



# Kuram Odaklı Analizlerde Soru Listesi Geliştirme: Dört Çerçeve Modeli ve İlişkili Kuramlar

**Prof. Dr. Yılmaz TONBUL**

Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi  
[yilmaz.tonbul@ege.edu.tr](mailto:yilmaz.tonbul@ege.edu.tr) Orcid No: 0000-0003-3674-619X

**Figen ATA ÇİĞDEM**

Milli Eğitim Bakanlığı, Bilişim Teknolojileri Öğretmeni, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Doktora Öğrencisi [atafigen@gmail.com](mailto:atafigen@gmail.com) Orcid No: 0000-0003-1696-4587

**Kemal SEZER**

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Yöneticisi. [kemalsezer35@gmail.com](mailto:kemalsezer35@gmail.com),

Orcid No: 0009-0002-0973-1478

## Özet

Bu araştırmada Bolman ve Deal tarafından geliştirilen Dört Çerçeve Modelindeki her bir çerçevenin farklı kuramlarla ilişkilendirilerek kurumsal işleyişin veya sorunların analizinde yararlanılabilecek bir soru kontrol listesi geliştirilmeye çalışılmıştır. Analiz birimi olarak lisansüstü eğitim enstitüleri seçilmiş, sorular enstitülerdeki işleyiş ve sorunlar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma temelinde doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Veri kaynağı olarak; Google Scholar ve YÖK tez veri tabanında bulunan lisansüstü tezler, uluslararası ve ulusal indekslerde taranan hakemli dergilerde yayınlanmış makaleler, bildiriler ve kitaplar kullanılmıştır. Kuramların seçiminde Dört Çerçeve Modelinin içeriği ile kuramların varsayımlarının örtüşmesi dikkate alınmıştır. Seçilen kuramlar erişilen kuramlarla; bu kuramların Dört Çerçeve Modelinin içeriği ve kuramlarının varsayımlarının örtüşmesine ilişkin araştırmacılar arasındaki uzlaşılı ile sınırlıdır. Veri toplama ve analiz sürecinde araştırmacılar tarafından bir

algoritma oluşturulmuş ve analizde betimleme, örnekleme ve ilişkilendirme yoluna gidilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre modelin yapısal çerçeve boyutu ile Bürokrasi Kuramı ve Örgütsel Ekoloji Kuramının; insan kaynağı çerçevesi boyutunda güdü kuramlarının ve Zihinsel Modeller Kuramının; politik çerçeve ile Örgütte Uyum Kuramı ve Aktör Ağ Kuramının; sembolik çerçevede ise Sembolik Etkileşim Kuramının birlikte işe koşulabileceği dikkate alınarak bir soru kontrol listesi geliştirilmiştir. Başka bir çalışmada farklı kuramlar da eklenerek kontrol listesi genişletilebilir, deneysel çalışmalarla soru kontrol listesinin işlevselliği test edilebilir, kuram odaklı karar destek sistemleri için yazılımlar geliştirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dört Çerçeve Modeli Kuram odaklı analiz, lisansüstü eğitim

## **Question List Development in Theory-driven Analysis: Four-frame Model and Associated Theories**

### **Abstract**

The aim of this research is to develop a checklist of questions that can be used in the analysis of institutional functioning or problems by relating each framework in the four-framework model developed by Bolman and Deal with different theories. Graduate education institutions were selected as the unit of analysis and the questions were developed taking into account the functioning and problems in the institutions. The method of document analysis was used in the research based on qualitative research. Graduate theses in Google Scholar and YÖK thesis database, articles, papers and books published in refereed journals and indexed in international and national indexes were used as data sources. In selecting the theories, the overlap between the content of the Four Frame Model and the assumptions of the theories was taken into account. The selected theories are limited to the accessed theories and the consensus among the researchers regarding the content of the Four Fram Model and the overlap of the assumptions of these theories. In the process of data collection and analysis, an algorithm was created by the researchers and description, sampling and association were used in the analysis. According to the results of the research, a checklist of questions was developed, taking into account that the structural frame dimension of the model can be used with Bureaucracy Theory and Organisational Ecology Theory; the human resource frame dimension with Motivation Theory and Mental Models Theory; the political framework with Organisational Cohesion Theory and Actor Network Theory; and the symbolic frame with Symbolic Interaction Theory. In a further study, the checklist can be extended with different theories, the functionality of the question checklist can be tested with experimental studies, and software for theory-oriented decision support systems can be developed.

**Keywords:** Four-Frame Model Theory based analysis, postgraduate education,

## **1.GİRİŞ**

Bilimsel kuramlar, sadece araç gereç olarak uygulamaya geçmemekte, yaşamın tüm alanlarında etkin biçimde işe koşulmaktadır. Psikoloji, sosyoloji, iktisat, tarih, eğitim vb. alanlarda geliştirilen kuramlar, bazen kendi alanları ile ilgili konuları anlama ve sorunları çözmede rol oynarken, bazen de bir konu ve sorunu anlamada farklı disiplinlerden birçok kuram, etkileşim içerisinde önemli rol oynarlar. Bu etkileşim için bir çerçeveye ve bu çerçeveye uygun kuramların ilişkilendirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bolman ve Deal tarafından geliştirilen Dört Çerçeve Modelinin" söz konusu etkileşim için oldukça iyi bir fırsat sunduğu düşünülmektedir. Modelde örgütsel işleyiş ve karşılaşılan sorunlar " Yapı, insan kaynağı, , politik ve kültürel semboller olmak üzere" dört bakış açısıyla incelenerek (Bolman ve Deal, 2008), örgütlerin karşılaştıkları sorunlara çoklu bir perspektiften bakmanın yolları gösterilmiştir.

*Yapısal çerçevenin* yönetim kuramları açısından dayanağını klasik yönetim kuramlarının oluşturduğu söylenebilir. Yazarlara (Bolman ve Deal, 2008) göre yapısal çerçeve boyutunda örgütsel amaçlar ve ilişkili görevlerin açık şekilde tanımlandığı, örgütsel yapı çevre ile sağlıklı ilişkilerin kurulacak şekilde organize edildiği, sürekli değerlendirmenin yapıldığı ve problemlere uygun yapısal değişim modellerinin uygulamaya konduğu görülmektedir. Modele göre doğru yapı, bireylerin kafa karışıklıkları, etkisiz olma, duygusuzlaşma ya da düşmanca davranma riskiyle savaşmak için sağlam bir temel sağlar. Örgütsel yapı çerçevesinin, Bürokrasi kuramı ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. İdeal tip bürokrasinin özellikleri Weber (Hoy ve Miskel, 2010) tarafından şöyle sıralanmıştır: Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, otorite hiyerarşi, yönetimin yazılı belgelere dayanması, uzmanlaşma, nesnellik, kurallar sistemi, kamu ve özel hayatın ayrışması. Örgütsel yapı çerçevesinin, Bürokrasi kuramı ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Öte yandan kurumların amaçlarını gerçekleştirmeleri için öncelikle çevresel değişimleri algılama ve buna uygun dönüşümün sağlanmasının gerekli olduğu görülmektedir. Kurumların niçin kurulduğu, nasıl değiştiğini ve zaman içerisinde baştan sona kuruluş, büyüme, dönüşüm, düşüş ve ölüm safhalarında nasıl geliştiğini inceleyen Örgütsel Ekoloji Kuramı (Hannan ve Freeman, 1977), örgütsel yapıların da bu yönleriyle kendilerini gözden geçirmeleri gerektiği ileri sürülmektedir. Kılıç (2018) kapalı toplum yapısına sahip üniversitelerin etkileşime karşı direnç gösteren, durağan, savunmacı ve eleştirellikten uzak bir yapı karakteri taşıdıkları ileri sürmektedir. Söz konusu nitelik

üniversitenin doğasına aykırı olmakla birlikte, günümüzde aşılması gereken bir sorun olarak birçok alanda göze çarpmaktadır. Üst düzeyde eğitim öğretimin yanı sıra yazılan tezler üzerinden bilgi üretiminin de sağlandığı lisansüstü eğitim kurumlarının yapısal çerçeve boyutuyla Örgütsel Ekoloji Kuramının etkileşme sokulmasının işlevsel sonuçları olacağı düşünülmektedir.

