır olmadı bugüne kadar hiçbir sıkıntı yaşamadık.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin bu anlam sistemlerini değiştirme konusunda eğitim alanında ulusal çapta mevcut fikir ve uygulamalar oluşturdu mu?

A4A: Yok hayır.

Evrin Gökseloğlu: Peki genel anlamda B Koleji'nin meşruiyetini değerlendir misiniz?

A4A: Bugüne kadar bir sıkıntımız olmadı. Eğitim-öğretimine standart bir şekilde devam ediyor. Herhangi bir aykırılığıyla karşılaşmadık. Zaten öyle bir durum yaşasaydık ayrılırdık. Daha önceki okulumuzdan o yüzden ayrılmıştık. Benim açımdan B Koleji her anlamda meşru diyebilirim.

AİLE 5

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Çocuğunuzu neden devlet okuluna göndermediniz, B Kolejini tercih ettiniz?

A5Ş: İmkansızlık. Devlet okul saatlerine uygun bir çalışma durumumuz yok. Sabah çocuğu okulu gönderip öğle yemeğinde karşılayacak ya da okuldan çıktığında okuldan alacak birisi olmadığı için devleti tercih edemezdik. Bu zorunluluk olmasa devlete göndermeyi tercih edebilirdim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki neden A Koleji'ni tercih etmediniz?

A5Ş: A Koleji'ne anasınıfı döneminde gidip bakmıştık. Anasınıfı şartları iyi değildi tuvalet vs. gibi fiziki şartları iyi değildi. Kapıdan girdiğimizde danışmada yer alan kişilerin iletişimini beğenmedik. Yöneticilerin çok yaşlı olduğunu düşündük. Okula erken başlatma konusunda fikir almak istedik. Fakat böyle yaşlı ve tecrübeli bir öğretmenin prosedürü bilmemesi bize bu konuda hiçbir şekilde fikir beyan etmemesi bizi bu okuldan soğuttu. Okul içinde öğrencinin birinin ders sırasında hocasına saçını güzel olup olmadığını sorması, hocasıyla konuşmasındaki o lakayıklık dolayısıyla hoşuma gitmedi. B Koleji'ni de A'ı beğenmediğim için tercih ettim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bizim konumuz örgütsel meşruiyet. Örgütsel meşruiyeti şu şekilde tanımlayabiliriz: bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Az önce öğrencinin o lakayık davranışından örnek vermiştiniz. Çok güzel bir örnekti. Bu sizin sosyal değerlerinize size uygun olmadığı için o okulu direkt kafanızda bitirdiniz aslında. Biz örgütlerin meşruiyetleri kazanma ve yönetme stratejilerini anlamaya çalışıyoruz. Kazanma üç alt boyuttan oluşuyor. İlki uyum bu da şu demek: kurallara uygunluğu, uyulduğunu göstermesi. İnsanlara kuralları karşıladıklarını gösteriyorlar. Yani B Koleji'nin halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak anlamına geliyor. Sizce bunlara dayanarak çocuğunuzu

kayıt ettirmeden önce B Koleji'nin böyle bir uyum sağlayarak meşruiyet elde ettiğini gördünüz mü?

A5Ş: İlk başta gördüğümüzü söyleyebilirim. Fakat bu sene yaşadığımız birkaç olay aslında tamamı ile kara borsa, kurumsallıktan uzak olduğuyla alakalı birçok örnek verebilirim. Şu an benim gözümde hiçbir şeyi karşılamadığı halde çocuğum öğretmenini sevdiği için ilköğretimi tamamlayana kadar mecburen devam edeceğiz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yani örgütü şu an meşru bulmadığınız halde başka zorunluluklar sebebiyle devam ediyorsunuz. Ama ilk yazdırırken de meşru görüyordunuz.

A5Ş: Evet yani yine de A Koleji kadar da gibi bir şeyler görmedim. B Koleji'nde disiplin var. B Koleji'nde Okul olarak değil belki ama yöneticilerinin bence meşruiyetleri yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Neden peki?

A5Ş: Çünkü bence son derece yalancılar. Kaç defa yakaladık. Mesela birinci sınıfta hoca seçerken başta kura çekilerek seçim yapılacağı söylendi fakat daha sonra istediklerini istediği sınıfa geçirdiklerini öğrendik. Öğretmenimiz rahatsızlandı ciddi bir ameliyat geçirdi. Okul kayıt yenileme döneminde hasta şekilde hocayı getirdiler. Sırf veliler hocayı görüp kayıtlarını devam ettirsinler diye.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bir diğer meşruiyet kazanma stratejisi ise seçim. Faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yani yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içermek. Sizce B Koleji Muğla'yı seçerek özel bir kolej açma seçimini yaparak bir meşruiyet elde etmiş olabilir mi? Veya bu seçimi ona meşruiyet kazandırmış olabilir mi?

A5Ş: Okulun kurucularının Muğlalı olmalarından kaynaklı Muğla'yı seçmiş olmaları evet meşruiyet kazandırmıştır.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam üçüncü stratejimiz manipüle ederek yani çevreyi etkileyerek meşruiyet kazanma. Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Tek yeni bir uygulama yapıp sizi etkilemeye çalıştı mı?

A5Ş: Hayır öyle bir şeyleri yoktu.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki sürdürme açısından düşündüğümüzde; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme. Değişimleri algılama, başarımları koruma:

Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, akıllıca iletişim kurma, meşruiyeti biriktirme. Siz Tek' in bu şekilde meşruiyetini sürdürmeye çalıştığını düşünüyor musunuz?

A5Ş: Her Cuma törenlerde muhakkak kazandıkları derecelerden, başarılarından bahsediyorlar. Fakat kimse dinlemiyor. Herkese alkışlatıyorlar. ama bunlar dışında bir şey yapmıyorlar. Hatalarını önlemek için de herhangi bir şey yapmıyorlar. Sınırlı diyebiliriz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam sizce B Koleji'nin uygun olduğuna ilişkin bir algıya meydan okuma deneyimlediniz mi? İşletmenin uygun oluşunun sorgulandığı durumlarla karşılaştınız mı?

A5Ş: Hayır karşılaşmadım.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Meşruiyet krizi olmadığı için de bir cevap verme söz konusu değil. Peki B Koleji eğitim sektörüne bir yeni pratik model kazandırdı mı?

A5Ş: Hayır öyle bir şey yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Sayın hocam bu meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Hocam düzenleyici meşruiyet, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür "kalite" sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Ben az önce sorduğum soruları düzenleyici meşruiyet açısından değerlendirmenizi istiyorum. Yine burada da meşruiyet kazanma stratejileri. Birincisi standartları uygulamak ve karşılamak Yasal kurallara ve yönetmeliklere bağlı kalmak. Zorunlu

sertifikalar veya belgeler alma. Siz B Koleji'ne kayıt yaptırmadan önce böyle bir meşruiyete sahip olduğunu düşünüyor muydunuz?

A5Ş: Buna uyuyorlardır diye düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam seçim yoluyla; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Yani B Koleji Muğla'da kurulduğu için yasal düzenlemeleri daha mı rahat karşılamıştır?

A5Ş: Bence kesinlikle düşünmüşlerdir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Hiç B Koleji'nin mevcut kuralları değiştirmek adına bir şeyler yaptı mı?

A5Ş: Hayır sanmıyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyduğunu düşünüyor musunuz?

A5Ş: Ettirdiğini düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin performansının sorgulanışı söz konusu oldu mu? Yani işletmenin yasal zorluklardan dolayı yeterli performans göstermesini baltalayan, sarsan zorluklar olduğunu gözlemlediniz mi B Koleji'nde?

A5Ş: Hayır olmadı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki olmadığı için cevap vermesi de söz konusu değil. Hocam düzenlemeleri değiştirdiklerine şahit oldunuz mu? Yeni girişime fayda sağlayan kurallar ve düzenlemeler oluşturdular mı?

A5Ş: Hayır öyle bir güçleri yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Yani bu şu demek hocam çalışanları, öğretmenleri veya veliler yani B Koleji'nin paydaşları. Mesela veliler "Çocuğumu B Koleji'ne gönderdim ve doğru bir tercih yaptım." diyorsanız bu pragmatik

meşruiyete işaret eder. Ya da B Koleji öğretmenleri okulda çalışmaktan memnunsalra bu da pragmatik meşruiyete işaret eder. Hocam yine aynı stratejiler birinci kazanma stratejisi uyum; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını), İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bu konuda bir pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A5Ş: Aslında şu anda bu performansları çok düşük. Beklentiyi yeterince karşıladıklarını düşünmüyorum. Ama ilk yazdıldığında böyle bir meşruiyetleri vardı. Ama artık pragmatik meşruiyeti kaybettiklerini düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, Pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerinin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma. Bu seçimler yoluyla pragmatik meşruiyet elde ediyorlar mı sizce?

A5Ş: Olabilir evet. Mesela en büyük ortağı Hamdi Yücelen'in hastanesindeki tüm doktorların çocukları bu okulda. Onlar gönderince tabi hastane çalışanları ve onların tanıdıkları ya da diğer ortakların çevreleri derken böyle bir meşruiyet elde ederiz diye düşünmüşlerdir tabi ki.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam manipölasyon yoluyla pragmatik meşruiyet kazanma. Yani reklam yapma: Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A5Ş: Törenlerde bitmek bilmeyen konuşmalarla reklam imaj çalışması yapıyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Kötü performanstan kaçınıyorlar mı? Mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenilirliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında? Yani ailelerin menfaatlerini önemsediklerini düşünüyor musunuz? Fikir liderlerine danışma gibi mesela gruplar içerisinde öne çıkmış örneğin; çocukların sınıf annesine danışıyorlar mı? Ailelerin okula olan güvenilirliğini kontrol altında tutuyorlar mı? Dürüst bir şekilde ailelerle iletişim kurup güven biriktirmeye çalışıyorlar mı?

A5Ş: Hayır sürdürmüyorlar. Hiç güven biriktirme, dürüst iletişim kurma yok. En son mesela TÜRÜDÜ'den okuldan atılmış bir çocuğu hiç sorgulamadan okula kayıt ettirilmiş. Dönemin bitmesine bu kadar az bir zaman kala okuldan atılmış bir çocuğu almadan önce bir sorgulamak gerekir. Onlar için kayıt olsun para olsun yeterli. Bizim sınıf öğretmenimiz genç olduğu için bizim sınıfımıza aldılar. Biz itiraz ettik. Okulun müdürüyle konuştuk, ben kaydını almamıştım ama ben yokken genel müdür bunun kaydını yapmış dedi. Genel müdüre gittik o da muhasebe kaynaklı bir kayıt olmuş iletişimsizlik yüzünden böyle oldu dendi. Yani sürekli bir yalan sürekli birbirini üzerine suç atma. Gelecek senenin de kaydını yapmışlar dedi. Sonra biz muhasebedeki bayanla görüştük. Ben bunu MUYOBİR'e bildireceğim dedi. Ondan sonra çocuk bir haftadır okula gelmiyor. Sonuç ne olacak bilmiyoruz. Sadece tutulacak tarafları öğretmenimiz. Biz hatta öğretmenimizle beraber sınıfı başka okula taşıma boyutuna geldik. Sonuçlanmazsa bunu bile düşündük.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki bu krizi nasıl çözdüler?

A5Ş: MUYOBİR'e taşındığı için durum sanırım çocuk gelmiyor okula. Geri adım attilar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptılar mı peki sizce hocam?

A5Ş: Yok hayır. Var olan kriteri uygulama konusunda bile sıkıntısı var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine ahlaki meşruiyette de aynı stratejiler üzerinden kazanma stratejilerinde uyum yani sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu gösterdiklerini düşündünüz mü çocuğunuzu yazdırırken? Somut, değerli çıktılar ürettiklerini hissediyor muydunuz?

A5Ş: Evet o zaman öyle düşünüyordum. Sürekli başta fen lisesine şu kadar öğrenci kazandırdık gibi şeyler söylüyorlardı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Faaliyet gösterdikleri sektör eğitim sektörü yani sizce bunu seçerek toplumsal değerlere daha iyi uyum sağlarsınız gibi düşünüp ahlaki meşruiyet elde etmeye çalışmışlar mıdır?

A5Ş: Hayır ben gözlemlemedim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Diğer manipülasyon yoluyla ahlaki meşruiyet elde etmek. Mevcut norm ve değerleri değiştirerek ahlaki meşruiyet elde etmişler midir?

A5Ş: Hayır değiştirmiyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Uygun görünmeyi korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A5Ş: Uygun görünmeye çalışıyorlar. Sürdürüyorlar diyebilirim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam peki hiç ahlaki bir meşruiyet krizi yaşadı mı B Koleji?

A5Ş: Hayır olmadı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Olmadığı için cevap verme de yok. Peki B Koleji yeni normlar ve değerler geliştiriyor mu?

A5Ş: Hayır geliştirmiyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam son meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. Şimdi hocam yine stratejiler

üzerinden uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, siz B Koleji' nin anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmayı sağlayarak meşruiyet elde etmiş midir?

A5Ş: İlk başta karşılamıştı evet.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İkincisi hocam seçim yoluyla; MUYOBİR kuran kişiler bu girişimi eğitim sektöründe kuralım, insanların anlam sistemlerine uygun bir şey olsun gibi düşünmüş olabilir mi?

A5Ş: Olmuştur tabi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz hocam?

A5Ş: Mesela anasınıfı diğer sınıfların olduğu binadan ayırdılar. Bu şekilde iyileştirmeler yapmaları benim için iyi bir durum ve benim gözümde meşruiyetlerini artırdılar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam diğeri sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma, bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A5Ş: Sürdürmüyorlar. Çünkü sorgusuz sualsiz para için öğrenci kaydı alabiliyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: B Koleji'nin hiç anlam zorlukları yaşadığını düşünüyor musunuz? Yani işletmenin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı?

A5Ş: Sorunlu öğrenci kaydı, öğretmenimizi hasta bir şekilde sırf kayıt alabilmek için getirmeleri gibi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bunu onarmak için bir şey yapıyorlar mı?

A5Ş: Yapıyor gibi gözüküp yapmıyorlar.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturdıklarını düşünüyor musunuz?

A5Ş: Hiç öyle bir şeyleri yok.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Çocuğunuzu okula kaydettirirken meşruluklarıyla ilgili ne düşünüyordunuz? Bu süreç içerisinde değişti mi?

A5Ş: Başta yazdırmadan önce meşru görüyordum. Üç yılın sonunda ben gözümde bu meşruiyetlerini kaybetti. Alacağım önlem örgütle ilişkiyi kesmek. Şu an çocuğumun sarsılmaması adına sadece öğretmenden de memnun olduğum için devam etmek zorunda kalıyorum. İlköğretim bitince bir daha göndermeyeceğim.

AİLE 6

Evrin Gökseloğlu: Çocuğunuzu neden devlet okuluna göndermediniz, B Kolejini tercih ettiniz?

A6İ: Devlet okulunun saatleriyle bizim çalışma saatlerimiz uyuşmadığı için, bizde devlet memuruyuz. Çocuğa bakacak birisi de olmadığı için devleti tercih etmedik.

Evrin Gökseloğlu: Peki neden A Koleji'ni tercih etmediniz?

A6İ: Biz önce öğretmenlerin kalitesini sorguladık. A'te istediğimiz hocaların kontenjanı doluydu. Anaokulunda A'e gitmiştik. Yöneticisi okulun bahçesinde sigara içiyordu ve bence öğrencilerin bunu görmesi doğru değil. Sonra A'in yöneticileriyle erken okula gönderme için danışmak istedik. Yönetmelikten haberi olmadığını gördük. Fiziki şartları da iyi değildi. Ve orayı o şekilde negatif gördük. Fakat B Koleji'nin fiziki şartları daha iyiydi. İlgililer de daha iyi geldi. Anaokulundan beri öğrencileri olduğumuz için de ilköğretimde öğretmen seçimi yapabileceğimizi söylediler. Zaten A Koleji'nde istediğimiz hoca doluydu. Böylece B Koleji'ne devam etme kararımız kesinleşti. B Koleji bize iki hoca seçeneği sunmuştu. Daha sonra bir toplantı yapıldı yeni bir hocaların geldiği duyuruldu ve diğer hocalar toplantıya katılmadılar. İşleri olduğu söylendi. Fakat o hocaların toplantıdan haberi olmadıklarını söylediler. Biz yalanla karşılaştığımızı gördük ve son gelen yeni hocayı istemedik. Eski iki hocadan Nihal hocamızı seçtik. Fakat sınıflarda dengesizlik olduğunu ve kura ile sınıflara rasgele öğrenci seçileceği söylendi. Fakat öyle yapmadıklarını öğrendik ve bu ikinci fiyaskosuydu. Daha sonra hocamız istediğimiz gibi oldu fakat birinci sene ilk dönem sonu rahatsızlandı. Yedek olan Seher hocamız devam etti. Hoca güçlü çıktı ve bizi ikna etti. Sınıfımızda bir uyum vardı zaten. Daha sonra ikinci sınıfa da devam ettik. Seher hoca şu an götürüyor. Ama sorunlu gelen bir çocuk var. O bizi oldukça zorladı. Yönetimle alakalı da çok sıkıntılar yaşadık. Onun kaydının alınmasıyla alakalı herkes birbirinin üzerine suç attı. Bence eğitimciler yalancı olamaz. Bu anlamda sıkıntılar yaşadık B Koleji'nde. Kırk tane ortaklı bir

okul ve bu ortakların çocuklarına ayrıcalık yapıldığını düşünüyoruz. Böyle bir anlayış var okulda. O kurumsallık yok. Çektikleri fotokopilerde bile bir özensizlik var. İlköğretimdeki çocukların rene ihtiyacı var. Yani kalite yok okulda.

Evrin Gökseloğlu: Bizim konumuz örgütsel meşruiyet. Örgütsel meşruiyeti şu şekilde tanımlayabiliriz: bir örgütün kurallara, değerlere, normlara ve tanımlara göre bir sosyal sisteme algılanan uygunluğudur. Biz örgütlerin meşruiyetleri kazanma ve yönetme stratejilerini anlamaya çalışıyoruz. Kazanma üç alt boyuttan oluşuyor. İlki uyum bu da şu demek: kurallara uygunluğu, uyulduğunu göstermesi. Siz çocuğunuzu B Koleji'ne yazdırmadan önce B Koleji'nin böyle bir uyum sağlayarak meşruiyet elde ettiğini gördünüz mü?

A6İ: Tek ve A Koleji ikisi de yerel kolejlerdi. Tamamen kurumsallıktan uzak ve yeterli olmadıklarını biliyordum ama elimde seçenek yoktu. Ama yine de fiziki anlamda Tek'in daha iyi olduğunu düşündüğüm için orayı tercih ettim. O zamanlar Muğla'da daha kurumsal olan bir özel okul olsaydı orayı tercih ederdim.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet kazanma stratejisi ise seçim. Faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yani yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içermek. Sizce B Koleji Muğla'yı seçerek özel bir kolej açma seçimini yaparak bir meşruiyet elde etmiş olabilir mi?

A6İ: Yani seçeneğin az olmasından dolayı evet Muğla'daki o ihtiyaçtan dolayı seçimle elde etmişlerdir. Hepsi zaten Muğlalı iş adamları kendi çocukları da yararlansın diye bir okul açmışlar.

Evrin Gökseloğlu: Hocam üçüncü stratejimiz manipüle ederek yani çevreyi etkileyerek meşruiyet kazanma. Toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve / veya daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Tek yeni bir uygulama yapıp sizi etkilemeye çalıştı mı?

A6İ: Yok hayır.

Evrin Gökseloğlu: Peki sürdürme açısından düşündüğümüzde; Kabul edilir veya sorgulanamaz olmayı devam ettirme. Değişimleri algılama, başarımları koruma: Hataları önlemek için faaliyetleri kontrol altında tutma, akıllıca iletişim kurma, meşruiyeti biriktirme. Siz Tek' in bu şekilde meşruiyetini sürdürmeye çalıştığını düşünüyor musunuz?

A6İ: Hayır sürdürmüyor. Daha önce anaokulundaydık. Okulun bu eksikliklerini sorunlarını görememişte olabiliriz.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam sizce B Koleji'nin uygun olduğuna ters düşen durumlarla karşılaştınız mı?

A6İ: Aslında karşılaşmadım. Ama fiziki anlamda sıkıntılar var. Okulun yolunu bile düzeltme tenüzzülünde bulunmayan bir okul diğer sorumluluklarını da işte yemekte kaliteli olmayabilir aksatıyor gibi düşünmeme bu uygunluğunu sorgulamama sebep oldu.

Evrin Gökseloğlu: Peki bunu dile getirdiğinizde onarmaya yönelik bir durumları var mı?

A6İ: Hayır yok. Zaten umursadıkları da yok.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji eğitim sektörüne bir yeni pratik model geliştirdi mi?

A6İ: Bu meşruiyetle alakalı genel sorularımızdı. Şimdi alt türleriyle alakalı sorularımıza geçeceğiz. Hocam düzenleyici meşruiyet, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür ‘kalite’ sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

Ben az önce sorduğum soruları düzenleyici meşruiyet açısından değerlendirmenizi istiyorum. Yine burada da meşruiyet kazanma stratejileri. Siz B Koleji'nin yasal zorunluluklara bağlı, kurallara uygun olduğunu kayıt yaptırmadan önce böyle bir meşruiyete sahip olduğunu düşünüyor muydunuz?

A6İ: İlk izlenim son derece MEB müfredatına ve standartlarına uygun olduğuna dair bir intiba bıraktıkları için o okula kayıt yaptırdım.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer strateji seçim ile meşruiyet kazanma stratejisi. A Koleji'nin Muğla' da kurulmayı seçmesi onlara yasalara daha kolay uyum sağlama açısından bir katkı sağlamış mıdır?

A6İ: Yok hayır sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Yeni girişimin tabi olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Hiç B Koleji'nin mevcut kuralları değiştirmek adına bir şeyler yaptı mı?

A6İ: Yok hayır sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji rutin izlemeyi sağlamak yani rutin bir şekilde zorlayıcı kurallara uyumunu sürdürdüğünü düşünüyor musunuz?

A6İ: Evet sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. Takip etmek zorundalar zaten.

Evrin Gökseloğlu: Peki A Koleji'nin yasalarla alakalı işletmenin performansını zora sokan durumlarla karşılaştınız mı?

A6İ: Yok hayır karşılaşmadık.

Evrin Gökseloğlu: Peki olmadığı için cevap vermesi de söz konusu değil. Peki B Koleji'nin düzenlemeleri değiştirdiklerine şahit oldunuz mu?

A6İ: Hayır olmadık. Öyle bir dertleri öyle bir amaçları da yok zaten.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi pragmatik meşruiyet bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Yani çalışanları, öğretmenleri veya veliler yani B Koleji'nin paydaşları. Mesela siz veliler “Çocuğumu B Koleji'ne gönderdim ve doğru bir tercih yaptım.” diyorsanız bu pragmatik meşruiyete işaret eder. Ya da B Koleji öğretmenleri okulda çalışmaktan memnunsalarsa bu da pragmatik meşruiyete işaret eder. Pragmatik meşruiyeti kazanmanın ilk stratejisi uyum; Yeterli performans göstermek, talepleri karşılamak: Gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek, ilgilileri işletmenin karar alma süreçlerine dahil etme (velileri, çalışanlarını),

İtibar inşa etme / Sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerindeki önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bu konuda bir pragmatik bir meşruiyet kazandığını düşünüyor musunuz?

A6İ: Deneyimli öğretmenlerinin isimlerini kullanıyorlar tabi ki. Biz bununla karşılaştık. Öğretmenimiz hasta olduğu halde kayıt yenileme zamanı öğretmenimizi o haliyle okula getirip devam edecek izlenimi vermeye çalıştılar. Erken kayıt dönemi bittikten sonra hocamızın devam edemeyeceğini öğrendik. Aslında kayıt esnasında da öğretmenin devam edeceği yönetim tarafından biliniyordu fakat öğretmenin itibarını kullanmak adına böyle bir senaryo yapıldı. Bu durumdan sonra yeni hocamızın azmi bizi ikna etti ve biz toplu olarak devam kararı aldık. Dolayısıyla bu anlamda meşruiyetine bir katkı sağlanmış oldu.

Evrin Gökseloğlu: Hocam seçim yoluyla meşruiyet kazanma pragmatik meşruiyet açısından, Pazarları seçme: Dostane ilgi gruplarından Muğla çevresinden bir ilgi görürüm bu da benim pragmatik meşruiyetime katkı sağlar gibi bir düşünceleri olmuş mudur?

A6İ: Kırk tane iş adamının ortak olduğu bir birlik olan MUYOBİR'e ait bir okul. Her ortağın Muğlalı olduğunu düşünürsek onların çevreleri o çevrelerinin de tanıdıkları derken zaten kesinlikle sağlamış olur. Zaten o mantıkla kurulmuş bir okul.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam manipülasyon yoluyla pragmatik meşruiyet kazanma. Yani reklam yapma: Ürünlerin (veya hizmetlerin) reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi şeyler yapıyorlar mı?

A6İ: Çokta reklam yapmıyorlar. Cuma törenlerinde, özel günlerde okulun yaptığı gösterilerde okulunun başarılarından oldukça bahsediyor.

Evrin Gökseloğlu: Kötü performanstan kaçınıyorlar mı? Mesela menfaatleri izliyorlar mı, fikir liderlerine danışıyorlar mı, mübadeleleri (ilişkileri) koruyorlar mı, güvenilirliği kontrol altında tutuyorlar mı, dürüst bir şekilde iletişim kurup güven biriktirme gibi davranışlar gösteriyorlar mı mesela aileler arasında? Yani ailelerin menfaatlerini önemsediklerini düşünüyor musunuz? Ailelerin okula olan güvenilirliğini kontrol altında tutuyorlar mı? Dürüst bir şekilde ailelerle iletişim kurup güven biriktirmeye çalışıyorlar mı?

A6İ: Sürdürüyor gibi görünüyor sadece fakat sahte ve içi boş geliyor bize.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji'nin performansını etkileyen bir meşruiyet krizi yaşadınız mı?

A6İ: İşletmenin performansı tümüyle düşük. Bence sistemin bir yerinde aksaklık varsa bunun her şeye yansıma ihtimali çok yüksek. Mesela gösteri yaparken bile bir kopukluk var. Öğretmenlerle yönetim arasında kopukluklar var. Koordinasyon sıkıntılı.

Evrin Gökseloğlu: Peki bu durumları onarmak için bir çabası var mı?

A6İ: Son yapılan gösteride bunu dile getirdik. Süreyi bu kadar uzatmadan koordinasyonu kuvvetlendirmeleri adına bir şeyler yapmaları gerektiği, bir sunum yapıyorlardı ekranda sıkıntı vardı mesela. Bunu son 23 Nisan gösterisinde bir nebze onardılar.

Evrin Gökseloğlu: Performans kriterlerini değiştirecek bir şeyler yaptılar mı peki sizce hocam?

A6İ: Hayır düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğer meşruiyet türü de ahlaki meşruiyet: kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. B Koleji de bu norm ve değerlere uyum sağlıyorsa ahlaki anlamda bir meşruiyet sağlamış olur. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir. Yine ahlaki meşruiyette de aynı stratejiler üzerinden kazanma stratejilerinde uyum yani B Koleji'nin sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu gösterdiklerini düşündünüz mü çocuğunuzu yazdırırken?

A6İ: Evet düşünüyordum.

Evrin Gökseloğlu: Faaliyet gösterdikleri sektör eğitim sektörü yani sizce bunu seçerek toplumsal değerlere daha iyi uyum sağlarsınız gibi düşünüp ahlaki meşruiyet elde etmeye çalışmışlardır mıdır?

A6İ: Hayır olamaz. Tamamen ortakların çıkarları doğrultusunda kurulduğunu düşünüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Diğer manipölasyon yoluyla ahlaki meşruiyet elde etmek. Mevcut norm ve değerleri değıştirerek ahlaki meşruiyet elde etmişler midir?

A6İ: Muğla'da ilk fen lisesini açtıklarını onun dışında Türkiye'de aldıkları birincilikleri sürekli anlatarak bir etkilemeye çalışıyorlar. Ama bence anlatımda var fakat pratikte yok. Yani ben ikna olmuyorum.

Evrin Gökseloğlu: Sosyal değerleri ihlal etmeden ahlaki meşruiyetlerini sürdürdüklerini düşünüyor musunuz? Sosyal değerleri izliyorlar mı? Profesyonellere danışıyorlar mı? Uygun görünmeyi korumaya çalışıyorlar mı? Sorumluluklarını koruyorlar mı? Resmi bir biçimde iletişim kuruyorlar mı? Saygıyı biriktiriyorlar mı? Veya bunların ahlaki meşruiyete katkısı var mı?

A6İ: İletişim kanallarında bir sıkıntı yok sürdürüyor.

Evrin Gökseloğlu: Hocam peki hiç ahlaki bir meşruiyet krizi yaşadı mı B Koleji? Mesela öğrenciye darp uygulanması ahlaki anlamda bir kriz.

A6İ: Kızım ilk okuma yazmayı öğrenirken öğretmeni defterini sayfasını yırtmış. Öğretmeniyle görüşmeye gittim ve böyle bir davranış arkadaşları içerisinde neden yaptığını sordum. Benim kızım sınıfta sıkıntı çıkarmayan bir çocuk dolayısıyla sınıfta huzursuzluk yaratan öğrencilere bile böyle bir şey uygulanmazken benim kızıma yapılması benim açımdan sosyal değerlere uygunsuz bir davranıştı.

Evrin Gökseloğlu: Peki öğretmeninizle bu durumu konuşmanızdan sonra herhangi bir onarma çabası oldu mu?

A6İ: Daha sonra öğretmeni daha dikkat etmeye başladı. İkna olmaya başladığımız için de devam kararı aldık.

Evrin Gökseloğlu: Peki B Koleji yeni normlar ve değerler geliştiriyor mu?

A6İ: Hayır olmamıştır.

Evrin Gökseloğlu: son meşruiyet türümüzde kültürel-bilişsel meşruiyet. Meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel bilişsel meşruiyet, "gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan veya duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini" ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder

ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanmaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. Eğer B Koleji siz nezdinizde sorgulanmaz hale geldiyse, kültürel bilişsel meşruiyet sağlamış demektir. Şimdi yine stratejiler üzerinden uyumla meşruiyet kazanma stratejisi, B Koleji' nin anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olmayı sağlayarak meşruiyet elde etmiş midir?

A6İ: Evet yazdırmadan önce uygun olduğunu düşünüyordum.

Evrin Gökseloğlu: İkincisi hocam seçim yoluyla; MUYOBİR kuran kişiler bu girişimi eğitim sektöründe kuralım, insanların anlam sistemlerine uygun bir şey olsun gibi düşünmüş olabilir mi?