*İnsan kaynağı çerçevesinde* örgütlerin insanlar için kuruldukları varsayımından hareket edilmiştir. Modelin bu boyutu insan ilişkileri akımı kapsamında geliştirilen kuramlarla ilişkilendirilmiştir. Klasik yönetim kuramlarında dile getirilen insanı makinanın bir parçası olarak görme, onu tembel ve kaçak güreşen biri olarak kabul etme ve çalışanların yöneticiler tarafından yetiştikten ziyade çocuk olarak muamele görmeleri anlayışı burada eleştirilmiştir. Modelin, insan kaynakları çerçevesine göre bireylerin ve örgütlerin birbirlerine ihtiyacının olduğu ve bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin daha başarılı olacağını ifade edilmiştir. Bu çerçeveye göre (Özmen ve Şentürk, 2018) örgütte ilişkilere ve duygulara önem verilir, ayrıca açık iletişim, güçlendirme, kolaylaştırma, doğru insanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve etkili takım çalışması yoluyla üyelere öncülük etmek amaçlanır Bundan dolayı enstitülerde insan kaynağını oluşturan paydaşlar olarak akademisyenler ve öğrenciler için lisansüstü eğitimin hangi gereksinimleri giderdiği konusunun güdü kuramları (içerik ve süreç) açısından ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Öte yandan bir bütün olarak sürecin insan kaynağı için ne anlam ifade ettiği, tarafların buradaki yaşantılara nasıl anlam yükledikleri, kurumsal işleyişin bu anlamlandırma sürecini nasıl etkilediği konularının da Zihinsel Modeller Kuramı kapsamında ele alınmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

*Politik çerçeveyi* tanımlamada yazarlar arena metaforunu kullanmışlardır. Politik çerçeveye göre örgütler, aralarında sürekli farklılıklar olan ve kıt kaynaklar dünyasında yaşayan bireyler ve gruplardan oluşan topluluklardır. Modelin bu boyutu otoriteleri, politik grupları, baskı gruplarını ve çıkar gruplarını kapsar. Politik çerçevede, kararların, yol haritalarının ve hedeflerin, üst yönetimden gelen talimatlarla değil, sürekli bir müzakere ve pazarlık sonucunda şekillendiği varsayılır. Örgüt politikaları hem iç hem de dış koalisyonlardan etkilenir. Politik çerçeve, otoriteyi, birçok güç biçimleri arasından yalnızca biri olarak görür. Paydaşların ve aktörlerin sahip oldukları çoklu güç kaynakları (uzmanlık, politik ilişkiler, sosyal sermayeyi yönlendirebilme gücü vb.), otoritelerin bağlayıcı karar vermesini güçleştirir (Bolman ve Deal, 2008). Bu durum kurumsal işleyişi etkileyen beşerî ve beşerî olmayan tüm etmenleri dikkate alınmasını gerektirdiğinden

Aktör Ağ Kuramı ile modelin bu çerçevesi arasında doğrudan bağlantılı görülmüştür. Kuramda, harekette bulunanların kendi eylemleri, ahlakları, özellikleri ve yönelimleriyle sürece, duruma veya soruna ne sağladıkları üzerinde durulmuştur. Aktör kavramı sadece YÖK'ü, rektörleri, enstitü yöneticilerini, dekanları, akademik personeli, öğrencileri değil, nesnelere (teknoloji, çalışma ortamlarının tasarımı, artifaktlar) ve etkileşimde bulunulan tüm yapıları (iç-dış paydaşlar, diğer kurumlar, siyasal yapılar, demokratik kitle örgütleri vb.) da kapsamaktadır. Bu bakımdan, semiyotik yönü olan bir kuramdır. Etkileşim içerisindeki canlı ve cansız varlıkların işleyişteki değeri, etkileşim sürecinde ilişkide olduğu varlıklar üzerinden anlam bulmaktadır (Miles, 2016). Aktörler olarak enstitü yöneticilerinin uyguladıkları güç türü ve bunun kurumdaki uyum tipolojisine yansımaları da burada önem kazanmaktadır. Politik çerçevenin kavramları olarak güç, yetki ve otorite öne çıkmaktadır. Etzioni'ye (1975) göre başvurulan güç türünün (zora, kara ve değere), çalışanların kurumlarıyla aralarında farklı bir uyum ilişkisi (yabancılaşma, hesaplı ve bağlılık) ortaya çıkmaktadır. Politik çerçeve boyutunun bundan dolayı Güç ve Örgütte Uyum Kuramlarının varsayımları üzerinden lisansüstü eğitim sisteminin analizinde işe koşulabileceği öngörülmektedir.

Sembolik çerçevede (Bolman ve Deal, 2008) bireylerin anlam dünyaları, örgütün değerleri ve kültürü ön plandadır. Buna göre paylaşılan anlamlı kurallar, anlaşmalar ve anlayışlar yoluyla semboller davranışları yönlendirir. Özmen ve Şentürk'e (2018) göre bu örgütsel semboller, örgüte bağlılığı artırma, güçlü bir vizyon ileterek örgütsel sadakat üretir. Sembolik çerçeveyi benimseyen liderler örgütsel mit, tören ve diğer sembolik unsurların önemini kabul edip geliştirilmesine destek verirken, yeni ve heyecan verici olasılıklar üreterek hayal gücünü harekete geçirirler. Modelin bu boyutu örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Kurumun değerleri, paylaşılan inançlar, iz bırakanlar, gerçekleşen törensellikler, insan ilişkilerinin niteliği, kurumda kullanılan dil gibi öğelerin tümü de lisansüstü eğitim kurumlarında karşılığı olan etmenlerdir. Söz konusu uygulamaların amacına ulaşmasında, gerçekleşen etkinliklerin hedefleri ile süreçte yer alan tarafların zihinsel şemalarında ortaklık oluşması gerekmektedir. Tezin bitiminde cüppe giymek, bilim insanları ile buluşma oturumlarına katılmak, kendimizi bu etkileşimlerde başkalarının gözünden de görerek benlik duygumuzun oluşumuna katkı sunduğunu ileri sürüldüğü Sembolik Etkileşim Kuramı odaklı bir değerlendirmenin sembolik çerçeve boyutuyla ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir.

"Dört çerçeve modeli" tüm örgütlere karşılaştıkları sorunlara çoklu açılardan bakabilmenin yollarını gösterir. Örgüte farklı bakış açılarıyla yaklaşmanın, tek yönlü bakış açısına göre daha etkin bir yapıyı ortaya koyacağını vurgulamışlardır ve tek yönlü bakış açısının neden olacağı ihmalleri önlemeyi hedeflemişlerdir. Bu bağlamda, araştırmada da ayrıntılı bir analize yer verilebilmesi amacıyla 'Lisansüstü Eğitim' sorununa ilişkin alanyazın Bolman ve Deal tarafından geliştirilen Dört Çerçeve Modelinin boyutları temelinde farklı kuramların varsayımları dikkate alınarak incelenmiştir. Alanyazın tarama sınırlılıkları kapsamında kuram odaklı sorun analizine yönelik modelin farklı kuramlarla nasıl ilişkilendirilebileceğine yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durumun alanyazın ve uygulayıcılar için önemli bir eksiklik olduğu, modelin merkezde olduğu kuram odaklı analiz yaklaşımının yapılacak sistem, durum veya sorun temelli analizlere ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu amaçla Dört Çerçeve Modelinin ilişkili olduğu düşünülen kuramlarla birlikte lisansüstü eğitim sistemi örneği üzerinden bir sistemin veya sorunların analizinde nasıl işe koşulabileceğine yönelik alanyazın taraması bulguları ışığında bir soru listesinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

## **2. Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma materyali, veri toplama ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada nitel araştırma temelinde doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olay ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda, araştırmada nitel araştırma desenlerinden belge tarama yöntemi kullanılmış, veriler alanyazından elde edilmiştir. Bu makalede veri kaynağı olarak; Google Scholar ve YÖK tez veri tabanında bulunan lisansüstü tezler,

uluslararası ve ulusal indekslerde taranan hakemli dergilerde yayınlanmış makaleler, bildiriler ve raporlar kullanılmıştır. Araştırma amacı kapsamında alanyazın taraması yapılmıştır.

## **Çalışma Materyali**

Araştırmada kullanılan materyaller; “lisansüstü eğitim”, “sorunlar”, “lisansüstü programlar”, “Türkiye’de yükseköğretim sistemi” “Dört Çerçeve Modeli” anahtar kelimeleri ile Google Akademi, Ulusal Tez Merkezi, ResearchGate ve Ege Üniversitesi Kütüphanesi veri tabanı içerisinde aramalar yapılmıştır. Türkiye’de tez içerisinde Bolman ve Deal Dört Çerçeve Modeli kullanılan üç <sup>1</sup>teze, yurtdışında ise içerisinde tezlerin de yer aldığı on üç çalışmaya rastlanmıştır. Dört Çerçeve Modeli ile ilgili en temel kaynağı yazarların kitabı oluştururken, kuramların – özellikle de sosyal bilimlerde geliştirilmiş kuramların- sorun analizlerinde, günlük hayatta kullanımına yönelik erişilen araştırmalar da incelenmiştir. Yapılan taramada sosyal bilimlerde kuram odaklı analiz kapsamındaki çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür.

## **Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için çeşitli teknikler kullanılmıştır. Bu tekniklerin kullanım durumu tablolastırılarak verilmiştir.

**Tablo 1.** *Geçerlik ve güvenirlikte kullanılan stratejiler*

	Analizde Kullanılabilecek Stratejiler**	Kullanılan Stratejiler
Geçerli k	Katılımcılarla uzun süreli etkileşim	
	Alanyazından süreç boyunca yararlanma	✓
	Çalışma materyal sayısını artırma	✓
	Katılımcı teyidi	

<sup>1</sup> <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

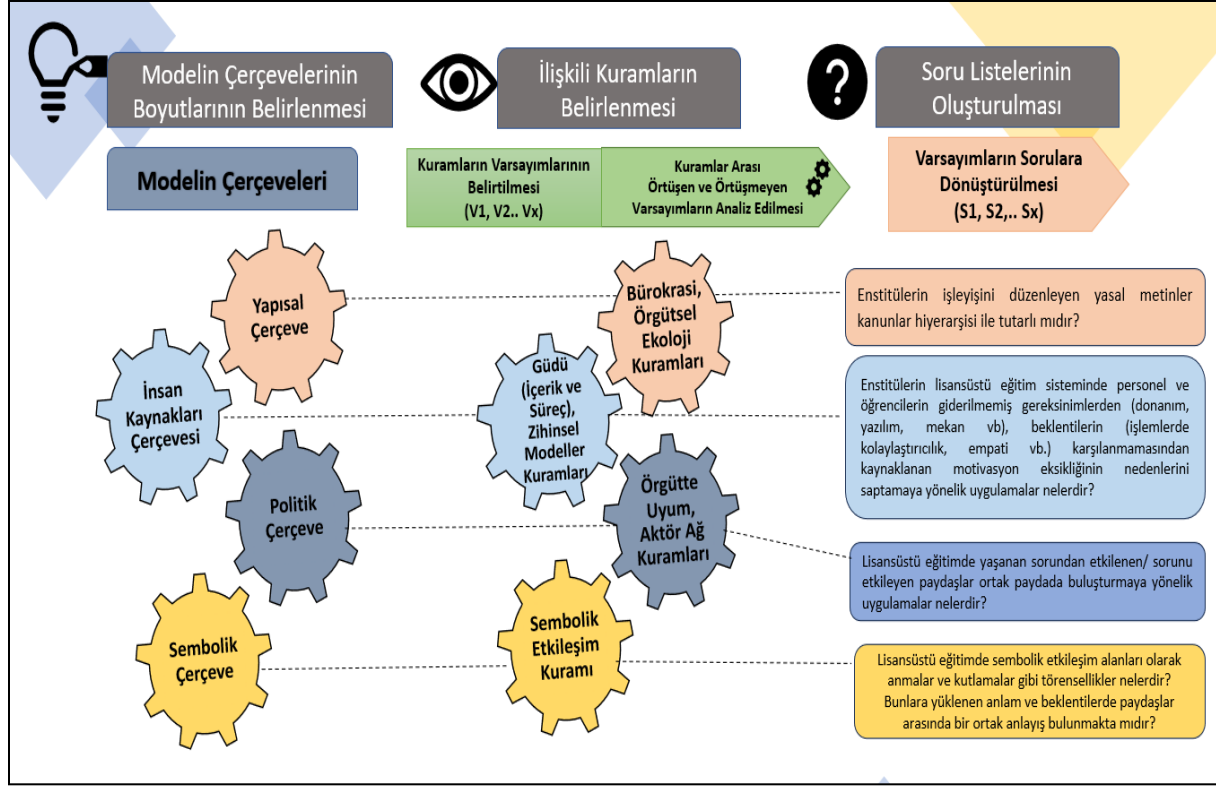
	Uzman incelemesi	
	Yansıtıcı günlük kullanımı	
	Araştırmacının özelliklerinin belirtilmesi	✓
	Ayrıntılı betimleme	✓
	Örnekleme açısından grubun temsil edilmesi	
Güvenirlik	Belge tarama verilerin kodlarında sonuçlar arasındaki tutarlık	✓
	Birden fazla araştırmacının belge taramayı gerçekleştirmesi ve bu iki bağlamda edinilen sonuçların karşılaştırılması	✓
	Dış teyit	
	Veri toplama süreci ve nasıl kayıt altına alındığı	
	Ham veriler	
Geçerlik ve Güvenirlik	Veri çeşitlemesi	
	Belge tarama verilerin başka nitel veriler ile çeşitlenmesi	✓
	Araştırmacı çeşitlemesi	✓

\*\*Anfara ve diğerleri, 2002; Angen, 2000; Connely, 2016; Creswell, 1998; Golafshani, 2003; Guba, 1981; Krefting, 1991; Patton, 1999 kaynaklarından derlenmiştir.

### **Veri Toplama ve Analizi**

Araştırmada, veri toplama ve analiz süreci araştırmacılar tarafından oluşturulan algoritma ile gerçekleştirilmiştir. Algoritmada modelin boyutlarının belirlenmesi, ilişkilendirilen kuramların belirlenmesi ve soru listelerinin oluşturulması olmak üzere üç aşamaya yer verilmiştir. Şekil 1’de bu algoritma verilmektedir.