A6İ: Yok hayır.

Evrin Gökseloğlu: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları vb. değiştirdiklerini düşünüyor musunuz?

A6İ: Hayır düşünmüyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki hocam diğeri sürdürme; yani anlam sistemini ihlal etmeme, işletmeye olan bakış açılarını izleme, şüphesi olanlara danışma, varsayımları koruma, sadeliği koruma, gerçekçi bir biçimde konuşma, bağlantılı olmayı biriktirme gibi yönlerle kültürel bilişsel meşruiyeti sürdürdüklerini düşünüyor musunuz?

A6İ: Yazdığımızdan bu yana zamanla zayıfladıklarını düşünüyorum. Muğla'da rekabet ortamı olduğunda bunu sürdürebileceklerini düşünmüyorum. Şimdi yeni merkezden yönetilen okullar açıldı. Şimdi bence artık mecburiyetten tercih edilmeyecekler. Ben eğer Bahçeşehir Koleji daha merkezde kurulmuş olsalardı kesinlikle kurumsallıklarından dolayı da orayı tercih ederdim. Kızım ilköğretimi aynı öğretmende tamamlaması için devam ediyoruz.

Evrin Gökseloğlu: B Koleji'nin hiç anlam zorlukları yaşadığını düşünüyor musunuz? Yani işletmenin anlam sistemlerine uygunluğunu baltalayan, sarsan zorluklar yaşadı mı?

A6İ: En son Tüdü'den gelen sorunlu bir öğrencinin sorgusuz sualsiz kayıt alınması. Bu çocuğun babası hukuki sıkıntıları var, annesinin devlet okulunda öğretmeni kaynak aldırıldığı için Cimer'e şikayet eden böyle sorunlu bir ailenin çocuğu ve gelip

bizim sınıfımızda huzurunu bozdu. Bu durum yüzünden toplu bir şekilde kayıt alma durumuna kadar geldik. Bir okulda böyle bir şey olamaz. Özel bir okul bence çocuğun yeterliliğini ölçmek zorunda. Devlet okulunda özel okuldaki gibi bir İngilizce eğitimi yok. Yani uyum sağlayabilecek mi diye bakmaları gerekir. B Koleji sırf kayıt alsın diye bunu yapması tamamen kurumsallıktan uzak olduğunu gösteriyor.

Evrin Gökseloğlu: Bunu onarmak için B Koleji bir şey yapıyorlar mı?

A6İ: Hayır herkes birbirinin üzerine suçu atarak durumdan kurtulmaya çalışıyor.

Evrin Gökseloğlu: Peki son olarak anlam sistemlerini değiştirme ya da yeni işletme uygulamaları, modeller ve fikirler oluşturduklarını düşünüyor musunuz?

A6İ: Hayır öyle bir durum söz konusu değil. Yöneticiler değişmediği sürece de olacağını sanmıyorum. Bir eğitim kurumu gibi değil de bir fabrika gibi değerlendirdikleri için yapabileceklerini de sanmıyorum.

Evrin Gökseloğlu: Peki genel anlamda B Koleji'nin meşruiyetini değerlendirseniz?

A6İ: Bence değil. Çünkü insanların çaresizliklerinden, çalışma saatlerinden dolayı öğrencilerini verdikleri, ortaklarının çocuklarının ya da eş, dost akrabasının okuduğu bir okul. Muğla'da tercih etme şansınız olmadığından dolayı tercih etmek zorunda olduğunuz bir okul. O meşruiyet tamamen yok oldu. Çocuğum sadece ilköğretimi aynı öğretmenle tamamlasın daha sonra devam etmeyeceğim. Ben köyümün koleji olarak görüyorum. Benim köyde gittiğim ilkokul bile bundan daha sistemli ve kaliteliydi.

B KOLEJİ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Aşağıdaki sorular işletmenin meşruiyet kazanma ve bunu yönetme stratejileriyle ilgilidir. Örgütler, bir sosyal sistem içerisinde var olurlar. Bir sosyal sistem, hali hazırda geçerli olan senaryolar, kurallar, normlar, değerler ve modeller desenlerine sahip olan etkileşimli bir bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal sistem içerisinde örgütün meşru görülmesi onun hayatta kalması ve büyümesi için gereklidir. Meşruiyet bir kaynaktır ve diğer kaynakların sağlanmasına olumlu katkı sağlar. Meşruiyet, paydaşların (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çıkar grupları) gözünde veya değerlendirmelerinde bulunmaktadırlar. Paydaşlar, meşruiyetin kaynaklarıdır. Devlet ve onun düzenleyici

kurumları, meslek birlikleri, lisans veya akreditasyon veren kuruluşlar, kamuoyu, müşteriler, tedarikçiler, medya meşruiyet kaynakları arasındadır. Meşruiyet, statü ve itibar kavramlarından da farklıdır. Özlerinde meşruiyet, statü ve itibar temel olarak farklı kaynaklardan ileri gelmektedir. Çeşitli sosyal yönergelere uygunluğu yansıtan meşruiyet ile birlikte statü, atfedilme ve grup hareketliliğini yansıtırken itibar, başarı ve öz sunumu yansıtır. Hocam bazı sorularımız işletmenin faaliyetleri ve büyümesi ile ilgili iken diğer sorular da özellik 9. ve 10. Sorular meşruiyet konusu ile ilgilidir. İlk sorumuz işletmenin faaliyet konusunu tanımlayabilir misiniz?

AYT: İşletmenin faaliyet konusu eğitim.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin faaliyetleri bölgesel mi yoksa yerel mi?

Celalettin Demirel: Yerel.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin kuruluş yılı ne zamandır? İşletmenin faaliyete geçtiği yıl ne zamandır?

2012 yılında kurulup Muğla eğitim öğretim hayatına atıldık.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin toplam çalışan sayısı ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi?

AYT: İşletmedeki çalışan sayısı öğrenci potansiyeli ile direkt olarak ilgilidir. Başlangıçta çok öğrencimiz olmadığı için ona göre bir çalışan sayısı vardı. Fakat öğrenci sayısı arttıkça buna bağlı olarak öğretmen ve personel anlamında yükseldi. Şu anda idareci, öğretmen ve personel dahil 86 mevcudumuz var. İlk kurulduğumuz yılda iki ayrı binada eğitim vermektedir. Bir binada Anadolu lisesi ve ortaokul diğer binada ise ilkokul ve anasınıfı hizmet vermektedir. İlk açıldığımız anasınıfı ve ilkokulda 4 öğretmen ve 2 çalışan ve 1 müdür vardı. Ortaokul ve Anadolu lisesi binamızda ise 2 müdür 3 çalışan ve 18 öğretmen hizmet vermektedir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenizin kuruluş aşamasında hangi faaliyetleri gösteriyordunuz? Şimdi işletmenizin göstermiş olduğu faaliyetler nelerdir?

AYT: İşletmemizin başlangıcında eğitim öğretim faaliyetleri içerisinde yer alan sosyal kulüp faaliyetleri, bunun dışında donanım noktasında ileriye götürdüğümüz faaliyetleri sayabilirim. Mesela başlangıçta bir bilgisayar sınıfımız yoktu. Bilgisayar sınıfı oluşturup kodlama eğitimi vermeye başladık. Bunun dışında yüzme dersimizi Muğla Üniversite'sinde yapıyorduk, alan tenisi dersimizi Muğla tenis kulübünde veriyorduk. Fakat yeni binamızla birlikte yüzme havuzu ve tenis kortlarımız

okulumuzda mevcut ve bu anlamda baya gelişme gösterdik. Bir diğer alan yabancı dil. Bünyemize bir ‘native speaker’ katarak başladık şu an 3 tane ‘native speaker’ mevcut. Bunun dışında native speaker haricinde 3 İngilizce öğretmenimiz varken şu anda 11 adet İngilizce öğretmenimiz mevcut. İngilizce alanında büyük aşama kaydettik. Okul öncesine de bir yabancı dil öğretmeni başlattık. İlkokulda ders saatlerini artırdık, ortaokulda MEB’in uygulamaya koyduğu ve pilot olarak uyguladığı hazırlık sınıfı uygulamasını biz 3 yıldır hemde ortaokul müfredatından ödün vermeden ders saatlerimizde fazlalığımız sebebiyle uygulamaya başladık. Şu anda bizim ortaokulumda 16 saat İngilizce 2 saatte Almanca olmak üzere 18 saat yabancı dil dersi mevcut. Resim, müzik, beden eğitimi ve diğer hiçbir dersten dersinden ödün vermeden Talim Terbiye Kurulu’nun ortaokul müfredatına uygun olarak yürütüyoruz. Bu sene Sanremo’da yapılan Global Education Festival’e davet edildik. Çok önemli ve prestijli bir yarışma ve 20 yıldır yapılıyor. İngilizce tiyatro Lion King (Aslan Kral) İngilizce drama ve tiyatro ekibimiz bunu hazırladı ve festivalde sergilenen bu oyunla dünya 2.si olduk. İtalyan ekibin geride bıraktık ve İngilizcede geldiğimiz aşama bu. Ve geçen yılda “Mary Poppins Müzikali” ni üniversitede suflörsüz desteksiz çok güzel İngilizceleri ile sergilediler. İzmir’de yapılan İNGED festivaline katıldık ve burada da 4 ödül aldık. Bunlardan iki tanesi bizim için çok anlamlıydı. İlki native speakerlarımızın başarısını yansıttı ‘en iyi telaffuz’. Aslan kral ile ‘en iyi oyun’ ödülünü aldık. Yani yabancı dilimiz çok ön plana çıktı.

Diğer bir özelliğimiz ise disiplin yaklaşımımız. Özel okullarda disiplin noktasında bir sıkıntı vardır. Özellikle Muğla ilinde özel okul anlayışı henüz gelişmemiştir, açılan özel okulların hepsi dersane kökenlidir. Başlarında bulunan yöneticiler okul deneyimi olan yöneticiler olmasına rağmen çalışan öğretmenler dersane kökenlidir. İlkokulda emekli öğretmenleri görevlendiriyoruz ancak ortaokul ve lisede dersane kökenli öğretmenler çalışmakta. Muğla ilindeki veliler özel okullara dersane gibi bakar. Beklenenler öğrenciye özel ilgi ve iyi bir üniversiteye girebilmesi için yüksek puan alınması için çalışma. Fakat özel okul bunlardan ibaret değil. Özel okul olarak biz MEB’İN özel öğretim kurumları yönetmeliğine tabiiyiz. Yönetmelik bize belli ayrıcalıklar vermiştir fakat temelde MEB’in temel kanun ve hükümlerine tabiiyiz. Bizim çok önemli bir misyonumuz var o da ‘MEB’in anayasada ifadesini bulan

temel amaç ve ilkelerine uygun hareket ederek iyi insan iyi vatandaş yetiştirmektir.” Ama bunu yaparken kullandığımız argümanlar olsun metodlar olsun o noktada özel okullara tanınan ayrıcalıklardan yararlanıyoruz. Devlet okullarında sınıf mevcudu sınırı yok iken bizim sınıflarımız en fazla 24 kişiliktir. Eğitim şartları noktasında özel okullar devlet okullarına göre daha şanslıdır. Velinin de bu yüzden beklentisi fazladır. Bizim okulumuzda tüm öğrenciler paralı da olsa kimse kimsenin hakkını engelleyemez. Yönetim kurulu olarak aldığımız kararlara göre okulda eğitim gören öğrencinin okul kuralları ihlali halinde öğrencinin okulla kaydını almayı kabul ve taahhüt ediyorum şeklinde veliye bir sözleşme imzalattık. Öğrencinin sıkıntı yaşadığı durum konusunda okulumuzdaki rehberlik devreye girmekte daha sonra aile ile görüşülmekte fakat sıkıntı devam ederse özel öğretim kurumları yönetmeliğine göre o zamana kadar girilen ders sayısı düşülüp para iadesi yapıp öğrencinin okulla ilişkisi kesilmektedir. Bu çok önemli bir şey. Çünkü Muğla’daki genel yapıda öğrenci kaybetmeme mantığı var. Biz disiplin noktasında bunu değiştirdik. Bunun değiştirmemizdeki en önemli etken yönetim kurulumuzdur. Yönetim kurulumuzda 36 tane iş adamı 4 tane eğitimci mevcut. Adı Muğla Yatırım Birliği. Başkanımız Hamdi Yücel Gürsoy bize bir talimat verdi ve okul yapmak istediğini fakat bu okulun maddi bir amaç gütmeyeceği amacın sadece iş adamlarının desteğiyle ortak bir kurum oluşturup Muğla’ya yararlı yabancı dil bilen iyi eğitilmiş bireyler yetiştirmek olduğu bir kurum meydana getirmektir. Bugüne kadar hiçbir şekilde kar payı dağıtılmamıştır. Elde edilen kar eğitim yatırıma dönüşmektedir. Toparlayacak olursak Muğla’da başlangıçta oluşmamış olan özel okul sistemini geliştirdik. Ben genel müdür olarak altımda iki tane okul müdürü var onların müdür yardımcıları var. Ben kurucu temsilciliğine yükseliceğim genel koordinatör okul müdürü olarak devam edecek bu şekilde bir yapılaşma da sağladık. Yönetim kurulu asla işime karışıp müdahalede bulunmaz. Sadece yönetim kurulu başkanımın yaptığı işlemler konusunda onay alıyorum. İşte bu da disiplini getirdi. Bir veli kayıt görüşmesine geldiğinde sizin farkınız ne diye sorduğunda disiplin dediğimde onu biliyoruz bunun için buradayız denmesi işte bu çok önemlidir. Maddi olarakta ücretlerimiz nettir çünkü amacımız öğrenci doldurmak değildir. Yani kurumsallık bunu sağladık. Ki Muğla’da da olmayan bir sistemdi. Fakat şu an 2 kurumsal okul daha açıldı. Amerikan Koleji ve Bahçeşehir koleji. Bu bizi sevindirdi. Sevincimiz şu

eğitim sektöründe öğrenci yetiştiriyorsunuz o kurumlar iyi şeyler yaparsa biz onlardan faydalanalım.

Yani böyle aşamalardan geçtik, küçük 2 kiralık okul binasından sonra MUYOBİR bu okulu bize hediye etmesinden sonra güzel bir sistem kurduk ve tıkır tıkır işliyor. Şu an Muğla'nın ve hatta Ege bölgesinin en disiplinli okullarındanız. Öğrenci bilir ki 5 dakika geç kalırsa velisine mesaj gider. Veli buraya geldiğinde çocuğun emin ellerde olduğunu bilir. Öğle arası da okuldan çıkmak yasaktır. Yemeğimiz Sofra A.Ş. tarafından hazırlanıyor. Öğrenciler dışarıda risk altında bu yüzden dışarı çıkışları yasak. Diğer okullarda öğlen dışarı çıkmaya izin veriliyor. Bu da beraberinde sigara kullanımı gibi sorunları meydana getiriyor. Fakat bizim okulumuzda öyle bir problem yok çünkü öğrenciler 23 kamerayla izleniyor. Cep telefonları sabah alınıyor akşam 17.10'a kadar verilmiyor. Her öğrencinin dolabı var orada muhafaza ediliyor. Öğrenciler iletişim ihtiyacı duyduklarında okulumuzdan sağlayabiliyor. Bugün okullarda en büyük sorunlardan biri cep telefonudur. Biz ise teknolojinin olumsuz şekilde kullanılmasına izin vermiyoruz. Örneğin; bilgisayar sınıfımız var kodlama eğitimi veriyoruz ama cep telefonunun sınıf veya okul içerisinde kullanımına izin vermiyoruz. Bunu öğrenci kaybetme korkusu olmadan yaptık. Bize de bunu veren arkamızdaki yönetim. Mesela devlet okullarında bunu başaramıyorsunuz, çocuk okula getirip telefonu sessizde kullanabiliyor biz bunun önüne geçtik.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam aileler bu uygulamadan memnunlar değil mi?