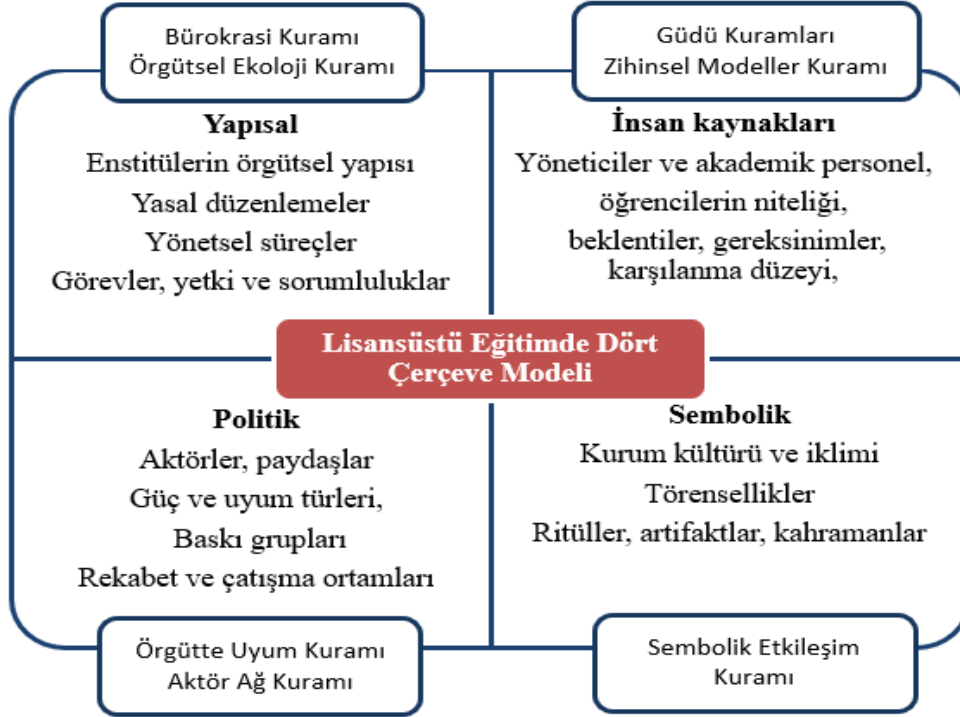
Şekil 1. Model çerçevesinde ilişkilendirilen kuramlar ve soru listelerinin oluşturulması

Şekil 1’de sırasıyla her bir çerçeve, ilişkili kuramlar ve kuramların varsayımlarına göre sorular üretilmiş, şekilde birer tane örnek soruya da yer verilmiştir. Bu şekilde bir betimsel analiz yönteminde elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Buradaki amaç, elde edilen bulguları okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmaktır. Veri analizinde betimleme, örnekleme ve ilişkilendirme yoluna gidilmiş, her bir alt çerçeveye ilişkin soru listeleri bulgular kısmında belirtilmiştir.

#### 4. BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın amacı ‘Bir sistemi veya sorunu Bolman ve Deal’in Dört Çerçeve Modeli açısından analiz etmede modelin ve ilişkili kuramların etkileşimi dikkate alınarak her bir çerçeve için belirlenen kuramların varsayımlarından üretilmiş soruların neler olabileceğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda bir sistemi veya yaşanan sorunları analiz etmede Bolman ve Deal’in Dört Çerçeve

Modeli açısından öne çıkan sorulara yönelik alanyazın taraması yapılmıştır ve her bir çerçeve kapsamında ele alınan varsayımlar, oluşturulan sorular ve ilişkilendirilen kuramlar sunulmuştur. Çalışmada lisansüstü eğitim enstitüleri Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Modeli odaklı, her bir çerçeve ile ilişkilendirilen kuramlardan yararlanılarak analiz edilmiştir. Lisansüstü eğitim sürecine ilişkin dört çerçeve modeli ve hangi kuramlarla etkileşim içerisinde soru kontrol listesinin geliştirileceği bilgisi Şekil 2'de verilmektedir.



**Şekil 2.** Lisansüstü eğitim sisteminin Dört Çerçeve Modelinde ilişkili kuramlarla etkileşimi şeması

Şekil 1'de her bir çerçevede ilişkilendirilen kuramlar sunulmuştur. Bu bölümde yer alan bulgular bu çerçeveler özelinde ayrı başlıklar halinde verilmiştir.

## Yapısal Çerçevenin İlişkili Kuramlarla Etkileşimi

Yapısal çerçeve boyutunda yer alan varsayımlar doğrultusunda dört temel boyuta yer verilmiştir. Bu boyutlar temelinde, açıklamalar ve sistem ya da sorun analizinde kullanılabilecek sorular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Yapısal çerçevede ilişkili kuramlar ve soru kontrol listesi