AYT: Aileler çok memnun çünkü telefon konusunda o kadar muzdaripler ki. Çocuk bir mesaj geldiğinde direkt olarak dikkati dağılıyor, dersten uzaklaşıyor. Teknolojiye karşı değiliz fakat bulunduğu ortamdaki zararlarına karşıyız. O yüzden öğrencilerden telefonları alıyoruz, dolapları boş ise sınıfa gidip öğrenciden telefonunu alıyoruz. Kontrolü bu şekilde sağlıyoruz. Ve bu şekilde Muğla'ya örnek olduğumuzu düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam ilk başta anasınıfı, ilkokul, orta öğretim hepsi vardı. Lise sonradan mı eklendi?

AYT: Lisede vardı. Şöyle 2012'de B Koleji kurulduğu zaman sadece orta okul ve Anadolu lisesi vardı. 2.yılımızda 2013'te ilkokul ve anasınıfı faaliyete başladı. Bir de 2017'de Fen lisemiz faaliyete geçti.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yıllık toplam geliriniz ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi? Bu soruya rakam belirtmek zorunda değilsiniz.

AYT: Bu da öğrenci sayısına bağlı değişkenlik gösteren bir durum. Öğrenci fiyatlarında (TEFE+TÜFE:2) zammını yapıyoruz. Kafamıza göre bir rakam belirleyemiyoruz. MEB Bakanlığı her yıl ücretlerimizle ilgili Mayıs ayında verileri girmemizi istiyor. Öğrenci sayısı arttıkça ve %7-%10 arası uyguladığımız zamla birlikte gelirimizde değişiyor. Şu anda 556 öğrencimiz var. Bu sayı başlangıçta 187 öğrenciye göre gelirimiz 2,5 kat artmış durumda. Diğer okullar fiyatı başka özel okullara göre belirlerken biz fiyatımızda diğer okullara göre değişiklik yapmıyoruz. Erken kayıt, peşin ya da kardeşler varsa 500 tl indirim ve 12 ay vade avantajı uyguluyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Faaliyet göstermiş olduğunuz sektörün Türkiye’de, bölgede, Muğla’da gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

AYT: Türkiye genelinde özel okullarda büyük bir artış gözlemleniyor. Bunun nedeni MEB’in özellikle devlet okullarında yükünü azaltmak, bunu özel sektörle paylaşmak. Çünkü özel okullarda bir kargaşa yok sistem güzel işliyor, taşlar yerine oturmuş durumda denetleme noktasında da herşey iyi. Sadece sektör 15 Temmuz’dan önceki dönemde belli bir grubun idealleri üzerineydi fakat 15 temmuzdan sonra bu da kesildi. Şu anda özel okullar MEB’in önemli bir yükünü alır durumda. Ama sevindirici bir durum var devlet okulları da iyi durumda, çağa ayak uydurabilecek sistemleri entegre ediyorlar. Fakat sık sistem değişimi bizi en çok rahatsız eden durum. Son 16 yıldır 7 kez sistem değişmiş ve hiçbir sistem mezun verememiş. Yani değişen sistemin çıktısı yok. Ama genel anlamda özel okullar yüzde olarak yeterli değil ama devlet teşvik ediyor. Özel okullara teşvik kredisi uygulaması 3 yıldır devam ediyor. Devlet uygun şartı taşıyan velilere kredi veriyor. Veli başvuruyor biz buradan girişini yapıyoruz veriler merkezden toplanıyor. Ona göre karar veriliyor. Bizim yarımız kadar öğrenciye kredi veriliyor. Mesela anasınıfında bu kredi 2750, ortaokulda 3250 lira, lisede de 4250 lira teşvik veriyor. Devlet parayı direkt okula veriyor. Anasınıfında 1 yıl kullanıyor, ilkokul, ortaokul ve liseye başlarken her birinde yeniden başvurma şartıyla tekrar alınabiliyor. Şartlar uygunsa son sınıfa kadar devam ediyor. Fakat disiplin cezası alırsa, başarı puanı düşerse (sınıf tekrarı) durumda kredi kesiliyor. Bölge bazında ele aldığımızda farklılıklar gösteriyor. Kurumsal anlamda

Egede daha yaygın Doğuya gittiğimiz daha yerel okullar var. Biz de yerel durumdayız aslında.

Yerelde ise daha derslane kökenli okullar açıldı. Aslında pasta çok büyük değil. Muğla'da devlet okulları da kaliteli. Muğla eğitime yatırım yapan bir veli portföyüne sahip. Bunu derslane ve özel ders aldırma şeklinde yapıyor. Özel okul anlayışı çok gelişmemiş olmakla birlikte biz onu yıktık özel okula bakış daha farklı. Bahçeşehir ve Amerikan koleji bu sene açıldı. Doğa kolejinin de yer aradığını duyduk. Bu şekilde sektör gelişim göstermekte. Fakat 4. Özel okulun açılması biraz fazla. Bu yüzden sektörde pasta küçülecek ve birileri zarara uğrayacak diye öngörüyorum. Bizim devlet okullarımızda kaliteli olması bu durumu etkiliyor. 100.yıl ortaokulu, Dumlupınar, 75.yıl bu devlet okulları güzel çıktılar sağladı. Bu durumda özel okula o yüzden fazlaca bir rağbet yok fakat bu sistem kargaşası özel okulları biraz daha ön plana çıkardı. Bizim okulumuz, devlet ve özel okullar arasında LYS sınav sonuçlarına göre ilçe 1.si ve il 2.si oldu.

Devlet okullarında adrese göre yerleştirme, kimi öğrencinin herhangi bir okula yerleşememesi özel okula olan talebi tabiki artırıyor. Bizim okulumuzda adresin ne olduğu önemli değil çünkü.

556 öğrencimizin yaklaşık 220si devlet teşviği ile okuyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenizin ilk kuruluş yıllarında ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdi? Şimdi ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdir?

AYT: İşletmemizin kuruluş yıllarında ayakta kalmamızı sağlayan unsurların en önemlisi disiplin. Aynı zamanda çalışan personelin(öğretmen) kalitesi ve doğru bir sistem bizi ayakta tuttu. MUYOBİR'in genel yaklaşımı, eğitimi eğitimcilere bırakması ve hedeflerini doğru koyması bizi bugünlere getirdi. Muğla'da isim yapmış en önemli öğretmenleri aynı çatı altında topladık. Kar amacı gütmemek işte bu. Eğitim kalitesini artırmak adına biraz daha fazla maaş vererek iyi eğitimi ve halkın güvenini sağlamayı hedefledik. Şu anda Muğla'daki en iyi fen lisesinden daha önde bir fen lisesi olduğumuzu düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: MUYOBİR'in bu işletmeye imaj ve meşruiyet anlamında bir katkısı var mı?

AYT: Tabiki var çok çok önemli. Muğla'nın her sektörden en önemli iş adamları bu birliğin üyeleri. Mesela yönetim kurulu başkanı, hem turizm hem de sağlık

sektöründe Muğla'nın en önemli iş vereni Yücelen grubu. Ortaklarımızdan bazıları Gazete de Hamle grubu, Doktor Onur Alp, Dişçigiller. Ortaklarımız mesleğinde en üst seviyeye erişmiş kişiler. Hiçbirisi kar amacı gütmüyor. Ama diğer okullarda esas amaç kar. Bizde bir sermaye artırımına giderek okulun herhangi bir isteği hemen karşılanıyor. Bu da tabiki bizim avantajımız. MUYOBİR'in bize katkısı çok büyük. MUYOBİR'in ilk icraatı bu okuldur. Topluma en yararlı işin eğitim sektörü olduğunu düşünen bir birlik.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam mülakatımızın en önemli sorusuna geldik. Sorumuzla birlikte size literatürden derlediğimiz bazı tanımları okuyacağım. İşletmenizin kuruluş aşamasında karşılaşmış olduğunuz düzenleyici, pragmatik, normatif(ahlaki) ve kültürel bilişsel sınırlandırmalar nelerdi? Bunların hangilerini karşılamakta daha çok zorlandınız? Neden? Hangilerini daha kolay karşıladınız? Neden?

Şimdi hocam *düzenleyici meşruiyet*, dediğimiz şey şu şekilde; örgütler kurumsallaştırılır. Çünkü onları belirli bir biçimde hareket etmeye ve davranmaya zorlayan kurallar, normlar, kanunlar ve yaptırımlar oluşturma yoluyla hükümetler veya diğer otoriteler tarafından düzenlenirler. Düzenleyici meşruiyet yasal zorunluluklara uyumla sağlanır. Mevcut normlar göz önünde bulundurulduğunda, kilit paydaşların, genel kamuoyunun, kilit fikir liderlerinin veya hükümet yetkililerinin bir girişimi uygun ve doğru bir girişim olarak kabul ettiği süreci ifade eder. Düzenleyici meşruiyet; yasalarda tüzüklerde yönetmeliklerde vb. kodlanmış olduğu biçimiyle resmi yasal konumu ifade etmektedir. Düzenleyici meşruiyet; yönetmelikler yönetmelikler, kurallar, standartlar ve hükümetlerin oluşturduğu beklentilerden, akreditasyon kurumları, meslek kuruluşları ve hatta tedarikçilerinin bir tür "kalite" sertifikasına sahip olmalarını şart koşan imalat şirketleri gibi güçlü organizasyonlardan elde edilir.

İkincisi *pragmatik meşruiyet* bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli taahhütler elde

ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Örneğin; velilerin değer atfetmeleri meşru görmeleri.

Ahlaki meşruiyet, kitleler bir örgütün, özel çıkarların üzerinde olan, sosyal olarak olumlu kabul edilen ve değer verilen ilkeleri savunduğunu ve sürdürdüğünü algıladığında örgüte meşruiyet sağlar. Yani ahlaki açıdan belirli ilkelere değer verdiğinizizi düşündükleri zaman ahlaki olarak sizi meşru görüyorlar. Ahlaki meşruiyet, örgütün ve faaliyetlerinin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtır. Toplumsal olarak değer verilen amaçlar, yöntemler ve hedeflere uygunluğa dayalıdır. Ahlaki veya normatif meşruiyet, toplumun norm ve değerlerinden ya da yeni girişimle ilgili bir toplumsal çevre seviyesinden türetilmiştir.

Son olarak *kültürel-bilişsel meşruiyet*, meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel-bilişsel meşruiyet, “gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan ve duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini” ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanamaz hale geldiği durumda ulaşılır. Yani insanların kafasında B Kolejinin ne olduğuna ilişkin bir tanım gelişebiliyorsa, ne yapıyor bunu nasıl yapıyor o zaman bu kültürel-bilişsel meşruiyet oluşuyor. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir.

Düzenleyici meşruiyet bağlamında yani yasalardan yönetmeliklerden kaynaklanan durumlar oldu mu bunları nasıl aştınız?

AYT: Özel öğretim kurumları standartlar yönergesi vardır. Bir özel okul kurulması noktasında maddi yerle ilgilidir. Bununla ilgili birtakım sıkıntılar oldu fakat sonrasında aşıldı. Yönetmelikler değiştirildi. Fakat kurum biraz zorlandı. Mesela ilkokul kısmında içki satan bir yere belli bir mesafede olması gerekiyordu. Bununla alakalı okulun girişi başka bir kapıdan yapıldı, rampalar yapıldı. Bu şekilde aşıldı. Bu yönetmeliğin bizi en çok zorlayan kısmı standartlarıdır.

Şu an eğitim verdiğimiz okulu kendimiz yaptığımız için bir sıkıntı yaşamadık. Fakat kuruluş zamanlarında kiraladığımız binalara uydurulması noktasında sıkıntılar yaşadık. Fakat standartlar yönetmeliği sürekli güncellendiği ve değiştiği için bu noktada devlette girişimcilere yardımcı oluyor. İşin içinde itfaiye, belediye, il sağlık müdürlüğü, çevre sağlık müdürlüğü var. Bu anlamda tüm bu birimlerin kriterlerine uyumlu olmak zorunda olduğumuz için zaman zaman sıkıntılar yaşayabiliyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Pragmatik meşruiyet açısından yani bu işletmenin en yakın hedef kitlesinin kişisel çıkarlarına uygun hareket ediyor mu? Mesela veli olarak öğrencimin eğitimini iyi alması velinin bir kişisel çıkarıdır. Mesela yatırımcıların da kişisel hedeflerine uygun hareket ediyor mu ya da öğretmenlerin örgüt olarak kişisel çıkarlarını karşılayabiliyor musunuz?

AYT: Biz işletme olarak pragmatik tüm hedeflerimize ulaştık. Veli bazında ilk hedef çocuğunu güvenilir bir okula teslim etmek, bunu başardık. Disiplinli bir eğitim anlayışıyla da bunu başardık. Çevreden gördüğümüz ilgi MUYOBİR'in hedefine ulaşmasını sağladı. İyi bir yere yatırım yaptım diyebiliyor. Öğretmenlerimiz, MUYOBİR'in arkasında olduğunu bildiği için bu konuda işletme ile çok iyi anlaşabiliyor. Ayın 6'sında öğretmen maaşlarımız yatıyor ve hiç aksamıyor. Öğretmenlerimiz bu güvenle çalışıyor. Başka özel okullarda maaşını alamayan öğretmenler var. Bu da pragmatik anlamda bizim öğretmenlere verdiğimiz bir güven. Yeni açılan kolejlere hiç öğretmen kaybetmedik, tüm öğretmenlerimiz bizle devam ediyor. Öğretmen kaybeden özel okullarımız mevcut.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Ahlaki yani sosyal olarak olumlu kabul edilen ilkeleri savunduğunuz ve bunu sürdürdüğünüz algılanıyor mu?

AYT: Bu çok net bir şekilde algılanıyor. Veli çocuğunun tüm davranışlarının izlendiğini ve sonrasında da kendisine bilgi verildiğini çok iyi biliyor. Velinin ya da öğrencinin herhangi bir şikayetinin değerlendirildiğini de biliyor. Veli öğrencisini çok rahat bize emanet edebiliyor. Öğrencilerimizin hepsi sigortalıdır. Bu çoğu okulda olmayan bir uygulama. Muğla'da ilk uygulayan okul biziz. Öğrencinin bulunduğu her yer risktir. Tabiki biz bunu sadece sigorta ile değil aynı zamanda öğretmenlerimizin ilgisi ve takibiyle de sağlıyoruz. Öğretmenlerimiz de okulumuza son derece özveride bulunmaktalar. Örneğin; öğrencilerimize yaz döneminde ekstra kurslar vermekteler. Tabiki bizlerde öğretmenlerimize 12 ay maaşını düzenli

ödeyerek, sigortalarını tam göstererek karşılığını veriyoruz. Yine bu da kurumumuzun uyduğu ahlaki bir çalışma ilkesi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Son boyutta kültürel/bilişsel meşruiyet. Buradaki tanımımız da şu: kitleler B Koleji'ni meşru görüyorlar. Çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imaj örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Yani onların kafasında oluşan imaj bu örgütün ne olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir imaj ve gerçeklik tutarlılığı söz konusu mu?