Yapısal Çerçevenin Boyutları	Yapısal çerçevede <b>Bürokrasi Kuramı</b> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yasal Düzenlemeler</li><li>▪ Örgütsel Yapı ve birimler</li><li>▪ Yönetimsel Süreçler</li><li>▪ Çevresel Etkileşim</li></ul>	<table border="1"><thead><tr><th><b>Bürokrasi Kuramı</b></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı</li><li>▪ Otorite hiyerarşi</li><li>▪ Yönetimin yazılı belgelere dayanması</li><li>▪ İş bölümü ve uzmanlaşma</li><li>▪ Nesnellik ve kurallar sistemi</li></ul></td><td><ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitülerin işleyişini düzenleyen yasal metinler kanunlar hiyerarşisi ile tutarlı mıdır?</li><li>2. Enstitülerin amaç ve hedefleri, bunların sahadaki karşılığı ile uyumluluğu mudur?</li><li>3. Enstitülerdeki örgütsel yapılanma şekilleri (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölünmüş biçim ve esnek) kurumsal amaçlarla uyumlu mudur? İşlevsel olmayanlara yönelik tespit mekanizmaları nelerdir?</li><li>4. Enstitülerin işlevleri, yetkilerin dağılımı, görev tanımları, iş bölümü ve iş akışı açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>5. Enstitülerde görevli akademik ve idari personelin yetkinliğini ve sürekli gelişimini güvenceye alacak mekanizmalar nelerdir?</li><li>6. Enstitülere öğrenci alma, süreçteki tüm aşamalarla ilgili işlemlerde tarafların sorumlulukları ve rolleri ile süreçlerdeki iş bölümü açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>7. Enstitülerde hesap verilebilirlik, şeffaflık, denetim ve geliştirme sistemleri tanımlanmış mıdır?</li><li>8. Enstitülerde çevredeki gelişmeleri izleyip, beklentileri alma ve gerekli yenileşmeyi hayata geçirecek birimlerin görevleri açıkça tanımlanmış mıdır?</li></ol></td></tr></tbody></table>	<b>Bürokrasi Kuramı</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı</li><li>▪ Otorite hiyerarşi</li><li>▪ Yönetimin yazılı belgelere dayanması</li><li>▪ İş bölümü ve uzmanlaşma</li><li>▪ Nesnellik ve kurallar sistemi</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitülerin işleyişini düzenleyen yasal metinler kanunlar hiyerarşisi ile tutarlı mıdır?</li><li>2. Enstitülerin amaç ve hedefleri, bunların sahadaki karşılığı ile uyumluluğu mudur?</li><li>3. Enstitülerdeki örgütsel yapılanma şekilleri (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölünmüş biçim ve esnek) kurumsal amaçlarla uyumlu mudur? İşlevsel olmayanlara yönelik tespit mekanizmaları nelerdir?</li><li>4. Enstitülerin işlevleri, yetkilerin dağılımı, görev tanımları, iş bölümü ve iş akışı açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>5. Enstitülerde görevli akademik ve idari personelin yetkinliğini ve sürekli gelişimini güvenceye alacak mekanizmalar nelerdir?</li><li>6. Enstitülere öğrenci alma, süreçteki tüm aşamalarla ilgili işlemlerde tarafların sorumlulukları ve rolleri ile süreçlerdeki iş bölümü açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>7. Enstitülerde hesap verilebilirlik, şeffaflık, denetim ve geliştirme sistemleri tanımlanmış mıdır?</li><li>8. Enstitülerde çevredeki gelişmeleri izleyip, beklentileri alma ve gerekli yenileşmeyi hayata geçirecek birimlerin görevleri açıkça tanımlanmış mıdır?</li></ol>
<b>Bürokrasi Kuramı</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı</li><li>▪ Otorite hiyerarşi</li><li>▪ Yönetimin yazılı belgelere dayanması</li><li>▪ İş bölümü ve uzmanlaşma</li><li>▪ Nesnellik ve kurallar sistemi</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitülerin işleyişini düzenleyen yasal metinler kanunlar hiyerarşisi ile tutarlı mıdır?</li><li>2. Enstitülerin amaç ve hedefleri, bunların sahadaki karşılığı ile uyumluluğu mudur?</li><li>3. Enstitülerdeki örgütsel yapılanma şekilleri (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölünmüş biçim ve esnek) kurumsal amaçlarla uyumlu mudur? İşlevsel olmayanlara yönelik tespit mekanizmaları nelerdir?</li><li>4. Enstitülerin işlevleri, yetkilerin dağılımı, görev tanımları, iş bölümü ve iş akışı açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>5. Enstitülerde görevli akademik ve idari personelin yetkinliğini ve sürekli gelişimini güvenceye alacak mekanizmalar nelerdir?</li><li>6. Enstitülere öğrenci alma, süreçteki tüm aşamalarla ilgili işlemlerde tarafların sorumlulukları ve rolleri ile süreçlerdeki iş bölümü açıkça tanımlanmış mıdır?</li><li>7. Enstitülerde hesap verilebilirlik, şeffaflık, denetim ve geliştirme sistemleri tanımlanmış mıdır?</li><li>8. Enstitülerde çevredeki gelişmeleri izleyip, beklentileri alma ve gerekli yenileşmeyi hayata geçirecek birimlerin görevleri açıkça tanımlanmış mıdır?</li></ol>				

<b>Yapısal Çerçeve <u>Örgütsel Ekoloji Kuramı</u> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi</b>	
<b>sel Ekoloji Kuramı</b>  ▪ Çevresel değişimlerden etkilenme ve uyarlanma  ▪ Örgütlerin yaşam döngüsü: Kurulma, büyüme, dönüşme, düşüş ve ölüm safhası	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitünün, anabilim dallarının, bilimsel disiplinlerin varlık sebebi nedir? Kurumsal amaçların açıklandığı metinlerde varoluşsal sebepler güncelliğini koruyor mu?</li><li>2. Lisansüstü eğitim birimlerinin kurullarının, komisyonların, çalışma ekiplerinin hangi (kurulma, büyüme, dönüşme, düşüş ve ölüm) aşamada olduğunu belirlemeye ve güncellemeye yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>3. Teknolojideki, mesleklerdeki ve iş yapma biçimlerindeki gelişmelere veya diğer kurumlardaki değişimlere uyum sağlamak amacıyla kurumsal yenileşme ihtiyacını saptamaya yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>4. Lisansüstü eğitim süreçlerinde rol oynayan tüm paydaşların (ör. akademik personel, öğrenciler) ve aktörlerin (kamu, yerel yönetimler, özel sektör, STK'lar) kurumsal politikalara etkilerini ve hedeflerin gerçekleşmesine katkılarını öte yandan gelecekte çevresel beklentilerdeki olası değişiklikleri anlamaya ve bunları karşılamaya yönelik uygulamalar nelerdir?</li></ol>

Tablo 2’de Yapısal çerçevenin boyutları dikkate alınarak, söz konusu boyutlarla ilişki olduğu düşünülen *Bürokrasi* ve *Örgütsel Ekoloji* Kuramlarının varsayımlarından hareketle Lisansüstü eğitim sistemi dikkate alınarak üretilen soru kontrol listesi verilmiştir. Üretilen soru kontrol listesi, hem genel olarak bir sistemin, yapının veya uygulamaların gözden geçirilmesinde hem de lisansüstü eğitimde karşılaşılan bir sorunu çok yönlü analiz etmede yararlanılabilir. Örneğin yasal metinlerin kanunlar hiyerarşisi ile tutarlı olması gerekliliği, bazen yapıyı kurarken, yeni kararlar alırken bazen de karşılaşılan bir sorunun nedenlerini analiz ederken işe koşulabilmektedir. Bir sorunun analizinde ise -örneğin lisansüstü eğitime yönelen öğrenci sayılarındaki düşmenin nedenlerini analiz etmede- başvurulardaki düşüşün yapısal düzenlemelerden (başvuru koşulları,

duyuru uygulamaları, teşvik sistemi) mi ya da programın güncelliğini, çekiciliğini, işlevselliğini (Örgütsel Ekoloji Kuramı) yitirmesinden mi kaynaklandığı sorularının sorulmasının uygun olduğu görülmektedir.

### İnsan Kaynakları Çerçevesinin İlişkili Kuramlarla Etkileşimi

İnsan kaynakları çerçevesi boyutunda yer alan varsayımlar doğrultusunda alt başlıklar, açıklamalar ve sistem ya da sorun analizinde kullanılabilecek sorular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** İnsan kaynakları çerçevesinde ilişkili kuramlar ve soru kontrol listesi

İnsan Kaynakları Çerçevesinin Boyutları	İnsan Kaynakları Çerçevesinde <u>Güdü Kuramları</u> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi	
	İçerik Kuramları	Süreç Kuramları
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Birey – örgüt ilişkisi</li><li>▪ Temel gereksinimler in karşılanması</li><li>▪ Çalışanlarla iletişim boyutu</li><li>▪ Mesleki yetkinleşme ve yeniliklere açıklık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı,</li><li>• Herzberg'in Çift-Etmen Kuramı,</li><li>• Alderfer'in E.R.G Kuramı</li><li>• McClelland'ın Başarı Gereksinimi</li><li>• Bandura'nın Özyeterlik</li><li>• Vroom'un Beklenti</li><li>• Adams'ın Eşitlik</li><li>• Locke Hedef Belirleme</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitülerin lisansüstü eğitim sisteminde personel ve öğrencilerin giderilmemiş gereksinimlerden (donanım, yazılım, mekan vb), beklentilerin (işlemlerde kolaylaştırıcılık, empati vb.) karşılanmamasından kaynaklanan motivasyon eksikliğinin nedenlerini saptamaya yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>2. Enstitülerin (ücretler, iş yükü, çabanın takdir edilmesi, takdirde hakkaniyet ilkesi, güç ihtiyacı, ilişki ihtiyacı, başarıma ihtiyacı vb.) belirlemede güdü kuramlarının işe koşulduğu uygulamaları nelerdir?</li><li>3. Enstitülerde çalışanların ve öğrencilerin başarıma, uzmanlaşma, başkalarıyla ilişki kurma, saygı ve takdir görme, sosyal ağları geliştirme, hedef belirleme/kariyer planlama ve aidiyet duygusunu geliştirme amacıyla yürütülen uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaların sonuçlarını saptamak amacıyla neler yapılıyor.</li></ol>