AYT: Tabiki söz konusu. Öncelikle veli çocuğunu ayrıcalıklı bir eğitim alması için özel okula gönderir. Biz devlet okulundan farklı olarak bu ayrıcalığı nasıl sağlıyoruz? Şöyle ki örneğin; bizim okulumuzda asperger sendromlu bir öğrencimizi biz 11.sınıfa kadar geçirmeyi başardık. Öncelikle okulumuza bir uzman getirdik ve bu sendromun ne olduğunu dair araştırma yaptık. Ve bu öğrencimize kazandık. Onun dışında yine bir öğrencimiz 3 yıl okul öncesi eğitim gördükten sonra 1.sınıfa geçebilmesini sağladık. Veli şunu çok net biliyor ki bu okulda devlet okulundan farklı olarak çocuklara özel ilgi gösteriliyor. Örneğin; diyabet hastası öğrencilerimiz için ayrı bir beslenme programı uyguluyoruz.

Bunların dışında da disiplin noktasında her öğrenci izleniyor. Veli de çocuğunun sürekli takip edildiğinin bilincinde.

Bütün bu anlayışı dışarıdaki çevreye yansıttık. MEB müdürünün yiğeni, alay komutanımızın çocuğu, emniyet müdürümüz çocu, ilk açıldığımız valimizin 2 çocuğu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nden 2.sınıfta şu an öğrencilerimiz %80 akademisyenlerimizin çocukları. Yani bu kişilerin tercihlerinin bir sebebi olması lazım diye düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Peki hocam bu kişilerin katkısı oldu mu acaba?

AYT: Tabiki mutlaka oldu. Çevreden bizi dinlediğinizde olumlu yorumlar alacağınızı düşünüyorum.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam bizim bir matrisimiz var. Meşruiyet kazanma, bunu sürdürme, meydan okunulması, cevap verme/onarma ve kurumsal olarak yenilik yapma olmak üzere temel stratejilerimiz mevcut. Meşruiyeti kazanma stratejisinde 1.uyum sağlamakla, 2.seçimle(faaliyet göstereceği çevreyi seçme), 3. İse bazı manipölasyonlar yaparak oluyor. Mesela hocam meşruiyet uyumla nasıl sağlanır? Kurallara uygunluğu veya kurallara uyulduğunu gösterme ve kuralların karşılanması.

Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak anlamına geliyor. Şimdi hocam burada yine 4 tane meşruiyet türümüz var. Mesela düzenleyici meşruiyet; standartları uygulamak ve karşılamak. Yani yasal kurallara yönetmeliklere bağlı kalmak, zorunlu sertifika veya belgeler alma.

AYT: Bizim belli bir yönetmeliğimiz var zaten özel okullar yönetmeliği ona uymak zorundayız. Ve burada da herkes çalışamaz. Belli standartlara uygunluk gerekir. Örneğin; uzman öğretici var, usta öğretici var, bölüm mezunu var bir de öğretmenlik mezunu var. Bunların hepsi özel öğretim kurumlarında 80 nolu talim terbiye kurulunun uygunluğunu denetliyorum. Daha sonra işe alıp atamasını yapıyorum. Mesela usta öğretici olarak çalıştıracağım kişi , meslek lisesinde çocuk gelişimi bölümünde eğitim almış ve belgesi olmak zorunda benim işe alabilmem için. Mesela halk oyunları sertifikası olmayanları çalıştıramam. Kodlama dersimiz için bilişim bilgisayar mezunlarını veya o konuda belge almış olanı çalıştırabiliyorum. Belgesiz birini çalıştırmamız mümkün değil. Öğretmen olarak çalışması için yüksek okul mezunu olması gerekir. Uzman veya usta öğretici olarak çalıştırabilmemiz için ilgili alan belgesi ya da sertifikası olması gerekir.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bir diğeri pragmatik meşruiyet. Bu da şu anlama geliyor. Yeterli performansı göstermek. Yani talepleri karşılamak, gereksinimlere veya maddi ihtiyaçlara cevap vermek. Mesela işletme ile ilgililerin işletmenin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, itibar inşa etme, sahip olunan güçlü itibarı kullanma veya daha önceki işlerinde önemli personellerin itibarlarını kullanma. Bunları gerçekleştirdiniz mi?

AYT: Bizde kurullar vardır mesela matematik zümresi. Matematik zümresini toplarız matematiğin geliştirilmesi konusunda önerileri toplarız ve onları değerlendirip uygularız. Yani öğretmen bu sürece dahil olurlar. Yıl sonlarında kendi alanlarıyla ilgili zümre raporlarını alırlar ve orada aksayan yönleri gideririz. Mesela bu sene akıllı tahtalar aldık fakat eski projeksiyonları kullandık. Fakat öğretmenlerimiz projeksiyon konusunda itiraz etti. Daha sonrasında hepsini yeniledik. Yani öğretmenlerimizi kararlara dahil ediyoruz. Öğretmenlerimizi seçerken zaten çok dikkat ediyoruz. Bu anlamda öğretmenlerimizi araştırıyoruz, çevrede nasıl bir izlenim yarattıklarını takip ediyoruz. Öğretmenlerimizin cvlerini

inceliyoruz, mülakatlar yapıyoruz. Birkaç şekilde denenip işe alınıyor. Öğretmenlerimiz konusunda bir eksiklik olduğu takdirde bir yıllık sözleşmelerimizi yıl sonunda iptal edebiliyoruz. Burada 4357 iş kanunlarına harfiyen uyuyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmenin itibarını nasıl yansıtıyorsunuz diğer ilgililere?

AYT: Bunu duruşumuzla yansıtıyoruz. Mesela okulumuza gelen bir kişi mutlaka güler yüz ile karşılaşır. Kıyafet yönetmeliğimiz mevcut. Dışarıya çok iyi bir görüntü veriyoruz. Öğretmenlerimizin özel yaşamlarında da dışarıdaki davranışlarında B Kolejinin bir mensubu olarak dikkat etmelerini için mutlaka uyarılarda bulunuyoruz. Örneğin sitelerimizdeki tüm fotoğraflar benim denetimimden geçiyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Diğer bir meşruiyet türü ahlaki meşruiyet. Sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek. Bunun kapsamı şu şekilde: İdeallere bağlı kalmak onlara uyma, somut ve değerli çıktılar üretme, halihazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları, işletmenin iş gücünün iyinin ve doğrunun yanında olduğunu göstermek için sembolik görüntüler sunmak (işletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personeli üzerinden). Ve karlı bir işletme olmak gibi toplumsal normları takip etmek, çalışanlara adil davranmak gibi değerlere bağlı kalmak ve üyelerin kişisel davranışlarına ilişkin mesleki normların benimsenmesi gibi. Bu hususlarda ahlaki meşruiyeti nasıl sağladınız?

AYT: Öncelikle çalışanlarımıza çok değer veriyoruz. Yönetim kurulu bazında da aynı şekilde. Mesela öğretmenlerimiz Yücelen Hastanesi'ne gittiklerinde %50 indirimden faydalanmaktalar. Onun dışında yönetim kurulumuz öğretmenlerimize özel yemek organizasyonları düzenlemekteler. Bu da öğretmenlerimiz açısından onları motive etmek adına önemli bir sosyal etkinlik. Örneğin; ileride öğrencilerimiz üniversiteden mezun olduklarında bu kurumda çalışmalarına imkan tanıyabiliriz. Mesela bizim yönetim kurulu başkanımız Yücelen Hastanesi'nde 1000 çalışan istihdam ediyor. Yücelen Sağlık Meslek Lisesi'nden mezunlara burada iş imkanı sunuyor. Yani yönetim kurulumuzun bu konuda tutumu bu yönde. Yönetim kurulu başkanımız kurumumuzda sembolik anlamda bir yere de sahip. Hamdi Bey'in tutumu herkesçe bilinir. Hak yemez, çalışanlarına etik davranır ve çalışanını kollar. Çalışanlarımıza son derece babacan bir tavırla yaklaşır. Dolayısıyla kurumumuzda bir aile ortamı mevcut ve çalışanlarımızın da gözündeki imajımız bu yönde. Örneğin;

kurumumuzun Akyaka Yücelen Otelinde verdiği bir iftar yemeğinde denize en yakın en güzel masa hizmetlilerimize ayrılmıştı. Bu da bizim kurumumuzun en alt kademeden en üst kademeye herkese son derece değer verildiğini gösteren bir olaydır.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam son olarak kültürel/bilişsel meşruiyet. Uyum stratejisinde; anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olma anlamın geliyor. Mesela; alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek ve profesyonelleştirmek. İstenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb.'ne uygun olmayı ifade ediyor.

AYT: İyi olan şeyler bizde yoksa başkalarından alıyoruz. Bu okul yapılırken mesela İzmir'deki bazı kolejler gezildi. İnternette sürekli özel okulların uygulamalarını takip ediyoruz. Onların bize uygun olanlarını alıyoruz ve bunu yapmak zorundayız aslında. Örneğin; tanıtım broşürlerimizin kapağı ilk hazırlandığında çok karmaşıkken daha sonra başka bir okulunkinin incelemesi ile daha sadeleştirildi. Bu anlamda daha kurumsal daha profesyonel olan şeyleri örnek alıyoruz tabiki kendimizi geliştirebilmek adına. Örneğin; başka bir okulun marşının olduğunu duyduk bizde kendi marşımızı yaptık.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam 2.meşruiyet kazanma stratejisi seçim yani faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içerir. Bunu 4 farklı meşruiyet türünde sormak istiyorum. Düzenleyici meşruiyet açısından; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi. Bu söz konusu oldu mu?

AYT: Şöyle oldu: Muğla'nın böyle bir okula ihtiyacı olduğu için bu kurum var oldu. 2.cisi Muğla'nın diğer bir ihtiyacının sosyal etkinliklerin yapılacağı mekanlar bazında yüzme havuzunun olması, tenis kortlarının açılması gibi. Mesela okul öncesi bölümümüz ayrı binada eğitim vermekte. Bulunduğumuz lokasyonun ihtiyacı neyse ona göre çalışmalarımızı şekillendiriyoruz. Fen liselerinin açılması da bu şekilde.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Pragmatik meşruiyet açısından; pazarları seçme, dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerin önem attığı ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma gibi.

AYT: Bunlar bizim hizmet sağlayıcılarımız, çözüm ortaklarımız, paydaşlarımız oluyolar aslında. Bu anlamda örneğin; taşıma işini Dükkanoglu A.Ş.'ye, yemeklerimizi Sofra A.Ş.'ye verdik. Elektrik işlerimizi Disolar Enerji'ye verdik. Bu şekilde işlerimizi yerel firmalarla yürütmekteyiz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam aslında sorumuz daha çok niçin Muğla'da faaliyet gösteriyorsunuz?

AYT: MUYOBİR'in Muğla'da bir prestijinin oluşmasından kaynaklanıyor. Mesela Datça'ya da kurulmamız için bir teklif geldi bunun gibi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Ahlaki meşruiyet açısından seçim; etkinlik alanının seçimi; amaçları tanımlama (gizlilik, hesap verilebilirlik, güvenilirlik, cevap verebilirlik). Bir diğeri normların ve değerlerin, girişimin ürünlerini/hizmetlerini veya vizyonunu daha fazla kabul ettiği alanların seçilmesi söz konusu mu? Sizin okulunuzun vizyonunun kabul ettiği bir alan mı Muğla'da faaliyet göstermek? Muğla'da bu okulun değerlerine ve normlarına talep gösterecek bir veli kitlesi var mı?

AYT: Evet tabiki söz konusu ve öyle bir veli kitlesi var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam kültürel/bilişsel meşruiyette mesela sertifikalar edinme. Mesela bu zorunlu olmayan sertifikalar sizde gördüğüm beyaz bayrak gibi. Başka bunun gibi hangi sertifikalarınız var?

AYT: Mesela beslenme dostu okul ve beyaz bayraklı okul olarak iki sertifikamız var. Cambridge sınav merkeziyiz bu belgemiz var. İşkur'dan eleman aldığımıza dair bir sertifikamız var.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam kazanma stratejilerinin sonuncusu manipülasyon. Yani çevreyi etkileme; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipülasyon, yeniliği ve daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bunu dört meşruiyet türüne göre değerlendirmenizi istiyoruz.

AYT: biz aslında manipüle etmiyoruz ama çevreden oldukça manipüle ediliyoruz. Örneğin; diğer okullardan ayrılacak öğrencilere çeşitli engeller çıkarma. Bizim kurumumuzda olan bir olayı çarpıtma gibi. Biz diğer kurumları manipüle etmeyiz. Eğitim sektöründe bu durum tasvip ettiğimiz bir şey değil. Eğitimde başka bir kurumda olsa güzel olan şeylere destek vermek daha mantıklı. Çünkü çıktınız insan. Sosyal etkinlik noktasında çok duyarlıyız. Her sene kermes yaparız ve belediyenin sosyal hizmetlerinin belirlediği birine bir akıllı sandalye hediye ederiz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Fakat hocam bazı durumlarda da işleri daha iyi yapmak adına manipölasyon gerekli olabiliyor. Mesela hocam, düzenleyici meşruiyet şunu tanımlamış: Yeni girişimin tabi olduğı mevcut düzenlemelerdeki değışiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri. Mesela yasal olarak sizi engelleyen bir durumu değıştirmeye çalıştınız mı?

AYT: Biz biraz daha statükocu bir yaklaşım izliyoruz. Bu kurumumuza zarar vermiyor. Muğla bu konuda çok açılmadı.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam pragmatik meşruiyet; reklam yapma, ürünlerin veya hizmetin reklamını yapma, kurum imajının reklamını yapma gibi faaliyetlerde bulunuyor musunuz? Özellikler hangi dönemlerde daha yoğundu?

AYT: Reklam kuruluşundan beri var. Mesela B Koleji'nin sınav başarılarını yayınlıyoruz. Sosyal medyada Facebook adresimiz herkese açık. Tüm faaliyetlerimizin görölmesini sağlıyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Ahlaki meşruiyet; mevcut norm ve değıerleri değıştirme. Mesela ikna etme, başarıyı gösterme. İlgi gruplarını ahlaki/etik bir inanç pozisyonundan içinde işletme çıktıları, süreçleri, yapıları ve personelinin saygı göreceğı bir diğıerine inanmalarını sağlayacak şekilde dönüştürme.

AYT: Bu da bizim çalışanlarımızın kurumumuza aidiyetlik duygusu ile gerçekleşiyor. Örneğın; müzik öğretmenimiz bestelediğı marştan herhangi bir ücret talep etmedi bunun gibi. Kurumumuzda herşey maddiyata dayalı değıil. Amblemimiz mesela tasarımdır bunu bir firmaya yaptırsak bir ücreti var fakat bunu bizim müdür yardımcımız tasarladı ve hiçbir ücret talep etmedi.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Mevcut fikirleri, modelleri, uygulamaları değıştirmek. Burada kurumsallaşma önemli. İşletmenin eylemlerini sürekli kılarak anlaşılabilirliğı ve kabul edilmişliğini devam ettirme. Bunu yapıyor musunuz hocam?

AYT: Evet yapıyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Yeni modeller popülerleştirme (yeni formölasyonları açıklayarak anlaşılabilirliğı teşvik etmek). Yani Muğla'da ilk sizin gerçekleştirdiğiniz bir uygulama veya bir faaliyet varmı?

AYT: Buna sosyal sorumluluk projeleri diyebilirim. Bunu ilk biz yaptık. Mesela yılbaşında öğretmenlerimiz köy okullarındaki öğrencilerin ayakkabı numaralarını,

beden ölçülerini aldı. Velilerimizle organize olarak yılbaşında hediyeler götürdük. Projenin adı “Orada Bir Okul Var Yakında”. Geleneksel olarak yapıyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam meşruiyeti kazandığınızı varsayarsak bunları sürdürme çabalarınız neler?