<b>İnsan Kaynakları Çerçevesinde <u>Zihinsel Modeller Kuramı</u> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yüklenen anlam ve şemalar</li><li>▪ Kurumsal hafıza</li><li>▪ Formal ve informal gruplarda paylaşılan zihinsel modeller (yeni farklı fikirler, alternatif yaklaşımlar ve çözüm önerileri)</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enstitüler, lisansüstü eğitim ve araştırma konularında paydaşlarda zihinsel şemaların (nitelikli eğitim, araştırma, danışmanlık vb.) oluşumuna hangi uygulamalar aracılığı ile katkıda bulunuyor?</li><li>2. Çalışanların, lisansüstü eğitim sürecinde doğrudan ve dolaylı yaşantıları nedir? Kurum içi ve dışında bu yaşantıların dile getirildiği ortamlar nelerdir? Deneyimler, çıkarımlar, kurumsal hafıza nasıl depolanıyor?</li><li>3. Çalışanların hayal gücünden ve yaratıcılıklarından yararlanmak amacıyla uygulamaya geçirilen formal ve informal etkileşimler nelerdir?</li></ol>

Tablo 3'te İnsan kaynakları çerçevesinin boyutları dikkate alınarak, söz konusu boyutlarla ilişki olduğu düşünülen farklı güdü kuramlarının ve Zihinsel Modeller Kuramı varsayımlarından hareketle Lisansüstü eğitim sistemi dikkate alınarak üretilen soru kontrol listesi verilmiştir. İçerik ve süreç kuramları olarak yer verilen güdü kuramlarında durum veya sorun analizi açısından sorunun kaynağı olarak 'giderilmemiş gereksinimlerin' olduğu görülmektedir. Üretilen soruların da ağırlıklı giderilmemiş gereksinimi saptamaya dönük uygulamaların neler olduğunu ortaya çıkarmaya dönük olduğu anlaşılmaktadır. Lisansüstü eğitimde yer alan insan kaynağı olarak başta akademik personel ve öğrencileri nelerin güdülediğinden hareketle, söz konusu güdüleme düzeyinin saptanması, engelleyen etmenlerin belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılarak uygulamaların hayata geçirilmesinin süreci olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Söz konusu uygulamaların paydaşlarca nasıl anlamlandırıldığı, lisansüstü eğitimden tarafların beklentilerinin neler olduğu ve süreçteki tüm yaşantıların, birikimlerin, deneyimlerin ve çıkarımların kurumun hafızasını oluşturmada hangi uygulamaların işe koşulduğunu belirlemeye dönük soruların ise Zihinsel Modeller Kuramı perspektifinde yer aldığı görülmektedir.

## Politik Çerçevenin İlişkili Kuramlarla Etkileşimi

Politik çerçeve boyutunda yer alan varsayımlar doğrultusunda alt başlıklar, açıklamalar ve sistem ya da sorun analizinde kullanılacak sorular Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** *Politik çerçevede ilişkili kuramlar ve soru kontrol listesi*

<b>Politik Çerçevenin Boyutları</b>	<b>Politik Çerçevede <u>Aktör Ağ Kuramı</u> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kararı etkileyen etmenler, gruplar</li><li>▪ Baskı grupları</li><li>▪ Güç ve uyum dengesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Beşerî (üst yöneticiler, çalışanlar, hizmetten etkilenenler, çıktıların kullanıcıları vb.)</li><li>● Beşerî olmayan (donanım ve yazılımlar, mobilyalar, makineler vb.) tüm aktörlerin karar süreçlerinde, kurumsal işleyişte, karşılaşılan sorunlarda etkisinin olması</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lisansüstü eğitimde yaşanan sorundan etkilenen/ sorunu etkileyen paydaşlar ortak paydada buluşturmaya yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>2. Sorunu ve çözümü diğerleri için de öncelikli hale getirmeye yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>3. Aktörler arası ilişkileri canlı tutma ve eşgüdüm nasıl sağlanıyor?</li><li>4. Paydaş ve aktör analizi sonuçları, enstitülerin amaçlarıyla bütünleşmesinde ve eşgüdümlü edebilmesinde de etkili olduğu düşünülen engelleyici veya yönlendirici etmenler açısından nasıl bir görünüm sergiliyor?</li><li>5. Beşerî olmayan aktörler (yazılımlar, mekanlar, artifaktlar vb.) nelerdir? Bunlar lisansüstü eğitimdeki süreçleri nasıl etkilemektedir.</li></ol>
	<b>Politik Çerçevede <u>Örgütte Uyum Kuramı</u> perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Kullanılan güç türü, uyum biçimini belirlemektedir</li><li>● Zora dayalı olması, soğukluğa ve yabancılaşmaya;</li><li>● Karara dayalı güç, hesapçıl ve çıkarıcı</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lisansüstü eğitim birimlerinde baskın güç türü (zora, kâra, değere) ve oluşan uyum tipi nedir?</li><li>2. Uygulanan güç tipinin çalışanlarda ve öğrencilerde nasıl bir etki yarattığını saptamaya yönelik uygulamalar nelerdir?</li><li>3. Lisansüstü eğitim örgütlenmesinde hangi baskı grupları/farklılaşan gruplar yer</li></ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uyuma ve değerlere dayalı güç uygulamaları ise bağlılığa neden olmaktadır.</li></ul>	<p>almaktadır? Bu gruplar kararları, işleyişi nasıl etkilemektedir?</p> <p>4. Örgüt içi güç ve uyum dengelerinin sağlanmasında hangi uygulamalar yapılmaktadır?</p> <p>5. Çevresel müdahalelere karşı yönetici olarak sahip olduğunuz güç kaynakları (yetki, toplumsal destek, uzmanlık, etkileme gücü vb.) nelerdir?</p>
--	--	---

Tablo 4’te politik çerçevenin boyutları dikkate alınarak, söz konusu boyutlarla ilişki olduğu düşünülen farklı Örgütte Uyum Kuramı Aktör Ağ Kuramı ve Örgütte Uyum Kuramı varsayımlarından hareketle lisansüstü eğitim sistemi dikkate alınarak üretilen soru kontrol listesi verilmiştir. Politik çerçevede örgütsel işleyişte etkili tüm etmenlerin dikkate alınması vurgusu bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı açısından da bakıldığında lisansüstü eğitim sisteminde öğrencilerin programlara başlayıp, mezuniyetlerine ve sonrasında kadar geçen süreçlerde birçok aktörün sürece değişik düzeylerde dâhil olduğu görülmektedir. Dört Çerçeve Modeli ile ilişkilendirilen Aktör Ağ Kuramında, lisansüstü eğitim sürecinde yer alan beşeri ve beşeri olmayan tüm öğelerin gerek sistem analizde gerekse sorun analizinde birlikte işe koşulmasına yönelik soruların tüm baskı gruplarına yönlendirildiği görülmektedir. Politik çerçevenin güç ve uyum boyutu dikkate alındığında, örgütlerde güç kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan uyum tipi bağlamında geliştirilen soruların da lisansüstü eğitim sürecinde yer alan paydaş ve aktörleri kapsadığı söylenebilir.