AYT: Geriye gitmemiz mümkün değil o yüzden sürekli üzerine koyarak gidiyoruz.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Meşruiyetinizi sıkıntıya sokan bir meydan okuma bir sınırlandırma ile karşı karşıya kaldınız mı? Hem yasalardan hem rasyonel etkinlikten hem ahlaki normlara uyumdan hem de kültürel anlamda bir uyumdan kaynaklanabilir.

AYT: Hayır kalmadık. Sadece şunu söyleyebilirim. Veli özel okullarda işin içine çok fazla girmek istiyor. Güven noktasında sıkıntılar yaşatabiliyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Meşruiyet krizi yaşadınız mı?

AYT: Hayır yaşamadık.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Kurumsal olarak yenilik yapma konusunda özel okul sektörüne katkı yaptığınız yeni bir şey oldu mu?

AYT: Öncelikle koyduğumuz kurallarla bunu yaptık. Okul ortamına uyum sağlayamayan öğrencileri göndermekle çok önemli bir şey yaptık. Yani Muğla bazında özel okul anlayışını bir anlamda değiştirdik.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: İşletmedeki pozisyonunuz?

AYT: Genel Müdür.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Toplam çalışma yılı deneyiminiz?

AYT: 38 yıldır.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

AYT: 2012’den beri. 2007’den beri yani Sınav Dershanesi döneminden beri diyebiliriz. Bu okul dershane üzerinden dönüştürüldü.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Hocam son sorum bazen yasaların gerektirdiği öyle yaptırımlar oluyor ki aslında bunları yapmak mümkün değil. Böyle uygulamalar oldu mu? Biz buna ayırma diyoruz.

AYT: Mesela MEB’in bir projesi var. ‘Bayrağımın Altında Ne Var?’ projesi. Bunun için 100 kadar öğrenciyle kapalı spor salonuna çağırılıyor. Fakat veli buna itiraz ediyor. Veliler çocukların daha iyi eğitim almasını istediği için bu tip etkinlikleri desteklemiyor.

Doç. Dr. Serkan Dirlik: Muğla’da devlet okulları kaliteli demiştiniz veliler sizi niye tercih ediyor peki?

AYT: Buna cevabımız yabancı dil ve disiplin. En önemlisi diğer okullardan çok çok fazla yabancı dile önem verilmesi.

B KOLEJİ YÖNETİCİSİ 2.MÜLAKAT

B KOLEJİ 2.MÜLAKAT SES KAYIT

Evrin Gökseloğlu: Bu sorumuz meşruiyet kazanma stratejileri ile ilgili. Toplamda 5 stratejimiz var. Sizin meşruiyet kazanma aşamasında neler yaptığınızla ilgili 3 stratejimiz var. Bunlar; uyum, seçim ve manipüle ederek(etkileyerek) meşruiyet kazanmanız. İlk olarak uyum stratejisinde kurallara uygunluğu veya kurallara uyulduğunu gösterme ve kuralların karşılanması anlamına geliyor. Organizasyonun halihazırda konumlandığı mevcut sosyal yapının talep ve beklentilerine uygunluğu sağlayarak meşruiyet aramak anlamına geliyor. Düzenleyici meşruiyete göre uyum stratejisinde yasal kurallara yönetmeliklere bağlı kalmak, zorunlu sertifika veya belgeler almak. Bu konudaki durumunuz nedir acaba?

AYT: Biz MEB Bakanlığı özel öğretim kurumları yönetmeliğinin bize sunduğu standartlar yönergesi ve Özel Öğretim kurumları kanunun içeriğinde olan her şeyi tamamlamak zorundayız. Şu oda 20m²’nin altındaysa mesela sınıf yapamazsınız. Bunun gibi standartlara uymak zorundayız. Devlet okulları bu konuda bağımsız. Çünkü okullar hazine arazisi olduğu için sınıflar zaten geniş. Özel öğretimde paradan kısıp kar etme mantığını kaldırmak amacıyla böyle standartlar koymuş. Bunun içerisinde Meb Bakanlığı’nın hazırladığı yönetmelikler. Bunlara da uymak zorundayız. Orada yer almayan hususları da Temel Eğitim Kanunları’na bakarak uygulamak zorundayız. Örneğin; öğretmenlerimizin kılık kıyafetini bu kanuna göre düzenlemek zorundayız. Yani bunlara uyum noktasında meşruiyetimizi kazandığımızı söyleyebilirim. Veli devlet okulunda öğretmeni sorgulayamaz. Fakat bizde velinin beklentisi gündeme geliyor. Seçeneklerimizi sayıyorum onlar arasında seçim yapabiliyor. Ben o öğretmen için geldim diyebiliyor.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyeti uyumla kazanma aşamasında; Yeterli performansı göstermek. Yani talepleri karşılayıp, gereksinimlere veya maddi

ihtiyaçlara cevap verebiliyor musunuz? Mesela veli olarak öğrencinin eēitimini en iyi Şekilde alması ister. Buna cevap verdiniz zaten aslında bir önceki soruda zaten. Velilerin istedikleri doērultusunda hareket ediyorsunuz devlet okulundan farklı olarak. Mesela yatırımcılarınızın bir kar amacı yok sanırım?

AYT: Ama bu bizde bu Şekilde. MUYOBİR 2013'ten itibaren bu işin içinde bugüne kadar en ufak bir kar payı dağıtmadı. Elde edilen kazancı da eğitimde yatırıma dönüştürüyor.

Serkan Dirlik: Mesela okula aile birliklerini karar alma süreçlerine ne kadar dahil ediyorsunuz?

AYT: Eğitim-öēretimin planlanması dışında kalan iş maddi durumdur. Çeşitli ödenek yolları var. Bakanlık tarafından belirlenen bütçe dahilinde Meb Müdürlüēü bu bütçeyi okullar arasında pay ediyor okulların ihtiyaçlarına göre. Birçok okul okul aile birliēinin yaptığı okula kazanç saēlayan gelirler sayesinde birçok ihtiyacını karşılıyordu. Bu anlamda devlet okulların okul aile birliēi çok önemlidir. Baēışı mesela yasal hale getiriyor. Okul servis araçlarını ayarlıyor. İhalede seçimde yetkililer. Özel okulda ama pek faaliyette deēil göstermelik olarak varlar. Her bölümde ayrı ayrıydı biz onu tüm okulun bir aile birliēi olmasına karar verdik. Karar alma süreçlerine pek dahil etmiyoruz açıkçası. Mesela kermes organizasyonlarımızı gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştiriyorlar. Toplantılar da mesela dışarıya gölgelik yapılsın diye öneri de bulunabiliyorlar. Bu Şekilde çok aktif deēiller.

Serkan Dirlik: Hocam yatırımcılarınız okul yönetimi anlamında size karışıyor mu?

AYT: Hayır kesinlikle hiç karışmıyor. Ben burada tekim. Kurucu temsilcisi olarak noter onaylı bir yetki devri söz konusu. Fakat ben yaptığım her işte yönetim kurulu başkanımın onayını alıyorum. Kendisi bir özel okul sahibi Yücelen Saēlık Meslek Lisesi. O sebeple ciddi bir tecrübesi olduğunu düşündüğüm için ondan onay alma gereksinimi duyuyorum. Öneride bulunabiliyor. Biz yeniden yapılanmaya gittik mesela dün tekrar bir talepte bulunuldu. Ben bu kararı duyurduğumuzu söyledikten sonra kabul etti. Onun kendi isteēini yaptırma konusunda bir baskısı söz konusu deēil yani.

Serkan Dirlik: Örgütü yeniden neden yapılandırdınız? Terfi olarak mı?

AYT: Hayır sistemde bazı aksaklıklar olduğu için yapılandırdık. Mesela Kamil Bencik benim çok yakın arkadaşım fakat idareci olarak benim gibi deēil çok

yumuşak. Ve hayır diyemiyor. Hatalar olduğunda hoşgörüyle bakabilen birisi. Bu anlamda o benim yerime geçecek ben bir üst pozisyona geçiyorum. Yani genel koordinatör değil artık kurucu temsilci olarak sadece imza da değil pratikte bu şekilde çalışacağız. Bir yönetim kurulu odası kurup sorunları birebir orada dinleyeceğiz. Veli bazen çok anormal şeyler isteyebiliyor. Mesela yemekhaneye inen bir asansör var bunu 2'ye çıkarmak isteyebiliyor. Ama bunu imkanlarımız dahilinde yapmamız mümkün değil bu cevapları yönetimin bize koyduğu sınırlar çerçevesinde verebiliyoruz.

Serkan Dirlik: Son olarak pragmatik meşruiyette, sahip olduğunuz güçlü itibarınızı nasıl kullanıyorsunuz veya daha önceki işlerinde önemli personellerin itibarlarını kullanırken bundan nasıl yararlanıyorsunuz bu okulun meşruiyetini sağlamak için?

AYT: Öğretim kadrosunu oluştururken en çok önem verdiğimiz şey öğretmenlerimizin geçmiş itibarları. İlköğretimde yıldız öğretmenleri standart dışı ücretler ödeyerek bünyemize kattık. Onların itibarlarından yararlandık. Mesela şu an 1.sınıfta yeni bir öğretmenle anlaştık. 1.sınıfı şu an doldurduk sayılır. 24 kişilik sınıfın 22si doldu bu öğretmen sayesinde. Bu öğretmenlerin veli gözündeki itibarı çok yüksek hatta bu bazen bizim önümüze bile geçebiliyor. Örneğin; veli bizim bir talebimize itiraz ederken öğretmenimiz konuştuğunda kabul edebiliyorlar. Bu noktada itibarlarından yararlanıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Diğer bir meşruiyet türü ahlaki meşruiyet. Sosyal değerlere (ilkeli ideallere) uyumu göstermek. Bunun kapsamı şu şekilde: İdeallere bağlı kalmak onlara uyma, somut ve değerli çıktılar üretme, halihazırda meşru kurumların ağlarında yeni yapıları ve uygulamaları (işletmeyi ve uygulamalarını) yerleştirme çabaları, işletmenin iş gücünün iyinin ve doğrunun yanında olduğunu göstermek için sembolik görüntüler sunmak (işletmenin çıktıları, süreçleri, yapıları ve personeli üzerinden). Ve karlı bir işletme olmak gibi toplumsal normları takip etmek, çalışanlara adil davranmak gibi değerlere bağlı kalmak ve üyelerin kişisel davranışlarına ilişkin mesleki normların benimsenmesi gibi. Bu hususlarda ahlaki meşruiyeti nasıl sağladınız?

AYT: Bizim başarılarımız veli ve idari bürokrasi tarafından takdir edildiğinde anlam kazanıyor. Mesela Emniyet Müdürü'nün çocukları burada, rektörün torunları burada gibi. Bu şekilde bunu bir şekilde sağlamışız ki buradalar. Yani MEB Müdürü mesela

sosyal bir etkinlik için örneğin; B Koleji bunu iyi yapar gidin danışın diyebiliyor. O konuda bir güven sağlamışız. Ve bunu da reklama dönüştürüyoruz. Mesela 18 Mart Çanakkale Zaferimiz için çok güzel bir gösteri yaptık. Çok güzel bir sahneyle sergiledik oyunlarımızı. O olay çok iz bırakmış ki hala 2 sene geçmesine rağmen anılıyor. Mülki idarenin de bize bakışı değişti. Bu konularda bize danışıyorlar mesela.

Burada bir B Koleji kültürü var. Bu kültürün en önemli ögesi aile olmak. Bizim sosyal medya hesaplarımızda da görebilirsiniz. Yönetim kurulu başkanımızdan hizmetimize birlikte aynı sofrayı paylaştığımız birçok kare var. Başarının altında yatan sır bu birliktelik. Bu kültür oluşmadığı takdirde herkese işini yapar ve gider. Fazlasını yapmaz. Benim bir hizmetlim var. Ben kendisine emir vermeden dolabımızın birini tamir ediyordu. Bir öğrencimiz bir gün dolaplarını hepsini tamir etmiş. Okula yardım olsun diye ben kendim yaptım hocam dedi. Bir öğrencinin böyle bir sorumluluk duyması bizim için harika bir durum. Diğer her okulun yaptığı şeyleri zaten yapmak zorundayız önemli olan bu duyguyu yaratabilmek. Tabi ki aynı zamanda belli bir maaşta ödüyoruz çalışanlarımıza. Onlarda köle değil bedavaya kimseyi çalıştıramazsınız.

Evrin Gökseloğlu: Hocam kültürel/bilişsel meşruiyet. Uyum stratejisinde; anlam sistemlerine (yerleşik modellere veya standartlara) uygun olma anlamına geliyor. Mesela; alandaki öne çıkmış ve güvende olan kurumların standartlarını taklit etmek, faaliyetleri biçimselleştirmek ve profesyonelleştirmek. İstenen tecrübe ve eğitime sahip üst düzey yöneticileri işe almak gibi, doğru olduğu düşünülen fikir, model, uygulamalar vb.'ne uygun olmayı ifade ediyor. Bunları yaptınız mı?

Serkan Dirlik: Kafanızda bir model okul var mı hocam?

AYT: Benim kafamda yoktu açıkçası. Ama biz şöyle başladık bu bir itiraf. A Koleji'nin ortaokulu bizden çok öndeydi. Oradaki öğretmenler deneyimli, tanınan ve özel ders sektörünü ayakta tutan öğretmenlerdi. B Kolejinin ilkokulu ve lisesi iyi fakat ortaokulu zayıf algısı vardı. Biz kendi deneyimlerimizi bünyemizdeki öğretmenlerimize hizmet içi seminerlerle kazandırmaya çalışarak başardık. Şu anda ilçe 1.si il 2.yiz. Ve bizim arkamızda kaldılar. Marmara koleji de Özel Türk Koleji de arkamızda kaldı. Orayı kendime kıstas aldım ve izledim diyebilirim. Araştırmalar yapıyorum. Tabi ki çok kurumsal kolejlere değil kendi seviyemdekileri örnek

alıyorum. Mesela Rota Koleji'nin kayıt broşürünü örnek aldım. Bizim kurucularımız geziyorlar onların verdiği örnekleri uyguladık. Hamdi Bey'in bana verdiği yetki ile okula zarar veren kim olursa olsun gönderin mantığı özel okul anlayışını Muğla'da değiştirdiğini düşünüyorum. Yapılmayan bir şey. İş eğitimcilere teslim edip karışmamak ve bizim kar amacı gütmüyor olmamız da çok önemli bir durum. Bizim standardımız diğer okullarınki gibi sadece kar elde etmek değil yani.

Evrin Gökseloğlu: Hocam 2.meşruiyet kazanma stratejisi seçim yani faaliyet göstereceği çevreyi seçme. Yeni bir girişimin yerini belirlemek için seçim yapma, uygun bir ortamda bulunmayı içerir. Bunu 4 farklı meşruiyet türünde sormak istiyorum. Düzenleyici meşruiyet açısından; yeni girişimler için uygun düzenlemelere dayanan bir coğrafi konumun/lokasyonun seçilmesi.