### **Sembolik Çerçevenin İlişkili Kuramlarla Etkileşimi**

Sembolik çerçeve boyutunda yer alan varsayımlar doğrultusunda alt başlıklar, açıklamalar ve sistem ya da sorun analizinde kullanılacak sorular Tablo 5’te sunulmuştur.



**Tablo 5.** Sembolik çerçevede ilişkili kuramlar ve soru kontrol listesi

<b>Sembolik Çerçevenin Boyutları</b>	<b>Sembolik Çerçevede Sembolik Etkileşim Kuramı perspektifinden lisansüstü eğitimde sistem/sorun analizi için soru listesi</b>	
▪ <i>Örgüt Kültürü:</i> Değerler, İlkeler, Felsefeler  ▪ <i>Örgüt İklimi:</i> Rutinler, Ritüeller Semboller Artefaktlar Dil	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sembolik etkileşim alanları ve uygulamaları</li> <li>● Bireylerin anlam dünyalarında inançlarında, tutum ve teamüllerde ortaklık duygusu</li> <li>● Kurumsal işleyişteki tüm süreçlerde, yapılanların paydaşlar üzerindeki etkisini dikkate alan bir yaklaşım ve duyarlılık</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lisansüstü eğitimde sembolik etkileşim alanları olarak anmalar ve kutlamalar gibi törensellikler nelerdir? Bunlara yüklenen anlam ve beklentilerde paydaşlar arasında bir ortak anlayış bulunmakta mıdır?</li><li>2. Lisansüstü eğitimin yönetsel, eğitsel ve araştırma süreçlerindeki etkileşimlerde kullanılan dilin (Ben dili-sen dili/ reaktif proaktif) paydaşlar nezdindeki karşılığı nasıldır?</li><li>3. Kurumunuzun sembolleri nelerdir? Çalışanlarınız bu sembollere nasıl bir anlam yüklemektedirler?</li><li>4. Lisansüstü eğitim süreçlerindeki süreçler ve işlemler konusunda paylaşılan ortak inançlar, oluşmuş tutumlar ve teamüller konusunda paydaşlar arasında bir ortaklık var mıdır?</li><li>5. Paydaşlar arasında kahramanlar, önemli kişiler, iz bırakanlar ve örnek alınacak kişiler konusunda bir uzlaşma var mıdır?</li></ol>

Tablo 5’te sembolik çerçevenin boyutları dikkate alınarak, söz konusu boyutlarla ilişki olduğu düşünülen Sembolik Etkileşim Kuramının varsayımlarından hareketle lisansüstü eğitim sistemi dikkate alınarak üretilen soru listesi verilmiştir. Sembolik çerçevenin örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının kavramsal çerçevesi açısından ele alındığı, burada değerler, felsefe, ritüeller, artefaktlarla ilgili kavramların, bireylerin anlam dünyalarında nasıl bir karşılık bulduğu ve bu

karşılığın yeniden inşası için nelerin yapılması gerektiği konusunun ise Sembolik Etkileşim Kuramı açısından değerlendirilerek sorulara dönüştürülmüştür.

## **6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Çalışmada Dört Çerçeve Modelinin her bir çerçevesinin belirlenmiş kuramlarla ilişkilendirilerek karşılaşılan bir sorunun, mevcut işleyişi veya bir sistemin tüm aşama ve süreçlerinin analizinde yararlanılabilecek bir soru listesi geliştirilmeye çalışılmıştır. Dört Çerçeve Modelinde, örgütlerin karşılaştıkları sorunlara çoklu bir perspektiften bakmanın yolları gösterilmiştir. Lisansüstü eğitim programlarının niteliği, akademik personelin yetkinliği, öğrencilerin motivasyonuna kadar birçok konu dört çerçeve modeli açısından incelendiğinde, her bir çerçevenin konunun farklı bir boyutuna açıklık getirdiği görülmektedir. Enstitülerin görev tanımları, buradaki yetkilerin düzenlenmesi, süreç ve işlemlerin tanımlanması gibi konular çerçevenin yapısal boyutuna girerken, eğitimcilerin nitelikleri (mesleki yeterlikleri, gelişme kapasiteleri, aidiyet), öğrencilerin gereksinimleri ve güdülenme durumları insan kaynağı çerçevesi kapsamında ele alınabilir. Konuya dâhil taraflar (YÖK, üniversite, diğer enstitüler, sektörler, akreditasyon kurumları, STK'lar vb.), bunların süreçlere etkisi, çıktılardan etkilenme durumları ise modelin politik çerçevesi içerisinde yer almaktadır. Sembolik çerçeve, uygulamaların anlamlandırılmasını ve anlamlandırma sürecini etkileyen tüm uygulamaların (törenler, gelenekler, önderler, kurumdaki görseller vb.) gözden geçirilmesini kapsamaktadır.

Bu araştırmada analiz birimi olarak lisansüstü eğitim alınmışsa da geliştirilen soru listesinin kullanım alanı, lisansüstü eğitimle sınırlı değildir. Bu anlamda diğer eğitim-öğretim kurumları kadar kamu ve özel sektördeki örgütler de karşılaşılan sorunlarda veya mevcut işleyişi değerlendirmede bu soru listesinden yararlanabilirler. Dört çerçeve Modeli, sadece sorunlar çıktığında değil, örgütsel işleyici gözden geçirmede ve aksayan yönleri saptamada da işe koşulabilir niteliktedir. Modelin her bir çerçevesi birçok kuramla ilişkilendirilebilir. Bundan dolayı model bu yönüyle yeni kuramsal desteklerle geliştirilebilir niteliktedir. Örneğin Kaos Kuramı, Dört Çerçeve Modelinin tüm çerçevelerinde işe koşulabilir. Ortaya çıkan bir sorunun analizinde sorunun *yapısal çerçevede* hangi alt sistemler arasındaki etkileşimin yetersizliğinden kaynaklandığı; *politik çerçevede* aktörlerin etkileşiminin süreçlere etkisi; *sembolik çerçevede*

rutini, monotonluğu hatta konfor alanlarını terk ederek keşfetmeyi ve değişimi vurgulayan görsellere ve törenselliğe yer vermeyi; *İnsan kaynağı çerçevesinde* ise buna uygun nitelikte işgücü istihdamı, bu nitelikleri geliştirmeye dönük eğitimler üzerinden yapılacak bir analiz dahi Kaos kuramının Dört Çerçeve Modeli ile nasıl etkileşime girdiğine örnek olabilir. Dolayısı ile Dört Çerçeve Modeli, başka kuramlarla da ilişkilendirilerek soru kontrol listesi genişletilebilir.