AYT: Bu Muğla'da biraz zorluyor. Lokasyonu belirlemede yerel şartlar çok etkili. Burası biraz tesadüfte oldu. Buranın ortaklarının şahsi girişimleri neticesinde oldu. Konumun merkezi olması çok önemli. Ana caddeye yakın olmak mesela. Bizim biraz bile uzak kalmamız bizi sıkıntıya sokabiliyor. Okula gelirken geçilen yol bir şahış arazisi yola asfalt yapamıyoruz. Veli bu durumdan şikayetçi. Köprüyü bile kurucumuzun valiyle olan iletişimi sayesinde yapabildik yani yasal değil çünkü. Trafik açısından bizi inanılmaz rahatlatmış. Muğla bu anlamda sıkıntılı. Çok kurumsal işletmeler zaten şehir dışında kampüs mantığıyla kuruluyor fakat taşınmasına kadar kendi üstleniyor.

Serkan Dirlik: Hocam mesela bu okulu Marmaris'te açmış olsaydınız Muğla'ya göre daha mı kolay olurdu?

AYT: Muğla daha kolay. Marmaris'te arazi rantları daha fazla çünkü. O tip yerlerde müşteri kolay bulursunuz ama zor örgütlenirsiniz. Yaşam pahalı olduğu öğretmenlere daha fazla maaş ödemek zorunda kalırsınız. Yani ilde okul açmak daha avantajlı.

Evrin Gökseloğlu: Pragmatik meşruiyet açısından; pazarları seçme, dostane ilgi gruplarının bulunduğu yerde faaliyet gösterme, ilgi gruplarındakilerin önem atfettiği ve işbirlikçi olan kişileri örgütün karar mekanizmalarına sokma gibi.

AYT: Yatırımcılarımızın Muğla'da tanınmış iş adamları olması tabi ki bu anlamda bize oldukça büyük çevre tarafından benimsenmemize yardımcı oldu. Ben de Muğla'da tanınmış bir eğitimciyim. Bununda katkısı çok büyük oldu. Kurumun güven kazanmasında bu çok önemli oldu. Mesela kolej kurulurken yönetim

kurulunda isim konusunda tartişılırken ben kurucumuzun soyadı olan Yücelen Koleji olsun diye öneri sunmuştım. Fakat Hamdi Bey kabul etmedi. Biz bu ismi kolay kazanmadık dedi. Yani burada bir iş o isme zarar verebilir elbette ki. İnsanların bu soyadına algısı bir anda değişebilir. O yüzden başka bir isim konulmasına karar verildi. O açıdan kurucuların yöneticilerinin geçmişinin iyi olması çok önemli.

Evrin Gökseloğlu: Ahlaki meşruiyet açısından seçim; etkinlik alanının seçimi; amaçları tanımlama (gizlilik, hesap verilebilirlik, güvenilirlik, cevap verebilirlik). Bir diğeri normların ve değerlerin, girişimin ürünlerini/hizmetlerini veya vizyonunu daha fazla kabul ettiği alanların seçilmesi söz konusu mu?

Serkan Dirlik: B Koleji’ni veliler bir kelimeyle ilişkilendirecek olsalar bu ne olurdu?

AYT: Disiplin. Bunu çok net algıladı herkes artık. O açıdan biz çok kazanım sağladık. Onun dışında yabancı dilde çok iyiyiz. San Remo’daki aldığımız belge bunun en büyük kanıtı. İtalya’da İtalyan ekibi geride bıraktık. Bu bizim yabancı dil anlamında geldiğimiz noktayı gösteriyor. Paraya kıyıyoruz ve yabancı hocalarla çalışıyoruz.

Evrin Gökseloğlu: Bir diğeri de kültürel bilişsel meşruiyet Etiketleri seçme. Yani sertifikalar edinme. Fikirlerin, modellerin, uygulamaların vb. içinde girişimleri daha çok kabul ettiği alanların seçilmesi. Bu anlamda okulunuzun ya da çalışanlarınızın edindiği sertifikalar var mı?

AYT: İlk yardım sertifikamız var. Öğretmenlerimizi çeşitli hizmet içi eğitimlerden geçiriyoruz. Toplantı ve zaman yönetimi, kurum kültürü gibi konularda sertifikalandırdık. ISO gibi belgeleri almadık çünkü daha o aşamada olduğumuzu düşünmüyorum.

Serkan Dirlik: Hocam öğrencilere sigorta yapmanız zorunlu muydu?

AYT: Hayır biz kendimiz yaptık. Bunun örneği de pek yok.

Evrin Gökseloğlu: Kazanma stratejilerinden bir diğeri de manipölasyon. Yani çevreyi etkileme; toplumun norm ve değerlerini manipüle etme. Manipölasyon, yeniliği ve daha önceki uygulamalardan önemli ölçüde ayrılmayı içerir. Bunu dört meşruiyet türüne göre değerlendirmenizi istiyoruz. Düzenleyici meşruiyette yeni girişimin tabii olduğu mevcut düzenlemelerdeki değişiklikler yapmak için lobicilik faaliyetleri yapma.

Serkan Dirlik: Mesela hocam yasal bir sıkıntı ile karşılaştınız. Ama Hamdi Bey çok güçlü bunu MUYOBİR'in o yaptırım gücünü kullanıyor musunuz?

AYT: Kullanıyoruz tabii. Bizim arkamızda MUYOBİR diyoruz.

Serkan Dirlik: Pragmatik meşruiyet açısından kurum reklamını zaten yapıyorsunuz.

Serkan Dirlik: Mesela hocam özel okula ilişkin genel bir kanı var. Siz o kanıyı aldınız başka bir kanıyla değiştirebildiniz mi?

AYT: Özel okul anlayışını değiştirdik. Özel okul her türlü olumsuzluğa disiplinsizliğe rağmen para kazanmak için okuldur imajını öğrenci göndererek yıktık. Bunu disiplinle sağladık. Öğrencimizde ben burada bir hata yaparsam okuyamam anlayışı var. Mesela bir hocamız maça göndermediği için öğrencinin biri hakaret ediyor. Bunu da başka bir öğrenci çekip hocamıza yolluyor. Hatta bu bir imamın oğlu biz onu okulumuzdan gönderdik mesela. Bu işte değişiklik yaptığımız bir anlayış.

Evrin Gökseloğlu: Kültürel bilişsel manipülasyon kazanmada mevcut modelleri, fikirleri değiştirmek. Kurumsallaştırma, işletmenin eylemlerini sürekli kılarak anlaşılabilirliği ve kabul edilmişliğini devam ettirme, yeni modelleri popülerleştirme (yeni kültürel formülasyonları açıklayarak anlaşılabilirliği teşvik etmek), yeni modelleri standartlaştırma (benzeşmeyi cesaretlendirerek kabul edilmeyi teşvik etme.)

AYT: Bu konuda zaten her sene yenilenmek zorundasınız. Bunu yaptığınız takdirde zaten ayaktasınız. Zirveye çıkmak çok kolay ama orada tutunmak zordur mesela seneye bir hedefimiz il 2.liginden 1.lige çıkmak. İlçe1.ligimiz konusunda da onu korumak. Anasınıfını dışarıya aldık onu rahatlattık. Tüm sınıflarımıza akıllı tahtalar aldık. Projeksiyonları yeniledik. Sürekli yenilik yapmaya özen gösteriyoruz.

Serkan Dirlik: Hocam Muğla'da diğer özel okullarda olmayıp sizde olan bir uygulama var mı?

AYT: Öğrenci üzerindeki hakimiyetimiz, disiplin ve sosyal etkinliklerdeki farkımız. Onun dışında henüz bir uygulama yok.

Evrin Gökseloğlu: Hocam diğer strateji sürdürme. Yani sorgulanmaz olmayı devam ettirme. Bunu nasıl sağlıyorsunuz?

AYT: Yaptıklarımızı daha ileriye taşıyarak.

Evrin Gökseloğlu: Hatalarınızı önlemek için hangi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

AYT: Öz eleştiri yapıp hatalarımızı konuşarak önlemler alıyoruz. Bu hataları alışkanlık haline getirenlerle de yollarımızı ayırıyoruz.

Serkan Dirlik: Meşru görülmenizi engelleyecek sizi lekeleyecek bir durum yaşadınız mı?

AYT: Bir sınıf değişikliği konusunda yanlış bir karar verdim. O veliler küstüler bana. Çocuklarını kayıt ettirmediler. Yeni bir ilkokul müdürü almıştık. Ona sorumluluk vermek adına veliler benle görüşmek istediklerinde kabul etmedim tüm yetkiyi o müdürümüze devrederek hata yaptım. Geçen sene 1., 2. ve 3.sınıfların ortak gecesini kapalı spor salonunda yapmaya karar verdim. Hocalar velilerin orayı istemediğini söylemesine rağmen kabul etmedim. Orada sıcaktan duramadım mesela. O akşam istifa etsem mi diye düşündüm orada da bir hata yaptım. Yönetimde bana bu konuda tek kelime etmedi. Müdür yardımcısı arkadaşım mesela iki kişinin teşviğini onaylamayıp hakkını gasp etmiş. Yönetim kurulu bana hesap sorduğunda maaşımdan kesin ya da işime son verin dedim. Veliyi 4bin lira eksik kaydettik.

Serkan Dirlik: Şu uygulama B Kolejine ait denebilecek bir şeyiniz var mı? Mesela amazon.com'un ilk defa internette kitap satması.

AYT: Ücret politikamız. Kimseye farklı indirim yapmıyoruz. Velinin pazarlık şansı yok. Sosyal etkinliklerdeki duyarlılığımız.

Serkan Dirlik: Geçmişten günümüze baktığımızda işletmenin başarısını nasıl değerlendirirsiniz?

AYT: Çok başarılı olarak değerlendiriyorum. Çok iyi yol aldığını beklenilenden daha hızlı ilerlediğimizi düşünüyorum. B Koleji'nden ben bir dönem 4 ay uzaklaştırdım. İlkokula yeterli öğrenci kazandıramadığımız için yanlış öğretmen politikamız yüzünden. Senin maaşını ödeyemeyeceğiz maaşsız çalışır mısın dediler bende kabul etmedim. Ben yokken burası dip yaptı. Sonrasında Hamdi Bey beni aradı tekrar işe başlamamı istedi. Kamil Bey'i de bünyemize kattık. Bu şekilde başarıımızı buralara taşıdık. O zamanlarda %50 sınav dersanesi %50 Muyobir'di yönetim kurulunda. Beni kovanların başına şu an yönetici oldum. Müdür olarak işten çıktım kurucu yönetici olarak geri döndüm. Şu an o kişilerden 2'si hala yönetimde ama herhangi bir kin duymadık. Uyum içerisinde çalışıyoruz. Sınav dershanesi üyelerinden biri yerel ortaokul müdürüm. Diğeri Ankara kökenli o da fizik öğretmenimiz.

Serkan Dirlik: Sizin deneyimleriniz kuruma nasıl sirayet etti?

AYT: Benim hayatım idarecilikle geçti.80'lerin sonlarından beri eğitim sektöründeyim. 93'te Muğla'ya geldiğimde bir yıl öğretmenlik yaptım ardından müdür yardımcılığı. Daha sonra 75.yıl Fen Lisesi'nin kurucu idareciliği teklif edildi. 4 yıl görev yaptım. Meb'de şube müdürlüğü yaptım sonrasında sınav dershanesi. Yani aslında hep idarecilik yaptım. Buraya katkım öğretmenlik anlamında değil idarecilik anlamında old

MUĞLA MENTEŞE İLÇE MİLLİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRÜ

Serkan Dirlik: Muğla özel eğitim-öğretim kurumlarını yöneten kişi olarak özel okulların meşruiyet kazanmaları için neler yapması gerekmektedir?

Ş.M. : Muğla'da özel öğretim yapan iki kurum var. Biri daha eski A diğeri ise B Koleji. Öğrenci sayıları aşağı yukarı aynıdır. Bizim ülkemizde özel okul mantığımız biraz geç gelişti. Vakıflar öncelikle başladı bu işe. Ted, Tefik Fikret gibi kişiler üzerinden değil de gruplar üzerinden kurulurken bu zamanla değişti. Daha önce ülkemizde bir dershanecilik sistemi vardı. Muğla'daki bu iki okulunda kurucuları dershanecilikten gelen yöneticiler. İkisinin farkı A tamamen eğitimciler tarafından B Koleji ise iş adamları tarafından kuruluyor. Bizde meşru olmasının ön koşulu bakanlığından onayından geçmesi. Bakanlığın bazı normları var mesela çocuğun düzgün ortam eğitim yapması sınıf boyutları, kaç kişilik sınıflarda ders gördüğü kapı, merdiven genişliği, yangın merdiven güvenliği, depreme dayanıklılık gibi bakanlığın koyduğu bu şartları sağlaması gerekir. Bunları sağladıktan sonra bize onaya gelir. Biz onlara bu onayı verdiğimiz anda ruhsat alır. Burası artık ticari işletmedir fakat bize bağlıdır. Taban ve tavan fiyatlarını biz belirleriz. Her yıl bunları sisteme girmesini isteriz ve bizim belirlediğimiz tutardan bir kuruş fazla alamaz. Devletimiz özel okulları destekliyor. Hatta devlet öğrenci teşviği veriyor. %20 den-50'ye varan oranlarda devlet okullara bir para ödüyor. Örneğin; okul ücreti 10bin ortaokullar için 4200 tl sini devlet karşılıyor. Ki izinsiz kurulmasın ve zeminde bana bağlı olsun diye. Yaygınlaştırsın ve bu sistemin meşru bir yer yapısı haline gelsin diye. Mesela özel okuldaki bir öğretmenin kendi öğrencisine ders vermesi bizim için meşru değildir. Ya da bir öğrenciden kıyafet parası adı altında fazla bir para isterse bizim gözümüzde meşru değildir. O yüzden sürekli denetime tabidir. Başarılı olmaları ve kurallara

uymaları bizi sevindiriyor. Benim devlet okullarımdan onların hiçbir farkı yok. Gezi onaylarında, sosyal aktivitelerinde, çocukların aldığı eğitim müfredatı da aynı. Fakat sadece yabancı dil konusunda ve sosyal etkinlik konusunda biraz daha esnek olabiliyorlar. Hafta sonu bizden izin alıp kurs verebilir mesela. Devlet okulunda 2 'de dersi biten çocuk özel okulda 5'e kadar ders görebilir. Sonuçta zaten meşru olmazsa sistem içerisinde barınamaz. Yakın zamanda olumsuz bir darbe girişimi yaşadık mesela bazı özel okullar aslında terör örgütü gibi iş görmüş. O yüzden özel yurtların, okulların tüm sistem işleyişi bizim tarafımızdan denetleniyor şu anda ve her şeyi bize bağlı. Öğretmenini biz atıyoruz, fiyatını biz belirliyoruz. Uluslararası projelerde devlet okulları daha öncelikliyiz.

Serkan Dirlik: Siz bu iki işletmeyi başarılı görüyor musunuz hocam?

Ş.M. : Daha önce 6 yıl Ankara'da köklü bir özel okulda çalışmış biri olarak belli alanlarda çok başarılı görmüyorum. Temelde şöyle bir eksikliğimiz var. Eğitimi sadece sınıflarda yapılan ders olarak görüyorlar. Öncelikle oradaki çocuğa normal bir öğrenci olduğu mantığının kazandırılması şart. Onun dışında doğru bir ölçme değerlendirme yapılmadığı sürece başarılı olunamaz. Örneğin; çocuk ödevini yapmamış bununla ilgili veliye bilgi veriliyor. Ama onun sonrasında herhangi bir kontrol yapılmıyor. Bununla ilgili bir tedbir alınmıyor. Öğretmenler genellikle genç ve tecrübesiz ya da çok tecrübeli ama emekli olmuş teknolojiden uzak öğretmenler. Genç öğretmenleri çalıştırma sebebi SGK'ya az ödeme yapıp maaşı fazla tutması, emekli hoca için sigorta ödememesi. Bazen öğretmeni ücretli gösterebiliyor. Ama hiçbir öğretmene maaş ödemediği ücretle geçemezsin. Yani bu genel bir sorun aslında. Özel sektör çalışanını bir paydaş gibi görmezsen, emeğin büyüğünü veren öğretmeni göz ardı edersen o eğitim işletmesi başarılı olamaz. Olumlu yönleri de var. Devlet okullarına göre daha başarılı olabiliyorlar. Ama mesela çocuklara gerçek sevgi ve ilginin gösterilmesi şarttır. Çocuk ona para ödediği için bu kadar kibar davrandığını o yapaylığı anlar. Bu yüzden her zaman doğal olmak önemlidir. O gerçek sevgiyi çocuk hissettiğinde o zaman gerçekten başarılı olabilir. Çocuğa o ahlaki yapıyı saygıyı, doğru karakteri kazandırmak çok önemlidir. Özel okulların %3 lük kısmını zorunlu olarak koruma altındaki çocuklarla, şehit gazi yakını çocuklardan oluşmakta. Muğla'da özel okula giden çocukların çoğu özel ders alıp kursa gidiyor,

mesela burada bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Türkiye geneline baktığımda çok başarılı değiller.

Biraz daha eğitim bütüncül bir yaklaşımla bakılmalı. Bir kurum müdürü mesela etik gereği telefonunu vermek istememişti ama devlet okulunda her öğretmen telefonu verir. Vermek zorundadır da zaten bir eğitimci olarak velinin çocuğunu kontrol edebilmesi adına öğretmenle iletişimde olması şarttır. Mesela bir diğeri de özel okul yönetiminin il genelinde yapılacak bir deneme sınavına soru yazacak öğretmen göndermemesi gibi durumlarla karşılaşabiliyoruz. Ama eğitim böyle bir şey değil. Bunlar yaşanmaması lazım profesyonelleşmemiş olmasından kaynaklanıyor.

Serkan Dirlik: Hocam iş adamlarının açmasıyla öğretmenlerin açması arasında bir fark var mı sizce?

Ş.M. : Bana göre çok fark var. Biliyorsunuz yeni bakanımız eğitimci herkes bundan çok memnun. Bir işi ehline teslim etmek gerekir. Patron tarafındaki kişiler, eğer bir eğitimciyse öğretmen ise daha iyi anlar zaten. Ama karşı taraf işi bilmeyen bir işi adamıysa kendi karışmıyorsa eğitimcilere işi bırakmışsa bu doğru bir mantık. Ama bazen de tam tersi durumlar görülebiliyor. Öğretmen bir yönlendiricidir. Öğretmen çocuğu bir bilginin doğruluğuna ikna edemezse çocuk onu öğrenemez. Eğitim daha başka bir şeydir ama. Çocuğun burnu aktığında hocamın kendi mendiliyle burnumu sildiğimi hatırlatırım. Eğitim böyle bir şeydir öğretim daha farklıdır. Öğretmenlerimizin bu bilinçte olması gerekir. Buradaki okullar henüz kurumsal kimliği oluşturamamış kurumlar. Kendilerine ait bir kitabı kaynağı yok. Dışarıdan kaynaklarla deneme sınavı yapıyor. Ama mesela Bahçeşehir koleji açılıyor buraya. Genel merkezden yönetilen bir kurum. Kendi kaynağı soru komisyonu eğitimcilerden oluşan bir kurum. Bu tarz kurumlar daha da bu işi profesyonel anlamda yapıyor. Buradakiler henüz bu profesyonellikte değil. Ancak hepsinden önce öğrenciyi tanıyıp anlamak ona göre davranmak çok daha önemlidir. İşin içinde duyguları olan bir çocuk var önümde. İşletme sahibi eğitimci olmasa da işi eğitimcilerle yürütmesi şart. B Koleji'nde bu şekilde işliyor mesela kesinlikle yönetim karışmıyor. B Koleji'ndeki Kamil Bencik mesela bana göre çok iyi bir eğitimci çünkü iyi bir insan her şeyden önce. Benim çocuğum Kulvar Ortaokulu'nda 4 öğrenciydiler şu anda 8'e çıktılar. Önce çocuk para değil. Öncelikleri bu olması

benim için çok önemli. Muğla'daki bu özel okulların daha iyi olacağını düşünüyorum.

Serkan Dirlik: Özel eğitim sektörünün Türkiye'deki ve Muğla'daki gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ş.M. : Türkiye'de çok iyiye gittiğini düşünüyorum. Çok iyi markalı okullar var. Eskiden özel okul öğrencisi çok daha farklı bir konumdaydı şimdi daha eşitlendi. Devlet okullarıyla müfredatın aynı olması mesela bu eşitlenmeyi getirdi. Onun dışında öğretmenler açısından sektöre bir güvensizlik var. Önce devlet okulunda çalışıp haklarını alıp daha sonra özel okulu düşünebiliyor. O anlamda sektörün güçlenmesi gerektiğini düşünüyorum. 1996-2000 yılları arasında ben özel sektörde çalıştım. O zaman özel okulların öğretmene verdiği değer çok daha fazlaydı. O anlamda şu an bir eksiklik söz konusu. Şimdi sektör büyüyor bu ekonomimiz için aslında iyi bir şey. Onun dışında markalaşmış tek okulların sayısı çok arttı. Şu an bu kalitelerde birçok özel okul var. Özel okulun en çok kar yaptığı bölüm okul öncesi eğitimidir. Eğitim alanında istihdam sağladığı bir gerçek. Yabancı dil anlamında büyük katkıları var. Bu yönleri olumlu. Devletin öğrenciye verdiği teşvik güzel bir uygulama fakat doğru işlediği takdirde. Teşvikte şöyle bir ölçüm hatası var yalnız. Örneğin; durumu çok iyi otel sahibi bir veli vergi kaçırdığından dolayı geliri doğru tespit edilemediğinden ona teşvik çıkarken bir memur çocuğuna çıkmayabiliyor maalesef. Bütün dinamikler doğru işlerse bu güzel bir uygulama. Özel okula talep olduğunda devlet okullarındaki öğrenci sayısı rahatlıyor. Yakında Muğla'da Amerikan Kültür Koleji ve Bahçeşehir Koleji de açılacak. Yalnız bunların diğerlerinden farkı fiyatlarının çok yüksek olması. Kulvar gibi butik okullarda var mesela onlarda öncelik para değil eğitim, öğretmen. Onlarında başarmalarını istiyorum. Velilerinde özel okulda çocuğumun herşeyiyle onlar ilgilensin mantığı var bunun da değişmesi gerekir. Velinin sürekli takipte olması gerekir bu anlamda. Yani hem öğretmenin hem velinin çocuğun davranışlarını takip edip ölçmesi gerekir.

Serkan Dirlik: Hocam bir diğer meşruiyet türü pragmatik meşruiyet. Bu da bir örgütün en yakın hedef kitlesinin veya izleyicilerinin veya ilgililerinin kişisel çıkar hesaplarına dayanır. Herhangi bir etkinlik dizisinin kendileri için pratik sonuçlarını belirlemek için örgütün davranışlarını içeren ilgilileriyle doğrudan alışverişi içerir. Pragmatik meşruiyet rasyonel etkinliği ifade eder. Bu meşruiyet işletme ile belirli

taahhütler elde ederlerken paydaşlar bir değer katkısı elde ettiklerinde işletme vasıtasıyla hedeflerine ulaştıklarında gerçekleşir. Hocam siz bu iki özel okulun hedef kitlelerine çıkarlarına uyumlu hareket ediyor mu?

Ş.M. : Eğer çocuğu izlemiyorsa uyumlu olamazlar. Fakat onların bu çıkarlara pragmatik anlamda uyduğunu düşünüyorum. Bizim 10. ve 11. Sınıf devlet fen lisesi öğrencilerini bünyelerine katıp bu çocukların başarılarını kullandıkları için kendi açılarından pragmatik davranıyorlar. Bunu ölçmenin en iyi yolu özel okul öğrencisinin ne kadar destek aldığıdır. Biraz daha ben bu yılı geçireyim seneye nasılsa yenisi gelir mantığındalar. Kısa dönemde kar sağlar tabi bu. Ama şu an sektöre yeni giren okullar sayesinde bu mantalitenin değişeceğini düşünüyorum. Daha canla başla çalışacaklarını düşünüyorum. Şu an artık giden öğrenci için bir şey yapmama durumu ortadan kalkacaktır diye düşünüyorum. Devlet olarak biz dershanecilik sektörünü kapatıp o kurs merkezi niteliğinden çıkıp kurumların özel okul haline dönüşmesine destek veriyoruz. Kulvar Ortaokulu’ da örneğin bu yüzden kurs merkezinden okula dönüşmek zorunda kalan butik bir özel okul. Bunların içerisinde tutunabilir mi bilmiyorum ama. Başarı çocuğa çok imkanı sunmak değildir başarı çocuğu kazanıp çocuğa bu imkanlar sayesinde nereden nereye getirdiğindir. Menteşe ilçesi olarak şu an devlet okulları ve özel okullar dahil Türkiye genelinde iyi bir ortalamaya sahibiz. Bu sene B Koleji, A Koleji’ne göre daha iyi. Ama bunun basında paylaşılmaması gerekiyor. B Koleji bunu paylaşmış bununla alakalı paylaşmamaları konusunda bir yazı gönderdim kendilerine.

Serkan Dirlik: Hocam ahlaki meşruiyet açısından değerlendirirseniz?

Ş.M. : Özel okulun deneme sınavı soru komisyonuna talepte bulunduğumuzda ben öğretmenimi gönderemem demesi o anlamda o kurumdaki ahlaki anlayışın tartışmaya açık olduğunu gösterir. Para almadan soru vermek istemeyen öğretmen de oldu yani bu eğitimin ahlaki boyutunu sorgulamamıza neden oluyor. Eğitim böyle çıkar alışverişinin döndüğü bir şey olmamalı. Diğer özel okulumuz yaptı mesela.

Serkan Dirlik: Son olarak *kültürel-bilişsel meşruiyet*, meşruiyet kitleler tarafından verilir çünkü kuruluş ile ilgili sahip oldukları imajın, örgütün ne olduğuna karşılık geldiğini varsayarlar. Kültürel-bilişsel meşruiyet, anlaşılabilirliğe ve kabul edilmeye dayanır. Kültürel-bilişsel meşruiyet, “gündelik rutinler için bir çerçeve sağlayan yaygın olan inançlar ve kabul edilen/sorgulanmayan varsayımların yanı sıra çeşitli

profesyonel ve bilimsel kurumlar tarafından yayımlanan ve duyurulan daha özelleştirilmiş, açık ve kodlanmış bilgi ve inanç sistemlerini’’ ele almaktan kaynaklanabilir. Yeni bir girişim hakkında bilginin yayılmasını ifade eder ve kültürel-bilişsel meşruiyetin en yüksek formuna yeni bir ürün, süreç veya hizmetin sorgulanamaz hale geldiği durumda ulaşılır. Bu bakış açısına göre, meşruiyet kazanmanın güçlü bir biçimi, bir işletme biçiminin kabul görmüş olan belirli bir aktivite türünü gerçekleştirmenin yolu olarak sorgulanmayan bir kabul kazanmasını içermektedir. Hocam bu iki okulumuz kültürel-bilişsel meşruiyet sağlamış mıdır? Yani sorgulanamaz bir kabul görmüşler midir?

Ş.M. : Bence henüz görmediler. Çünkü onun için çok güçlü bir marka olmak gerekir. Eğitimde genel anlamda bu böyledir. 10 yıl bir okul çok iyidir ama bir olay olur ve sorgulanır hale gelir. Söz konunun çocuk olduğu bir sektörde mutlaka sorgulama olur diye düşünüyorum. Biz hala öğretmen kimdir deniliyorsa kuruma olan güvende bir sıkıntı vardır. O yüzden hala tam sağlayabildiklerini düşünmüyorum. İyi olmak için daha uğraşmamız gerekiyor. Keşke Muğla’da yerler bu kadar pahalı olmasa daha çok okul açılabilirdi isteriz. Buradaki okulların özgüveni belki de azlığındandır. Bu sene yeni okullarla bu daha iyi bir sistem gelişebilir.

Ek 2. MÜLAKAT FORMU (Yöneticilere Yönelik)

Aşağıdaki sorular işletmenin meşruiyet kazanma ve bunu yönetme stratejileri ile ilgilidir. Örgütler, bir sosyal sistem içerisinde var olurlar. Bir sosyal sistem, hali hazırda geçerli olan senaryolar, kurallar, normlar, değerler ve modeller desenlerine sahip olan etkileşimli bir bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal sistem içerisinde örgütün meşru görülmesi onun hayatta kalması ve büyümesi için gereklidir. Meşruiyet bir kaynaktır ve diğer kaynakların sağlanmasına olumlu katkı sağlar. Meşruiyet, paydaşların (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çıkar grupları) gözünde veya değerlendirmelerinde bulunmaktadır. Paydaşlar, meşruiyetin kaynaklarıdır. Devlet ve onun düzenleyici kurumları, meslek birlikleri, lisans veya akreditasyon veren kuruluşlar, kamuoyu, müşteriler, tedarikçiler, medya meşruiyet kaynakları arasındadır. Meşruiyet, statü ve itibar kavramlarından da farklıdır. Özlerinde meşruiyet, statü ve itibar temel olarak farklı kaynaklardan ileri gelmektedir. Çeşitli sosyal yönergelere uygunluğu yansıtan meşruiyet ile birlikte statü, atfedilme ve grup hareketliliğini yansıtırken, itibar, başarıyı ve öz sunumu yansıtır.

SORULAR

İşletmenin faaliyet konusunu tanımlayabilir misiniz?

İşletmenizin faaliyetleri bölgesel mi yoksa yerel mi?

İşletmenin kuruluş yılı ne zamandır? İşletmenin faaliyete geçtiği yıl ne zamandır?

İşletmenizin toplam çalışan sayısı ne kadardır? Zaman içerisinde bu sayı nasıl bir değişiklik gösterdi?

Yıllık toplam geliriniz ne kadardır? Zaman içerisinde bu gelir nasıl bir değişim gösterdi?

İşletmenizin kuruluş aşamasında hangi faaliyetleri gösteriyordunuz? Şimdi işletmenizin göstermiş olduğu faaliyetler nelerdir?

Faaliyet göstermiş olduğunuz sektörün Türkiye’de, bölgede ve Muğla’da gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

İşletmenizin ilk kuruluş yıllarında işletmenizin ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdi? Şimdi işletmenizin ayakta kalmasını sağlayan unsurlar nelerdir?

İşletmenizin kuruluş aşamasında karşılaşmış olduğunuz düzenleyici, pragmatik, normatif ve kültürel-bilişsel sınırlandırmalar nelerdi? Bunların hangilerini karşılamakta daha çok zorlandınız? Neden? Hangilerini daha kolay karşıladınız? Neden?

10. Meşruiyet sağlamak için işletmenin kuruluş aşamasından günümüze aşağıdaki tabloda verilen stratejileri nasıl kullandınız?

11. İşletmedeki pozisyonunuz?

12. Toplam çalışma yılı deneyiminiz?

13. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Evrim Gökseloğlu

Doğum Yeri: Konak

Doğum Tarihi: 08.09.1993

Medeni Hali: Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

2011-2015 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

2011-2015 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü (İkinci Üniversite)

2015-2019 Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yüksek Lisans İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü

MESLEKİ BİLGİLER