Eğitim kurumlarındaki sorunların bir kısmı herhangi bir işletmede karşılaşılanlarla benzerlik gösterebileceği gibi, kendine özgü yönleri de vardır. Örneğin bir yeniliğin nasıl yayıldığı, çalışanların kurumsal davranışlarının güdü kuramları açısından nasıl ele alınabileceği konusu, kurumun tapu dairesi veya bir lise olmasına göre benzerlikler ve farklılıklar gösterebilir. Yine meslek yüksekokullarında öğrencilerin okul terkininin nedenleri ve bu durumun nasıl önüne geçilebileceği, personelin yetkinliği, meslekte tükenmişlik, kurumsal aidiyetin düşük olması, çalışanlarla iletişim sorunları yaşama gibi durumların nedenlerini açıklayan çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Kontrol listesine başka hangi kuramlardan üretilecek soruların dâhil edilebileceği veya mevcut kuram listenin işlevselliği konusunda araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Başka hangi kuramların eklenebileceğine yönelik araştırmalarda yapay zekâ uygulamaları da kullanılarak oluşturulacak algoritmalar ışığında, dijital karar destek sistemleri geliştirilebilir. Tonbul'un (2021) araştırma sonuçları, kuramları örgütsel işleyişteki sorunları analiz ederek çözüm önerileri geliştirmede işlevsel olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan zihninin oldukça yaratıcı olduğu kabul edilmekle birlikte, aynı anda çok sayıda değişkeni ve bunlara ilişkin verileri, bilgi kaybı olmaksızın etkileşime sokma konusunda sınırları olduğu dikkate alındığında, kuram odaklı karar destek sistemlerinin geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan kuram odaklı karar destek sistemlerini geliştirmek kadar, söz konusu sistemlerin etkili kullanılmasında kuramları durum veya sorun analizlerinde kullanmaya yönelik öncelikle yöneticilerde bu yönde bir tutumun da geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kuramların, çıkış itibarıyla da gerçek olay ve olgulara açıklık getirme iddiası ile geliştirilmiş olmalarına karşın, yöneticilerin, kurumlarındaki sorunları ve kurumsal işleyişi bir bütün olarak analiz etmede kuramlara yeterince başvurmaması, hatta kuramlardan habersiz olması düşündürücüdür. Yöneticilerin sorunları çözmeye bilimsel araştırma sonuçlarına veya kuramsal kontrol listeleri yerine ağırlıklı olarak kişisel uzmanlık birikimlerine, geçmiş yaşantılara, deneyimlere veya öznel yargılara (Sezgin ve Erdoğan, 2017) başvurdukları görülmektedir. Yine Tonbul ve Çavdar'ın (2019) araştırma bulguları, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin

alanlarıyla ilgili bilimsel yayınları takip etme düzeylerinin düşük olduğunu; eğitimle ilgili sorunları analiz etmede ve çözüm önerileri geliştirmede, bilimsel bilgiye yeterince başvurmadıklarını göstermektedir. Fordham Üniversitesi okul yöneticisi yetiştirmede kuram-uygulama arasında ilişkiyi kurmanın önemini vurgulamakta ve bir yöneticinin kuram kullanımının başarısıyla paralel olduğunu belirtmektedir (Murphy ve Hallinger, 1992). Alanyazında, okullarda öğretmenlerin, psikolojik danışmanların sorunların çözümünde kuram kullanımlarına ilişkin araştırmalara sınırlı olsa da rastlanmış olmasına karşın (Erdemir ve Kutlu, 2022), enstitü yöneticilerinin yapıyı, uygulamaları ve sorunları analiz etmede ve çözüm önerileri geliştirmede kuramların bilgisinden nasıl yararlandıklarına dair araştırmalara rastlanmadığı ve bu konuda bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. Alanyazında kuramların uygulamadaki işlevselliği (Tonbul ve Ata Çiğdem, 2022), eğitimdeki sorunların kuramlar üzerinden incelenmesi (Türkan ve Erişen, 2022) konularında teorik çalışmalar bulunmakla birlikte deneysel çalışmaların (Tonbul, 2021) az olduğu görülmektedir. Bilimsel bilgiye yeterince başvurmama ile ülkemizde kuram geliştirme, kuram test etme veya kurama katkıda bulunmaya yönelik bilgi üretiminin düşüklüğü (Polat, 2010; Demirhan, 2015; Tonbul ve Keleş, 2022) arasında da ilişki olduğu düşünülmektedir. Dört Çerçeve Modeli, kurumlardaki aksaklıklara bir bütün olarak bakmayı sağlamanın yanı sıra, her çerçevesi farklı kuramlarla desteklenerek geliştirilebilir. Başka hangi kuramlarla birlikte işe koşulabileceği konusunda fikirler ileri sürülebilse de önerilerin kullanıcılar için kullanışlı hale getirilmesine yönelik deneysel çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Kuramların yönetsel sorunların çözümünde işe koşulabilmesi ile ilgili çalışmaların uygulayıcılara olduğu kadar araştırmacılara da katkı sunacağı düşünülmektedir. Çünkü uygulamada ihtiyaç duyulan yeni kuramların geliştirilmesinin yolunun da var olanların gerçekten işlevsel olup olmadıklarının araştırılmasından geçtiği görülmektedir. Bizim araştırmamızın bu çalışmalara vesile olmasını ve ışık tutmasını umuyoruz.

## **Kaynak**

- Anfara Jr, V. A., Brown, K. M., & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, 31(7), 28-38.
- Angen, M. J. (2000). Evaluating interpretive inquiry: Reviewing the validity debate and opening the dialogue. *Qualitative Health Research*, 10(3), 378-395. • Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in qualitative research. *Medsurg Nursing*, 25(6), 435.
- Bolman, L., Deal, T. (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Demirhan, G. (2015). *Türkiye 'de eğitim yönetimi alanında araştırma geleneği ve paradigmaların gömülü teori bağlamında değerlendirilmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdemir, S., & Kutlu, M. (2022). Kariyer Rehberliği Sistemine İlişkin Okul Psikolojik Danışmanlarının Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 1-16.
- Etzioni, A. (1975). *A Comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.). NY: Free Press.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75-91.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve organizasyon kuramları*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Murphy, J.ve Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation *Journal of Educational Administration*, 30 (3). 77-82.
- Özmen, İ., & Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 29-51.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5), 1189-1208
- Polat, G. (2010). *Eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalında yapılmış lisansüstü tez çalışmalarının incelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, F. & Erdoğan, O. (2017). Okullarda Problem Çözmede Kanıta Dayalı Yaklaşım . *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 427-455.
- Tonbul, Y (2019). *Öğrenciler ve akademik danışmanları için eğitim kılavuzu*. Akademisyen Kitabevi.
- Tonbul, Y. ve Çavdar, E. (2019). Perceptions of school administrators related to the contribution of their completed postgraduate education to school management duties. *Vodjenje Leadership in Education*, 3(17), 95-113. [http://www.solazaravnatelje.si/ISSN/1581-8225/2019\\_3.pdf](http://www.solazaravnatelje.si/ISSN/1581-8225/2019_3.pdf)
- Tonbul, Y. (2021). *Eğitim Kurumlarında Yönetimsel Sorunların Analizi için Kuram Rehberi*. Anı Yayıncılık.
- Tonbul, Y. & Ata Çiğdem, F. (2022). Kuram odaklı sorun analizi: Kaos Kuramı ve Romanlarda üst eğitim kurumlarına devam etmeme örneği.Şenel Poyrazlı (Ed.) İçinde *Eğitimde Kültürel Gruplara İlişkin Güncel Araştırmalar*, 67-86. Anı yayıncılık. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/364242802\\_Kuram\\_Odakli\\_Sorun\\_Analizi\\_Kaos\\_Kurami\\_ve\\_Romanlarda\\_Ust\\_Egitim\\_Kurumlarina\\_Devam\\_Etmeme\\_Ornegi](https://www.researchgate.net/publication/364242802_Kuram_Odakli_Sorun_Analizi_Kaos_Kurami_ve_Romanlarda_Ust_Egitim_Kurumlarina_Devam_Etmeme_Ornegi)
- Tonbul, Y., & Keleş, N. Ö. (2022). Examining the Knowledge Produced in Educational Administration Doctoral Theses with Respect to Functions of Science. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(2), 358-393.
- Türkan, A., & Erişen, Y. (2022). Eğitimde Yaşanan Sorunların Kuram, Model, Yöntem ve İlkeler Işığında İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1641-1679.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin