

Yükseköğretimde Yabancı Dil Eğitiminin Örgütlenmesi: Yabancı Diller Yüksekokulları İçin Bir Örgütlenme Modeli Önerisi

Organizing Foreign Language Education in Higher Education: A Proposed Organizational Model for Schools of Foreign Languages

Abdullah BAĞCI

ÖZ

Bu makalenin amacı, seçili üniversitelerde yabancı diller yüksekokullarının örgüt yapılarını inceleyerek, bu okullarda sunulan akademik ve idari hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması için bir akademik örgütlenme modeli önerisinde bulunmaktır. Üniversitelerde yabancı dil eğitimi, rektörlüklere veya çeşitli fakülterlere bağlı bölüm başkanlıkları, koordinatörlükler, yabancı dil programları veya hazırlık okullarında sunulmakla birlikte, son dönemlerde yabancı diller yüksekokulları çatısı altında sunulması yaygınlaşmaktadır. Üniversitelerde yabancı dil öğretiminin tarihçesine bakıldığında yabancı diller yüksekokullarının kurulması bir dönüm noktası olarak değerlendirilebilir. Yüksekokulların hizmetlerin etkili sunulabilmesi adına kanun ve yönetmeliklere uygun olarak doğru örgüt yapılarının oluşturulması bir gereksinimdir. Bu amaçla, çalışmada Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından araştırma üniversitesi olarak belirlenen 20 üniversite bünyesindeki en köklü 10 yabancı diller yüksekokulunun akademik ve idari örgüt yapıları incelenmiştir. Bunun sonucunda, yabancı diller yüksekokullarının idari örgütlenmelerinin büyük oranda benzerlik göstermelerine karşın akademik örgütlenmede çeşitlilik ve farklılık olduğu görülmüş; özellikle yabancı dilde hazırlık öğrenci sayıları 1500'den fazla yüksekokullar için bir akademik örgütlenme modeli önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Üniversitelerde yabancı dil eğitimi, Yabancı diller yüksekokulu, Akademik örgütlenme

ABSTRACT

The purpose of the article is to propose an academic organization model for schools of foreign languages at Turkish universities based on the analysis of the existing organizational structures of sampled schools to contribute to the effective delivery of academic and administrative services. While certain foreign language programs, units, departments provide foreign language education at Turkish universities, it has recently become much more common to offer it at schools of foreign languages. With this respect, the establishment of schools of foreign languages can be considered to be a turning point in the foreign language education at Turkish universities. In order to carry out foreign language education effectively, these schools need clearly defined and strong organizational structures that comply with the relevant laws and regulations. In this study, the organizational structures of academic and administrative units of the 10 oldest schools of foreign languages among 20 universities designated as research universities by the Council of Higher Education (CoHE) were sampled and studied. The results show that while the organizational structures of administrative units exhibit a high degree of uniformity, there is a significant diversity and variation in the academic organization structures. In addition, an organizational model is proposed for the academic structures of schools of foreign languages with a student population of 1500 and more at their preparatory classes.

Keywords: Foreign language education at universities, School of foreign languages, Organizational structures

Bağcı A., (2025). Yükseköğretimde yabancı dil eğitiminin örgütlenmesi: Yabancı diller yüksekokulları için bir örgütlenme modeli önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 15(2), 246-259. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1579349>

Abdullah BAĞCI (✉)

ORCID ID: 0000-0001-6052-6563

Hacettepe Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, İngilizce Hazırlık Birimi, Ankara, Türkiye
Hacettepe University, School of Foreign Languages, English Preparatory Unit, Ankara, Türkiye
abagci@hacettepe.edu.tr

Geliş Tarihi/Received : 04.11.2024

Kabul Tarihi/Accepted : 27.04.2025



Bu eser "Creative Commons Atıf-GayriTicari-4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır.

GİRİŞ

Yükseköğretimde yabancı dil eğitimi ve yabancı dille eğitim Osmanlı'dan günümüze kadar dönemin siyasal, toplumsal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak değişim göstererek yapılagelmiştir. Osmanlı'da öncelikle medreselerde Arapça ve Farsça, son dönemlerde ise özellikle batılı modern üniversiteler model alınarak kurulan askeri okullarda Fransızca dillerinde eğitim yapılmıştır (Demircan, 2008; Akyüz, 1997; Özşarı, 2000). Ayrıca yeni açılan Türkçe eğitim yapan batılı tarzda okulların programlarına yabancı dil (özellikle Fransızca) dersleri eklenmiş, Paris'te bir okul açılıp öğrenciler oraya gönderilmiş ancak istenilen sonuç tam olarak alınamamıştır. 1933'te üniversite reformuyla Darülfünun, İstanbul Üniversitesine dönüştürüldüğünde, "yabancı dil meselesinin de kökünden halli istenmiş" ve daha sonra (1938) üniversitede Yabancı Diller Mektebi adını alacak olan Yabancı Diller Kürsüsü açılmıştır (Ergin, 1977, s. 2161).

Osmanlı'da İngilizce eğitim yapan ilk kurum olan Robert Koleji, Cumhuriyet döneminde de eğitime devam etmiştir. Cumhuriyet döneminde Robert Koleji'nin yükseköğretim bölümü dışında, 1955'te Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) kuruluncaya kadar yükseköğretimde Osmanlı'dan farklı olarak yabancı dille eğitimin değil, yabancı dil eğitiminin (yani yabancı dilin ders olarak verilmesi) olduğu görülmektedir. Özellikle 1950'lerden sonra İngilizce, gerek yükseköğretimde gerekse daha önceki kademelerde en yaygın yabancı dil durumuna gelmiştir. Bu dönemde yükseköğretim kurumlarında yabancı dil eğitimi, fakülte ve yüksekokullarda hazırlık sınıfı eğitimi ve yıllara dağıtılmış yabancı dil dersleri olarak iki şekilde uygulanmıştır (Güneş, 2009).

Günümüzde yükseköğretimde yabancı dil öğretiminde kapsam, uygulama ve değerlendirme hususlarına ilişkin usul ve esaslar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2923 sayılı Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi Kanunu ile 23/3/2016 tarih ve 29662 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Öğretimi ve Yabancı Dille Öğretim Yapılmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelikle düzenlenmektedir. İlgili mevzuat çerçevesinde yükseköğretimde yabancı dil eğitiminin örgütlenmesinde farklı üniversitelerde çok çeşitli yapıların olduğu görülmektedir. Özellikle devlet üniversitelerinde yaygın olan yapılanma modeli yabancı dil eğitiminin "yabancı diller yüksekokulu" adı altında genellikle rektörlüğe bağlı olarak örgütlenmesidir. Bunun yanında rektörlüklere veya fakültelere bağlı olarak "diller okulu", "hazırlık okulu", "hazırlık sınıfı", "hazırlık programı", "yabancı diller programı" adları altında yabancı dil eğitiminin sunulduğu yapılar da bulunmaktadır.

Jones'a (2013, s.30) göre, örgütsel yapı, insanların eylemlerinin nasıl koordine edileceğine ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin görev ve yetki ilişkileri sistemidir. Örgütsel yapı oluşturma bir kurumdaki işlerin düzenlenmesine yöneliktir. Çalışma alanlarının iş bölümü yapılarak bölümlere ayrılması, karar alma mekanizmalarının ve beraberrinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kurum içi ilişkileri düzenleyen kural ve yönetmeliklerin oluşturulması gibi bir dizi çalışmayı içeren bir örgütsel tasarım sürecinin sonunda örgütsel yapı oluşturulur veya değiştirilir. Örgütün amaç ve stratejileri, büyüklüğü, çevresi ve teknolojik/teknik etmenler örgütsel

yapının oluşturulmasında dikkate alınması gereken unsurlardır (Champoux, 2010; Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2018).

Bu unsurlar dikkate alınarak farklı örgütsel yapılar oluşturulabilir. Bunlardan bazıları basit yapılar, işlevsel yapılar, bölümlendirilmiş yapılar ve matris örgütsel yapılarıdır. Basit örgütsel yapılar daha çok yeni kurulmuş, küçük ölçekli, yetkinin tek kişide toplandığı yapılarıdır. Zamanla gelişip büyüyen basit örgütsel yapılarda işler benzer nitelik ve uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılarak, merkeziyetçi bir işlevsel örgüt yapısı oluşturulur. Farklı iş birimleri veya bölümlerden oluşan bölümlendirilmiş örgüt yapıları daha ademi-merkeziyetçidir ve yapı içinde her bölüm belirlenmiş bir yetki ve özerkliğe sahiptir. Matris örgüt yapısıyla genellikle büyük örgütlerde kendi içinde özerk farklı bölümler arasında eşgüdüm sağlanarak ortak amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarının daha verimli kullanılması ve işlerin daha etkili yürütülmesi amaçlanır. Ancak farklı birimlerde çalışan ve yöneticiler açısından ikili bir yetki ve sorumluluk durumu yapı içinde rol çatışmasına yol açabilmektedir (Burton, Obel, & DeSanctis, 2011; Capon, 2004; Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2018).

Örgütsel yapıların işleyişiyle ilgili alanyazında yaygın olarak iki genel örgüt modelinden söz edilmektedir: bürokratik (mekanik) ve organik örgüt modelleri. Bürokratik bir örgüt yapısında, eşgüdümün ve verimliliğin sağlanması için işlerin standartlaştırılması, çalışanların davranışlarının yazılı kural ve prosedürlerle belirlenmesi esastır. Bürokratik örgüt, merkeziyetçi karar alma mekanizmalarının olduğu, biçimlendirilmiş ve standartlaşmış iletişim kanallarının bulunduğu, açık ve değişmez bir iş bölümünün yapıldığı, resmi ve hiyerarşik bir örgütsel yapıdadır. Organik örgüt modeli ise her şeyin kurallara bağlı ve öngörülebilir olduğu bürokratik modelin antitezidir. Organik örgütlerde karar alma mekanizmaları daha yatay ve esnektir. İletişim kanalları daha çeşitli ve karmaşıktır. İş bölümü vardır, ancak değişken ve uyarlanabilir niteliktedir. Her iki örgüt modelinin de bazı üstünlük ve zayıflıkları vardır (Champoux, 2010; Mintzberg, 1979; O'Neill, Beauvais, & Scholl, 2016; Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2018). Aslında hiçbir okul tamamen bürokratik veya tamamen organik bir model özelliği göstermez. Çoğu örgüt modeli bu iki uç nokta arasında bir yerde konumlanır (Lunenburg & Ornstein, 2021).

Mekanik (bürokratik) örgüt modelinin; karmaşık ve yaratıcılık gerektiren işlerin olmadığı, rutin ve tekrarlanan işlerin olduğu, dış çevrenin ise istikrarlı ve öngörülebilir olduğu durumlar için daha uygun olduğu varsayılmaktadır. Organik örgüt modelleri ise rollerin esnek tanımlandığı, görevlerin karmaşıktığı, özel bilgi ve deneyim gerektiren işlerin olduğu ve başkalarıyla etkileşim yoluyla sürekli değişimin ve yeniden tanımlanmanın yaşandığı örgütler için daha uygundur (O'Neill, Beauvais, & Scholl, 2016). Mekanik örgüt modelleri durağan ortamlarda, organik modellerse devingen ve değişken ortamlarda daha iyi işler (Champoux, 2010). Farklı örgüt yapıları için dört temel ortam Tablo 1'de özetlenmiştir.

Buna göre basit, istikrarlı ortamlar; koordinasyon için iş süreçlerinin standartlaştırılmasına ve çalışanların davranışlarının kural ve prosedürlerle yönlendirilmesine dayanan merkeziyetçi,

Tablo 1. Dört Temel Örgüt Modeli Ortamı

	Durağan (İstikrarlı)	Devingen
Karmaşık	Ademi-merkeziyetçi Bürokratik (İşlerin standartlaştırılması)	Ademi-merkeziyetçi Organik (Ortak düzenleme)
Basit	Merkeziyetçi Bürokratik (Süreçlerin standartlaştırılması)	Merkeziyetçi Organik (Doğrudan denetleme)

Kaynak: Mintzberg, 1979, s. 286.

bürokratik yapıları doğurur. Buna karşılık, karmaşık, ancak istikrarlı ortamlar ise bürokratik fakat merkeziyetçi olmayan yapıları beraberinde getirir. Bu tür örgütler hem dikey hem de yatay boyutlarda merkeziyetçi değildir; karar alma süreçlerinde ise faaliyet merkezlerindeki profesyoneller etkindir. Bunların tipik örnekleri hastaneler ve üniversitelerdir (Mintzberg, 1979).

Yükseköğretim kurumlarının, kendi çevrelerine ve stratejik odaklarına bağlı olarak merkeziyetçi ve merkeziyetçi olmayan yaklaşımlar arasında bir denge kurmaları gerekir. Merkeziyetçi ve organik yapı arasındaki bir karışım iş birliğinde en iyi sonuçları sağlayabilir. Esnek bir operasyonel yönetim, merkezi olmayan karar alma yoluyla katılımcı süreçleri beraberinde getirir. Bürokrasi, yapısal katılığı temsil etse de ademi merkeziyetçilikle birleştirilirse özerkliği teşvik edebilir. Merkezi karar alma bazen riskli sonuçlara neden olabilir, ancak bazı durumlarda hızlı stratejik kararlar alınmasını da olanaklı kılar. Bu nedenle yükseköğretim kurumları, stratejik hedeflerini yerine getirmek için kendilerini kendileri için ideal bir denge içinde konumlandırmalıdır (Roy & El Marsafawy, 2020).

Bir üniversitenin üç temel işlevi; öğretim, araştırma ve topluma hizmettir (UNESCO, 1998). Bu nedenle, üniversitenin organizasyon yapısı genellikle bu üç temel işlevi- özellikle öğretim ve araştırma faaliyetlerini- nasıl dengelediğine bağlı olarak şekillenir. Bir üniversite öğretime öncelik veriyorsa, organizasyon yapısını sadece öğretme ve öğrenmeyi en iyi şekilde teşvik edecek şekilde yapılandırmayı tercih edebilir. Buna karşılık, eğer bir üniversite araştırmayı teşvik etmek istiyorsa, örgüt yapısını araştırma faaliyetini geliştirecek şekilde tasarlamalıdır (Nguyen & Meek, 2015).

Üniversiteler ve onlara bağlı yabancı diller yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürüne (Akman, 2020; Dönmez, 2021; Özdere, 2018) ve buralarda kullanılan eğitim programlarına (Durak, 2019; Heper, 2014; Öztürk, 2015; Sağlam & Akdemir, 2018) ilişkin alanyazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır, ancak yükseköğretimde yabancı dil eğitimi veren yapıların örgütsel yapısına ilişkin yeterince çalışma bulunmamaktadır. Berger (2014), yükseköğretimde yabancı dil eğitiminin örgütsel yapısının öğrencilerin öğrenmesi üzerine etkisini araştırmış ve örgütsel yapının öğrencilerin öğrenmesi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışmalar daha çok piyasadaki şirketlerin örgüt yapısının çalışanların performansı, öğrenme ve yenilenmeyle ilişkisi üzerine olmuştur. Türkiye’de en eski ve köklü üniversitelerin yabancı diller yükseköğretim kurumlarının örgütsel yapılarının incelenmesinin ve geliştirilmesinin,

yabancı dil öğretiminde olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sunacaktır. Bu amaçla, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından araştırma üniversitesi olarak belirlenmiş devlet üniversiteleri bünyesindeki seçili yabancı diller yükseköğretim kurumlarının örgüt yapıları, bunların benzerlikleri ve farklılıkları incelenerek genel bir örgüt modeli önerilecektir.

Üniversiteler içinde mevcut kanun ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet gösteren yabancı diller yükseköğretim kurumlarının, fakültelerden farklı olarak bir yapılanma sorunu yaşadığı değerlendirilmektedir. Fakültelerin örgütlenme yapısı, ilgili kanun ve yönetmeliklerinde daha ayrıntılı ve açık biçimde tanımlandığı için, idari ve akademik açıdan daha kurumsallaşmış bir yapı sergilemektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 20. Maddesinin a bendine göre “Yükseköğretim kurumları, yükseköğretim müdürü, yükseköğretim kurulu ve yükseköğretim yönetim kurulu.” Aynı kanuna göre yükseköğretim kurulları müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanları ve ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Yabancı diller yükseköğretim kurumlarında yükseköğretim yönetim kurulu ve müdürlük gibi organlar dışında alt düzey akademik organların yapılanmasında belirsizlik olduğu görülmektedir. Bu yapısal belirsizlik, yükseköğretim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesinde ve verimli çalışabilmesinde engel teşkil etmektedir.

Ayrıca, 20 yılı aşkın süredir hem devlet hem de vakıf üniversitelerine bağlı yabancı dil eğitimi yapan birimlerde öğretim elemanı ve yönetici olarak edinilen deneyimler, bu birimlerin karşılaştığı bazı temel sorunların örgütsel yapı kaynaklı olduğunun anlaşılmasına olanak sağlamıştır. Bu süreçte, mevcut örgüt yapılarının sınırlılıkları doğrudan deneyimlenmiş; yeni bir model geliştirme ve önerme ihtiyacı duyulmuştur. Akademik birimlerdeki yetki ve sorumluluk belirsizlikleri, mevcut mevzuat ile fiili örgüt yapıları arasındaki uyumsuzluklar ve görev tanımlarındaki muğlaklıklar; akademik işleyişin sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, akademik örgüt yapısının anlaşılmasının ve yeniden tasarlanmasının yabancı dil eğitimi sunan birimlerin etkinliğini artırmak ve sürdürülebilir bir akademik işleyiş sağlamak açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitelerde yabancı dil eğitiminin geçmişi her ne kadar daha eskilere dayansa da yabancı diller yükseköğretim kurumları Türkiye’nin en köklü üniversitelerinde bile görece daha genç kurumlardır. Türkiye’de toplamda 144 yabancı diller yükseköğretim kurumunun 65’i son 10 yılda kurulmuştur (YÖK İstatistikleri, 2022). Yeni kurulan yabancı diller yükseköğretim kurumları, genellikle önceki yıllarda ku-

rumuş ve özellikle daha köklü üniversitelerin bünyesinde yer alan yabancı diller yüksekokullarını model almaktadır. Üniversitelerde yabancı dil eğitiminin kurumsallaşmasında yeni kurulan yabancı diller yüksekokullarının önceki iyi örnekleri model almaları olağan ve faydalıdır. Bu model alma sürecinde, örgüt yapısı oluşturulurken model alınan kurumun işleyişinde yaşanan sorunlar, öğrenci sayıları, insan kaynakları, fiziksel olanaklar, kurum kültürü dikkate alınmaksızın programların ve örgüt yapılanmalarının doğrudan taklit edilmesi; özgün ve etkili bir yapılanmanın ve kurumsallaşmanın oluşturulmasına katkı sunmak yerine engel olabilir. Bu nedenle, birçok yeni yabancı diller yüksekokulu için model oluşturan köklü üniversitelerin yüksekokullarının örgüt yapılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesinin, üniversitelerde yabancı dil öğretiminin kurumsallaşmasına katkı sunması umulmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden mevcut durum analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenemez. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler olsa da asıl amaç araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Mevcut durum analizi özel veya kamu kurumlarının güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin belirlenerek mevcut durumlarının değerlendirilmesini amaçlar. Böylelikle hem bugünkü şartlarda hem de gelecekteki alternatif durumlarda ortaya çıkabilecek potansiyel durumları analiz etme olanakları doğar (Karabulut, Bulut ve Sürgevil, 2007). Bu çalışmada akademik örgütlenme bağlamında betimleyici mevcut durum çalışması yapılarak yabancı diller yüksekokullarında mevcut durumun genel çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve bir model önerisine gidilmiştir.

Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini YÖK tarafından araştırma üniversitesi olarak belirlenmiş 20 üniversitenin yabancı diller yüksekokulları oluşturmaktadır. Araştırma üniversitelerinde ve ona bağlı birimlerde kitle üniversitelerinden farklı olarak üniversitenin araştırma misyonunu daha çok yansıtan örgütlenmeler görülebilir. Araştırmanın örneklemini araştırma üniversiteleri içerisinde ilk kurulan 10 yabancı diller yüksekokulu oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yabancı dil öğretim geleneği daha eski ve dolayısıyla daha kurumsallaşmış olduğu değerlendirilen yüksekokullar araştırmaya dahil edilmiştir. Seçilen yabancı diller yüksekokulları Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’de ilk yabancı diller yüksekokulu 1974 yılında Boğaziçi Üniversitesi’nde açılmıştır. 1982’de kurulan Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunu di-

ğer yabancı diller yüksekokulları takip etmiştir (YÖK İstatistikleri, 2022).

Tablo 2. Yüksekokullar ve Kuruluş Tarihleri

Yüksekokul	Kuruluş Tarihi
Boğaziçi Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (BÜ YADYOK)	1974
Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (HÜ YDYO)	1982
Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (ODTÜ YDYO)	1982
Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (DEÜ YDY)	1997
Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (ERÜ YDYO)	1998
Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (YTÜ YDYO)	1998
İstanbul Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (İTÜ YDY)	2000
Ankara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (AÜ YABDİL)	2002
Bursa Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (BUÜ YDYO)	2002
Karadeniz Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (KTÜ YDYO)	2004

Kaynak: Yükseköğretim Kurumu İstatistikleri.

Veri Kaynakları

Verilerin toplanmasında yabancı diller yüksekokullarının yönetmeliklerine, yönergelerine, faaliyet raporlarına, stratejik planlarına, internet sayfalarında yer alan akademik programlar ve organizasyon yapılarıyla ilgili genel bilgilere başvurulmuştur. Veri toplamada kullanılan kaynaklar Tablo 2’de gösterilmiştir. İTÜ YDY ve YTÜ YDYO’nun stratejik planlarına ve faaliyet raporlarına ulaşılammış, onun yerine İTÜ YDY internet sayfasında bulunan kalite yönetimi ve akreditasyon süreçlerine ilişkin belgeler ile YTÜ YDYO internet sayfasında bulunan akademik ve idari işleyişle ilgili belge ve bilgiler incelenmiştir.

Veri Analizi

Çalışmanın verilerinin çözümlemesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Yüksekokullarla ilgili ulaşılan dokümanlar MAXQDA 22 programına yüklenerek tematik kodlamalar yapılmış ve oluşan kodların içerikleri karşılaştırmalı olarak çözümlemiş. Tematik kodlama sürecinde misyon, vizyon, istatistiki veriler, insan kaynakları, eğitim, araştırma, hizmet/iş birliği, görev tanımları, karar alma/koordinasyon, görev tanımları, örgüt yapısı, üstünlükler, zayıflıklar ve akademik birimler başlıklarını taşıyan temel kodlar oluşturulmuştur.

Tablo 3. Veri Setleri

Yüksekokul	Faaliyet Raporları	Stratejik Planlar	Yönetmelik/ Yönergeler	Öğrenci El Kitapları	İnternet Sayfaları
BÜ YADYOK	✓		✓	✓	✓
HÜ YDYO		✓	✓	✓	✓
ODTÜ YDYO	✓		✓		✓
DEÜ YDY	✓		✓	✓	✓
ERÜ YDYO	✓	✓	✓		✓
YTÜ YDYO			✓	✓	✓
İTÜ YDY			✓	✓	✓
AÜ YABDİL	✓		✓		✓
BUÜ YDYO	✓		✓	✓	✓
KTÜ YDYO	✓		✓		✓

BULGULAR

Yabancı Diller Yüksekokullarının Misyon ve Vizyonları

Yüksekokulların misyonlarında ortak nokta öğrencilerine eğitim ve iş yaşamlarında ihtiyaç duyacakları yabancı dil altyapısını kazandırmaktır. Bunun yanında, bazı yüksekokullar öğrencilerin eleştirel düşünce becerilerini, çalışma alışkanlıklarını geliştirmeyi, özgüvene ve rekabet gücüne sahip öğrenciler yetiştirmeyi ve teknolojinin kullanımını özendirmeyi misyonlarının bir parçası olarak belirtmektedirler. Yüksekokulların vizyonlarında nitelikli dil eğitimiyle öne çıkan kurumlar olma ortak vurgusu vardır. Ayrıca bazı yüksekokulların vizyonları kurumsallaşmaya, özgün örgütlenme modelleri oluşturmaya değinmekte; bağımsız öğrenebilen, eleştirel, özgürlükçü ve küresel bir bakış açısına sahip bireyler yetiştirme gibi öğeleri içermektedir. Çok sayıda doktora derecesine sahip ve en az bir yabancı dili ileri düzeyde bilen nitelikli insan kaynağına sahip yabancı diller yüksek okullarının; misyon ve vizyonlarında nitelikli eğitim vurgusuna ek olarak uluslararasılaşma, araştırma etkinlikleri ve topluma hizmet unsurlarını da içermesi beklenebilir.

Yüksekokulların vizyon ve misyonlarının benzeşmesi olağan bir durumdur; ancak içerik bakımından kullanılan kavramlar, kelimeler ve ifade tarzlarının büyük ölçüde örtüşmesi, bunların hazırlık aşamasında dar bir grup tarafından, mevcut örnekler temel alınarak oluşturulduğu izlenimini doğurmaktadır. Misyon ve vizyon ifadelerinin sadece yüksekokul yönetimlerinde yazılan ve bilinen standart metinler olmanın ötesine geçmesi; yüksekokul çalışanlarının ortak çalışma ve katkılarıyla hazırlanıp benimsenmesi önemlidir. İçeriği ne olursa olsun, yüksekokul çalışanlarının katılımlarıyla oluşturulan ve çalışanlarca bilinip benimsenen bir misyon veya vizyon ifadesi çok daha özgün ve anlamlı olacaktır.

Yabancı Diller Yüksekokullarının Örgüt Yapılanmaları

Üniversitelerde yabancı dil öğretiminin tarihçesine bakıldığında yabancı diller yüksekokullarının kurulması bir dönüm noktası olarak değerlendirilebilir. Üniversitelerde yabancı dil eğitimi rektörlüklere veya çeşitli fakültelere bağlı bölüm başkanlıkları, koordinatörlükler, yabancı dil programları veya ha-

zırlık okullarında sunulmakla birlikte son dönemlerde yabancı diller yüksekokulları çatısı altında sunulması yaygınlaşmaktadır. Türkiye’de ilk kurulan 10 yabancı diller yüksekokulunun rektörlüğe veya fakültelere bağlı çeşitli programlar adı altında yabancı dil eğitimi yapan birimlerin zamanla evriminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin, ODTÜ’de yabancı dil eğitimi 1960’lı yılların başında rektörlüğe bağlı İngilizce Hazırlık Biriminin kurulmasıyla başlamıştır. Sonraki dönemlerde bu birim İngilizce Hazırlık Okuluna dönüştürülmüş ve son olarak 1982 yılında Fen Edebiyat Fakültesi içinde Beşerî İlimler Bölümünde lisans öğrencilerine yabancı diller dersleri veren birimle birleşerek ODTÜ Yabancı Diller Yüksekokulu kurulmuştur (Orta Doğu Teknik Üniversitesi 1, t.y.). Benzer bir dönüşüm diğer yüksekokullarda da yaşanmıştır.

Üniversitelerde dil öğretiminde yabancı diller yüksekokullarının öncülleri olan rektörlüklere ve fakültelere bağlı yabancı diller bölümleri ile hazırlık programları görece az sayıda öğretim elemanı ile az sayıda öğrenciye hizmet veren basit örgütsel yapılardır. Bu program ve bölümlerin günümüzde yerini alan yabancı diller yüksekokulları ise hem insan kaynaklarının büyüklüğü ve çeşitliliği hem de hizmet sunulan kitlenin büyüklüğü ve çeşitliliği bakımından içinde bulundukları üniversitenin en büyük birimlerinden birisi durumunda karmaşık örgütsel yapılar hâline gelmişlerdir. Tablo 4, seçili yabancı diller yüksekokullarında öğretim elemanı, idari personel ve yaklaşık hazırlık öğrencisi sayılarını göstermektedir.

Tablo 3’te görüleceği üzere sekiz yüksekokulda 100’ün üzerinde öğretim elemanı bulunmakta ve seçili yüksekokulların içinde en son kurulan ve öğrenci/akademik personel sayısı açısından en küçüğü olan KTÜ YDYO’da 1608 hazırlık ve 5516 lisans öğrencisine bölümlerdeki zorunlu İngilizce dersleri için hizmet sunulmaktadır (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2022). Diğer yüksekokullarda hazırlık ve lisans düzeyinde yabancı dil dersleri alan öğrenci sayısı daha fazladır. Ayrıca bazı yabancı diller yüksekokullarında halka açık yabancı dil kursları düzenlemekte ve hizmet sunulanların sayısı bu kurslarla birlikte daha da artmaktadır. Örneğin ODTÜ YDYO’da yıllık yaklaşık 1500 kursiyer halka açık ücretli kurslara katılmaktadır (Orta Doğu Teknik Üniversitesi,

Tablo 4. Sayılarla Yabancı Diller Yüksekokulları

Yüksekokul	Öğretim Elemanı	Öğrenci Hazırlık	İdari Personel
BÜ YADYOK	141	2140	17
HÜ YDYO	143	2500	26
ODTÜ YDYO	280	3000	11
DEÜ YDY	135	2640	20
ERÜ YDYO	84	1730	12
YTÜ YDYO	169	3000	15
İTÜ YDY	184	3300	18
AÜ YABDİL	175	1700	12
BUÜ YDYO	106	2390	17
KTÜ YDYO	69	1600	12

Kaynak: Yüksekokulların faaliyet raporları, stratejik planları, internet sayfaları ve YÖK istatistiklerinden 2022 yılında derlenmiştir.

tesi 2, t.y.). Geniş bir eğitim kadrosuyla geniş bir kitleye hizmet sunan yüksekokullarda idari yapılanmaları benzer olmasına karşın akademik yapılanmalarının oldukça karmaşık ve farklı olabildiği görülmektedir.

İdari Yapılanma

Yabancı Diller Yüksekokullarının idari yapılanması incelendiğinde idari yapılanma altında yürütülen hizmetlerin, bu hizmetleri yürüten birimlerin ve bu birimlerde çalışanların görev tanımlarının benzerlikleri dikkat çekmektedir. Yüksekokul sekreterine bağlı olarak hiyerarşik düzen içinde işleyen yüksekokulların idari yapılanmalarında ortak olarak birim/bölüm sekreterlikleri, öğrenci işleri, personel işleri, evrak işleri, mali işler ve destek hizmetleri birimleri yer almaktadır. Bazı yüksekokullarda ayrıca diğerlerinde bulunmayan bilgi-işlem, halkla ilişkiler, teknik hizmetler birimleri de vardır. İdari yapılanmalarda, çalışanların görev ve sorumluluklarının, işleyişin ve prosedürlerin açıkça belirlenmiş olduğu bürokratik/mekanik bir yapılanma mevcuttur. Bu durum ilk bakışta olumsuz bir unsur olarak görünse de, rutin işlerin yapıldığı idari yapılanmaların esnek olmamaları veya değişime kolay uyum sağlayamamaları kurumsal hafızanın devamlılığı ve işlerin aksamadan sürdürülmesi açısından yüksekokul yapılanmalarının yerleşmiş, güçlü bir yönü olarak değerlendirilebilir. İlk defa Alman sosyolog Max Weber'in belli bir tür kurumsal yapılanmayı açıklamak için kullandığı bürokrasi kavramı (Weber, 1947), zamanla olumsuz çağrışımlarla anılır olmasına karşın, örgüt kuramı bağlamında tamamen teknik ve sonradan yüklenen aşığılayıcı anlamlardan bağımsız olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda, idari birimlerin yerleşik bürokratik yapıları yüksekokulların işleyişi için bir üstünlük ve gerekliliktir.

Bununla birlikte idari yapılanmada daha etkili bir bürokratik işleyişin sağlanması açısından idari personelin niteliğinin ve dolayısıyla verimliliğinin artırılması konusunda yüksekokul yönetimleri tarafından çalışmalar yapılması önemlidir. Yüksekokulların mesleki gelişim birimleri akademik personelin hizmet içi eğitimine ve kişisel gelişimine katkı amaçlı faaliyet göstermektedir. Yüksekokul personeli bir bütün olarak değerlendirile-

rek kurumun gelişmesinde ortak amaçlara hizmet edilebilmesi açısından idari personel mesleki gelişim etkinliklerine dahil edilmelidir. Devlet memuru kadrolarına atama ile ilgili kanun ve yönetmelikler, yüksekokulların istedikleri nitelik ve nicelikte idari personeli istihdam edebilmelerinin önünde bir engel olabilir. İdari personelin sayısını artırma konusundaki engel kolay aşılabılır olmasa bile çeşitli hizmet içi eğitim etkinlikleriyle özellikle göreve yeni başlayan idari personelin istenilen nitelikleri kazanması ve verimliliğinin artırılması olanaklı kılınabilir.

Yabancı diller yüksekokullarının idari yapılanmasında dikkat çeken diğer bir nokta, idari yapılanmaların ve okul büyüklüklerinin benzer olmasına karşın idari personel sayısındaki farklardır. Seçilen 10 yabancı diller yüksekokulunda idari personel sayıları 11 ile 26 arasında değişmektedir. Benzer büyüklükteki okullar arasında görülen idari personel sayısındaki bu fark, bazı okullarda idari personel sayısındaki eksikliğin göstergesi olabilir. Nitekim çeşitli faaliyet raporlarında idari kadroların yetersizliği geliştirilmesi gereken bir alan olarak belirtilmektedir (Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 2011; Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2022). Örneğin, Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı diller Yüksekokulu'nun 2020 yılı faaliyet raporunda emekli olan idari personelin yerine yeni atamaların olmamasına bir zayıflık olarak değinilmektedir. Öte yandan, idari personel sayısının benzer büyüklükteki bazı okullarda diğerlerinden oldukça fazla olması ise bu okullarda idari personel verimliliğine ilişkin kaygılar doğurmaktadır.

Akademik Yapılanma

Yabancı Diller Yüksekokullarının akademik yapılanmaları incelendiğinde kanunla tanımlanmış yüksekokul müdürü, müdür yardımcıları, yüksekokul kurulları ve yüksekokul yönetim kurullarının bütün yüksekokullarda ortak yapılar olarak bulunduğu; buna karşılık, daha alt kademedeki yönetim ve koordinasyon birimlerinin farklılaştığı görülmektedir. Bunlar içerisinde yüksekokulların sundukları eğitim hizmetlerinin çoğunluğunun yapıldığı İngilizce hazırlık ve lisans düzeyinde yabancı dil derslerinin yapılanmaları önemlidir. Çizelge 5 seçili yabancı diller yüksekokullarında İngilizce hazırlık eğitimi ile lisans düzeyinde zorunlu ve seçmeli olarak sunulan yabancı dil derslerinden sorumlu organları göstermektedir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere yabancı diller yüksekokullarında İngilizce hazırlık ve lisans düzeyinde yabancı dil dersleri sunan organlar değişik şekillerde örgütlenmişlerdir. Örgütlenmedeki farklılık bu organların adlarına da yansımıştır. Buna göre İngilizce hazırlık eğitimi dört üniversitede (DEÜ, ERÜ, YTÜ, KTÜ) bölüm olarak örgütlenirken, üç üniversitede (BÜ, AÜ, BUÜ) hazırlık sınıfı, iki üniversitede (HÜ, ODTÜ) hazırlık birimi, bir üniversitede de (İTÜ) İngilizce hazırlık programı adları altında bir yapılanmaya gidilmiştir.

Lisans düzeyinde seçmeli ve zorunlu yabancı dil derslerinden sorumlu bir üniversitede (YTÜ) modern diller bölümü, iki üniversitede (HÜ, ODTÜ) modern diller birimi, BÜ YADYOK'ta modern diller ve ileri İngilizce birimleri, İTÜ YDY'de ileri İngilizce ve seçmeli diller programları bulunmaktadır. Lisans düzeyinde yabancı dil hazırlık dersleri ayrı bir bölüm veya birim olarak örgütlenmekle birlikte yabancı dil hazırlık bölümleri altında da yer alabilmektedir. Örneğin, ERÜ YDYO'da Servis Dersleri

Tablo 5. Yabancı Diller Yüksekokullarında Akademik Yapılanma

	BÜ YADYOK	HÜ YDYO	ODTÜ YDYO	DEÜ YDY	ERÜ YDYO	YTÜ YDYO	İTÜ YDY	AÜ YDYO	BUÜ YDYO	KTÜ YDYO
Hazırlık										
Yabancı Diller Bölümü					✓					✓
Temel İngilizce Bölümü						✓				
Yabancı Dil Hazırlık Bölümü				✓						
İngilizce Hazırlık Programı							✓			
İngilizce Hazırlık Sınıfı	✓							✓	✓	
İngilizce Hazırlık Birimi		✓	✓							
Lisans Yabancı Dil										
İleri İngilizce Birimi	✓									
Modern Diller Bölümü						✓				
Modern Diller Birimi	✓	✓	✓	✓						
Ortak Zorunlu Yabancı Dil Dersleri Birimi									✓	
Servis Dersleri Koordinatörlüğü					✓					✓
İleri İngilizce Programı							✓			
Seçmeli Diller Programı							✓			
Temel Yabancı Dil Dersleri Koordinatörlüğü								✓		

Koordinatörlüğü Yabancı Diller Bölümü altında örgütlenmiştir (Erciyes Üniversitesi 1, t.y.). Gerek hazırlık eğitimi için gerekse bölümlerdeki dil eğitimi için oluşturulan organizasyon yapılarının daha iyi anlaşılması için her yüksekokul yapılanmasının ayrı olarak incelenmesi gerekmektedir. Oluşturulan yapıların isimleri aynı olsa bile işleyişleri farklı olabilmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (BÜ YADYOK)

BÜ YADYOK, üç temel akademik birimden oluşmaktadır. İngilizce hazırlık eğitimi kapsamında, akademik işleyişle ilgili kararların yüksekokul müdürü, müdür yardımcıları, düzey temsilcileri, sınav komisyonu koordinatörü ve ders malzemesi üretim komisyonu koordinatöründen oluşan akademik kurulca alındığı bir yapılanma vardır. Bu birim, birbirinin yerine kullanılan “hazırlık sınıfı”, “hazırlık okulu” ve “hazırlık birimi” adlarını taşımaktadır. Lisans düzeyinde seçmeli ve zorunlu İngilizce dersleri için İleri İngilizce Birimi bulunmaktadır. Yüksekokul müdürüne karşı sorumlu olan birim koordinatörü, yüksekokul kurulunun ve yüksekokul yönetim kurulunun üyesidir. Modern Diller Biriminde, İngilizce dışında 11 farklı dilde lisans öğrencilerine yabancı dil eğitimi sunulmaktadır. Modern diller birimi koordinatörü yüksekokul müdürüne karşı sorumlu ve yüksekokul kurulu ile yüksekokul yönetim kurulunun üyesidir (Boğaziçi Üniversitesi, t.y.).

Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (HÜ YDYO)

HÜ YDYO’nun akademik yapılanmasının temel organlarını Modern Diller Birimi, İngilizce Hazırlık Birimi, Almanca Hazırlık Birimi ve Fransızca Hazırlık Birimi oluşturmaktadır. Her birimin başında, müdür yardımcılara ve müdüre karşı sorumlu ve yüksekokul kurulunun üyesi olan birim başkanları bulunmaktadır (Hacettepe Üniversitesi, 2021). Birim başkanları bulundukları birimde “tüm akademik ve idari işleyişin etkin yürütül-

mesini” sağlamakla sorumludur (Hacettepe Üniversitesi 1, t.y.). İngilizce Hazırlık ve Modern Diller Birimlerinde birim başkanına bağlı olarak çalışan Akademik Koordinatörlük, Sınav Geliştirme Koordinatörlüğü ve İdari Koordinatörlük bulunmaktadır (Hacettepe Üniversitesi, 2021).

İdari koordinatörlükte görevli öğretim elemanları; ders açma, şubelendirme, öğretim görevlilerinin ders programlarını hazırlama, öğreticilerle ilgili belgelerin (devam çizelgeleri, not dökümleri) ve istatistiki verileri düzenleme ile genel sınav süreçlerinin (sınavların ilanı, listelerin hazırlanması, sınavın değerlendirilmesi, sonuçların ilanı) yürütülmesi gibi idari çalışmaları yapmakla sorumludur. Akademik koordinatörlükte görevli öğretim görevlileri ise birimde kullanılacak öğretim programını ile program çerçevesinde ihtiyaç duyulan ders materyallerinin seçiminden ve hazırlamasından sorumludur. Akademik Koordinatörlük ayrıca, Sınav Geliştirme Koordinatörlüğünce hazırlanan sınavların program amaçlarına uygunluğunu denetler. Sınav Geliştirme Koordinatörleri birimde hazırlanan bütün sınavların (muafiyet, yeterlik, ERASMUS sınavı, ara sınav ve final sınavı) hazırlanmasından sorumludur (Hacettepe Üniversitesi, 2021). HÜ YDYO’da görev yapan 143 kadrolu öğretim elemanının 86’sı İngilizce Hazırlık Biriminde yer almakta ve yaklaşık 3000 hazırlık öğrencilerinin büyük çoğunluğuna eğitim vermektedir. Modern Diller Birimi ise zorunlu ve seçmeli İngilizce derslerinin yanı sıra, 14 farklı yabancı dilde seçmeli dersler sunmaktadır. Modern Diller Biriminde 38 öğretim elemanı ile yaklaşık 8000 lisans öğrencisine yabancı dil eğitimi verilmektedir (Hacettepe Üniversitesi, 2021). Temel düzeydeki zorunlu İngilizce derslerinin çevrim içi olarak yürütülmesi, çok sayıda öğrenciye aynı anda ders verilmesini olanaklı kılmaktadır.

HÜ YDYO'da, yukarıda anlatılan temel akademik birimlere ek olarak müdür ve müdür yardımcılara bağlı olarak çalışan çeşitli komisyon ve kurullar bulunmaktadır. Bunlar arasında; TOEFL IBT ve TESTDAF sınavlarının yürütülmesinden sorumlu Uluslararası Sınavlar Koordinatörlüğü, topluma yönelik kursların yürütülmesinden sorumlu Kurslar Koordinatörlüğü, ERASMUS+, Mevlana ve Farabi gibi değişim programlarından sorumlu Değişim Programları Koordinatörlüğü, hizmet içi eğitim etkinliklerinden sorumlu Mesleki Gelişim Koordinatörlüğü, Uzaktan Eğitim Koordinatörlüğü, Yayın Faaliyetleri Kurulu ve Akreditasyon Yürütme Kurulu yer almaktadır (Hacettepe Üniversitesi 2, t.y.).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (ODTÜ YDYO)

ODTÜ YDYO, Temel İngilizce ve Modern Diller Birimi olmak üzere iki birimden oluşmaktadır. Temel İngilizce Biriminde, yüksekokul müdürüne bağlı başkan yardımcısı ve iki birim danışmanı, akademik işleyişten sorumludur. Bu birimde 200 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Modern Diller Bölümü yönetimi ise birim başkanı, iki birim danışmanı ve seçmeli dil dersleri koordinatöründen oluşmaktadır. Bu birimde zorunlu ve seçmeli İngilizce dersleri için 72; diğer seçmeli yabancı diller için 17 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Her iki birimde de öğretim elemanlarının hizmet içi eğitimlerinden sorumlu öğretim elemanı ve hizmet içi eğitim birimleri bulunmaktadır (Orta Doğu Teknik Üniversitesi 3, t.y.).

Okulda Temel İngilizce ve Modern Diller Birimlerinin yanı sıra, yüksekokul müdürlüğüne bağlı Halka Açık Kurslar Birimi, İngilizce Yeterlik Sınavı Merkezi ve Akademik Yazı Merkezi bulunmaktadır. Bu birimlerde görev alan öğretim elemanları, Temel İngilizce ve Modern Diller Birimlerinden görevlendirilmektedir. Ayrıca, diğer yüksekokullardan farklı olarak ODTÜ YDYO'da, görev tanımına göre müdüre karşı sorumlu olan ve başlıca görevi yeterlik sınavının hazırlanması süreçlerini yönetmek olan bir müdür danışmanı bulunmaktadır (Orta Doğu Teknik Üniversitesi 3, t.y.).

Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (DEÜ YDY)

DEÜ YDY'de, hazırlık eğitiminin yürütülmesi için Yabancı Dil Hazırlık Bölüm Başkanlığı kurulmuştur. Bölüm başkanlığına yüksekokul müdürü vekalet etmektedir ve bölüm içindeki işleyiş, Genel Koordinatörlük tarafından yönetilmektedir. Genel Koordinatörlüğe bağlı olarak İngilizce Hazırlık Düzey Koordinatörlüğü, Fransızca Hazırlık Düzey Koordinatörlüğü, Almanca Hazırlık Düzey Koordinatörlüğü, Ders Programı Hazırlama Komisyonu, Sınav Hazırlama Birimi Koordinatörlüğü ve Materyal Hazırlama-Programlama Geliştirme Birimi Koordinatörlükleri yer almaktadır. Müdür yardımcılara bağlı olarak çalışan bu koordinatörlüklerin yanı sıra, okulda Eğitim ve Araştırma Koordinatörlüğü, Kurslar Koordinatörlüğü, MEB YLSY Koordinatörlüğü, Mesleki Gelişim Birimi, PTE Sınav Birimi, Engelsiz Birim, Uluslararası Ofis ve Kalite Komisyonu da bulunmaktadır. Ortak zorunlu yabancı dil derslerinin yürütülmesinden sorumlu Modern Diller Birimi Ortak Zorunlu Dersler Koordinatörlüğü müdür yardımcılara bağlı olarak faaliyet göstermektedir. DEÜ YDY 2020 Faaliyet Raporuna göre Ortak Zorunlu Dersler Ko-

ordinatörlüğü "daha etkin hizmet sunabilmesi açısından ve ivedi karar alıp uygulamak amacıyla kendi içinde çeşitli alt gruplara ayrılmıştır." (Dokuz Eylül Üniversitesi, 2020, s. 6). Buna göre, üniversiteye bağlı farklı fakültelerde verilen zorunlu yabancı dil dersleri için ayrı koordinatörlükler oluşturulmuştur (Dokuz Eylül Üniversitesi, t.y.).

Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (ERÜ YDYO)

Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda, zorunlu ve isteğe bağlı hazırlık eğitimi ile fakülte ve diğer yüksekokullarda verilen yabancı dil dersleri, Yabancı Diller Yüksekokulu Bölüm Başkanlığı tarafından yürütülmektedir (Erciyes Üniversitesi 2, t.y.). Yabancı Diller Bölümü Başkanı, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulu üyesidir ve yüksekokul müdürüne karşı sorumludur. Yüksekokulda, Yabancı Diller Bölümü Başkanına bağlı olarak çalışan ve başkanı ve üyeleri bölüm başkanı tarafından belirlenen çeşitli akademik komisyonlar bulunmaktadır. Bunlar arasında Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu, Materyal Geliştirme Komisyonu, Hizmet İçi Destek Komisyonu ve Okuma-Yazma Komisyonu yer almaktadır. Yüksekokulda, Kısmen ve İsteğe Bağlı Hazırlık Sınıfı, İngiliz Dili ve Edebiyatı ve İngiliz Dili Eğitimi Hazırlık Sınıfları, Uluslararası İlişkiler Hazırlık Sınıfı ve Rus Dili ve Edebiyatı Hazırlık Sınıfı için dört farklı hazırlık programı yürütülmektedir. Fakülte ve yüksekokullarda verilen yabancı dil dersleri de Yabancı Dil Servis Dersleri adı altında Yabancı Diller Bölüm başkanlığınca yürütülmektedir (Erciyes Üniversitesi 1, t.y.).

Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (YTÜ YDYO)

YTÜ YDYO'nun akademik yapılanması, Temel İngilizce ve Modern Diller bölümlerinden oluşmaktadır. Temel İngilizce Bölüm Başkanı, yüksekokul müdürüne karşı sorumludur. Temel İngilizce Bölüm Başkanı ve başkan yardımcısına bağlı olarak çalışan Müfredat Geliştirme Birimi, Sınav Hazırlama Birimi ve Akademik Yazma Merkezi Birimi faaliyet göstermektedir. Müfredat Geliştirme Birimi, Temel İngilizce Bölüm Başkanı tarafından görevlendirilen bir başkan, iki düzey koordinatörü ile materyal geliştirmeden sorumlu öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Akademik Yazma Merkezi Birimi öğrencilerin akademik yazma becerilerinin geliştirilmesini amaçlamakta ve yalnızca hazırlık öğrencilerine hizmet sunmaktadır. Temel İngilizce Bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren Eğitim Teknolojileri ve İstatistik Analiz Birimi, Personel Oryantasyonu ve Gelişimi Ofisi ve Bağımsız Çalışma Birimi bulunmaktadır. Modern Diller Bölümü ise lisans öğrencilerine zorunlu ve seçmeli İngilizce derslerinin yanı sıra seçmeli Almanca dersleri sunmaktadır. Bu bölüme bağlı olarak, ders programlarının geliştirilmesinden sorumlu Akademik Koordinatörlük ile Sınav Hazırlama Ofisi ve Almanca Dersleri Ofisi yer almaktadır (Yıldız Teknik Üniversitesi, t.y.).

İstanbul Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (İTÜ YDY)

İTÜ YDY'nin temel akademik yapılanması, akademik işlerden sorumlu müdür yardımcısına bağlı dört programdan (Lisans Hazırlık, UOLP Hazırlık, Seçmeli Diller ve İleri İngilizce) oluşmaktadır. Lisans Hazırlık ve İleri İngilizce programlarının altında

Program Geliştirme, Sınav Hazırlama, İstatistik Analiz Ofisleri yer almaktadır. Lisans Hazırlık Programına bağlı olarak ayrıca Profesyonel Gelişim Ofisi bulunmaktadır.

Her program ve onlara bağlı olarak çalışan ofislerde işlerin yürütülmesinden sorumlu müdür tarafından görevlendirilen birer koordinatör vardır. Program Geliştirme Ofisine bünyesinde, seviye koordinatörleri ile onların gözetiminde ihtiyaç duyulan ders materyallerinin hazırlanmasından sorumlu materyal geliştiriciler bulunmaktadır. Ayrıca yüksekokulda bütün hazırlık öğrencilerine hizmet veren Akademik Yazma Merkezi, Bireysel Öğrenme Merkezi ve Öğrenci Motivasyon Merkezi bulunmaktadır. Bazı yardımcı akademik birimler ile idari koordinatörlük idari işlerden sorumlu müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Örgün eğitim programları dışında, İstanbul Teknik Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'ndeki (İTÜ SEM) dil eğitimi kurslarının eşgüdümünü sağlamakla sorumlu bir koordinatör, yüksekokul müdürü tarafından görevlendirilmekte ve idari işlerden sorumlu müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır (İstanbul Teknik Üniversitesi, t.y.).

Ankara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (AÜ YDYO)

AÜ YDYO internet sayfasında yer verilen bilgilere göre, yüksekokulda İdari Koordinatörlük, Akademik Koordinatörlük, Temel Yabancı Dil Dersleri (YDİ, YDA, YDF) Koordinatörlüğü, Erasmus Koordinatörlüğü, Bologna Süreci Koordinatörlüğü, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Sınav Uygulama Birimi, İngilizce, Almanca, İspanyolca, Fransızca, İtalyanca, Rusça, Ermenice, Bulgarca, Lehçe Birimleri, Program Geliştirme Birimi, Materyal Geliştirme Birimi, Sınav Hazırlama ve Uygulama Birimi, Mesleki Gelişim ve Akademik Yazı Birimleri yer almaktadır.

Bursa Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (BUÜ YDYO)

BUÜ YDYO'da Almanca, Arapça, Fransızca ve İngilizce hazırlık sınıfı programları bulunmaktadır. Bu programların yürütülmesinden, müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan koordinatörler sorumludur. İngilizce Hazırlık Programı'nda her düzey için bir koordinatör bulunmaktadır. Yüksekokul bünyesinde ayrıca Hazırlık Sınav Birimi, Kalite Birimi, Standardizasyon Birimi, Materyal Geliştirme Birimi, Mesleki Gelişim Birimi ve öğrencilerin dil ve sosyal becerilerinin geliştirilmesi için Öğrenci Faaliyetleri Birimi gibi çeşitli akademik birimler bulunmaktadır. Bu birimler, birim başkanı ve üyelerden oluşmakta ve müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır.

Öğrenci sayısının az olduğu birimlerde ise sınav hazırlama ve materyal geliştirme gibi görevler için ayrı koordinatör ve üyeler bulunmamakta, bu görevler öğretim elemanlarının ortak sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. BUÜ YDYO Yabancı Dil Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre ortak zorunlu yabancı dil derslerini verecek öğretim elemanları, Yönetim Kurulu'nun teklifi ile Rektörlük tarafından görevlendirilmektedir. Bölümlere görevlendirilen bu öğretim elemanları için oluşturulmuş birim, müdüre ve müdür yardımcısına karşı sorumlu birim başkanı ve üyelerden oluşmaktadır. Mesleki İngilizce derslerinin yürütülmesinden ise derslerin verildiği bölüm yönetimi sorumludur. Ulusal Sınavlar Birimi, Uluslararası Sınavlar

Birimi ve Yabancı Dil Kursları Birimi, müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan ilgili öğretim elemanları ve birim başkanından oluşan diğer yardımcı akademik birimlerdir (Bursa Uludağ Üniversitesi, 2020; Bursa Uludağ Üniversitesi, t.y.).

Karadeniz Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (KTÜ YDYO)

KTÜ YDYO'da İngilizce Hazırlık dersleri, bölümlerdeki temel seviyede İngilizce servis dersleri ile ileri seviyede İngilizce derslerinin yürütülmesinden müdür ve müdür yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösteren Yabancı Diller Bölümü sorumludur. Yabancı Diller Bölüm başkanlığı iki bölüm başkan yardımcısı ve çeşitli alt birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler; Müfredat ve Materyal Geliştirme Birimi, Mesleki Gelişim Birimi, Uluslararası İletişim Birimi, İletişim ve Medya Birimi, Akreditasyon ve Kalite Birimi, Ölçme ve Değerlendirme Birimi ile servis derslerinden sorumlu birimdir. Öte yandan, İngiliz Dili ve Edebiyatı ile Rus Dili ve Edebiyatı hazırlık dersleri ilgili fakülteler tarafından yürütülmektedir (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2022).

Akademik Örgütlenme Bağlamında Topluma Hizmet ve Araştırma İşlevleri

Yüksekokulların misyonlarında ortak vurgu nitelikli eğitim faaliyetleri üzerindedir. Erdem (2013), üniversitelerin yerine getirdikleri göreve göre değerlendirildiğinde kitlesel eğitim üniversiteleri ve araştırma üniversiteleri olarak iki gruba ayrıldığını ve yerine getirdiği göreve göre örgütlendiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, araştırma üniversiteleri içerisinde yer alan yabancı diller yüksekokullarının örgüt yapılarında ve faaliyet raporlarında üniversitenin araştırma işlevi boyutunun da yer alması beklenebilir.

Yüksekokulların akademik örgüt yapıları içerisinde, öğretim elemanlarının hizmet içi eğitimi ve mesleki gelişimi için çeşitli yapılar bulunmaktadır. Bu yapılar, üniversitenin araştırma misyonun izdüşümleri olarak değerlendirilebilir; ancak bu birimler araştırma etkinlikleriyle bilginin üretilmesinden çok yabancı dil eğitimi alanında üretilmiş olan bilginin yayılması ve uygulanması amaçlarını taşımaktadır. Bununla birlikte, yüksekokulların faaliyet raporlarında ve stratejik planlarında belirtildiği üzere, yüksek lisans ve doktora derecesine sahip öğretim elemanlarının sayısının artırılması için yüksekokul yönetiminin destek olması ya da öğretim elemanlarının bireysel bilimsel araştırmalarının veya projelerinin teşvik edilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca, ODTÜ YDYO'da bulunan üniversite genelinde lisans son sınıf ve lisansüstü öğrencilerine hizmet veren Akademik Yazı Merkezi ve diğer üniversitelerdeki yüksekokul öğrencilerinin yabancı dilde yazma becerilerinin geliştirilmesine yönelik yazma merkezlerinin de üniversitenin araştırma misyonuna dolaylı katkı sunduğu değerlendirilebilir.

Üniversitenin topluma hizmet işlevinin yüksekokulların örgüt yapılarında en belirgin izdüşümü topluma yönelik yabancı dil kursları düzenleyen birimlerdir. BUÜ YDYO, BÜ YADYOK, DEÜ YDYO, HÜ YDYO ve ODTÜ YDYO içerisinde topluma yönelik kurslar düzenleyen birimler bulunmaktadır. Bazı yüksekokullar (İTÜ YDY, ERÜ YDYO, KTÜ YDYO) üniversite rektörlüğüne bağlı çalışan sürekli eğitim merkezleri sorumluluğunda düzenlenen

yabancı dil kurslarına katkı sunmakta, incelenen diğer yüksekokulların örgüt yapıları içinde ise topluma yönelik kurslarla ilgili bir yapılanma bulunmamaktadır.

Akademik Örgütlenme Bağlamında Üstünlükler ve Zayıflıklar

Akademik örgütlenme bağlamında, üstünlükler, akademik örgüt yapısının iyi işlemesi açısından önemlidir. Benzer şekilde, değinilen zayıflıklar, iyi örgütlenmiş bir akademik yapıda bile zaafı oluşturabilecektir. Yüksekokulların akademik yapılanmasının işleyişini etkileyeceği düşünülen güçlü yönleri, okulların faaliyet raporlarından ve stratejik planlarından doğrudan alıntılanarak sunulmuştur:

“Kurumsal hafızaya sahip olma, köklü bir üniversite bünyesinde olma, akademik kadroyu her yönüyle destekleyen bir idari kadronun olması, idari ve akademik personel iletişimin istenilen düzeyde olması.” (AÜ YDYO, Stratejik Plan Amaç ve Hedefler)

“Öğretim elemanlarımızın seçkin üniversitelerimizden mezun olarak gelmeleri ve ders dışında kurumsallaşma ve kurumun tanınırlığı adına pek çok faaliyeti organize etmede iş birliği içerisinde çalışabilmeleri.” (BUÜ YDYO Faaliyet Raporu, 39)

“Alanlarında yetkin, tecrübeli, genç ve dinamik bir kadroya sahip olması, hızlı idrak edebilen, karar verebilen ve sorun çözebilen kurum kültürünün olması, özgürlükçü, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının tüm kurum tarafından benimsenmiş olması.” (ERÜ 2021 Yılı Faaliyet Raporu)

“Yabancı dil eğitimi-öğretimi konusunda köklü bir geçmiş ve mesleki birikim, alanında yetkin, uluslararası deneyimli, yenilikleri takip eden ve alana katkı sağlayan araştırma ve çalışmalar yapan akademik kadro, tüm YDYO birimleri arasında uyum ve akademik iş birliği.” (Hacettepe Stratejik Plan 2023-2027, 27)

“Öğretim görevlilerinin nitelikleri, öğrencilerin nitelikleri ve uygulanan programın yeterlilik düzeyi, ODTÜ kültürü ve köklü geleneği- demokratik çalışma ortamı, iyi işleyen merkezi sistem, standardize edilmiş ölçme ve değerlendirme sistemi.” (ODTÜ YDYO, Özdeğerlendirme Raporları, 2011)

Yüksekokulların kendi iç değerlendirmelerinde belirttikleri güçlü yönlerine bakıldığında; akademik örgüt yapısının etkili işleyiş kapsamında öğretim elemanlarının niteliklerine, kurumsal hafıza ve geleneklere, güçlü iletişim ve iş birliğine, idari kadronun desteğine ve katılımcı yönetim anlayışına değinildiği görülmektedir. Akademik yapılanmasının işleyişini olumsuz etkileyeceği düşünülen ortak olarak belirtilen zayıf yönler ise akademik personel sayısının yetersizliği ve bunun sonucunda öğretim elemanlarının iş yükünün fazla olmasıdır. Bazı yüksekokulların faaliyet raporlarında ayrıca idari ve teknik personel eksikliğine de değinilmektedir. Öte yandan, yüksekokulların güçlü yönleri arasında sıralanan unsurların bulunması veya yetersiz olması durumu da, yüksekokulların zayıf yönleri arasında değerlendirilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

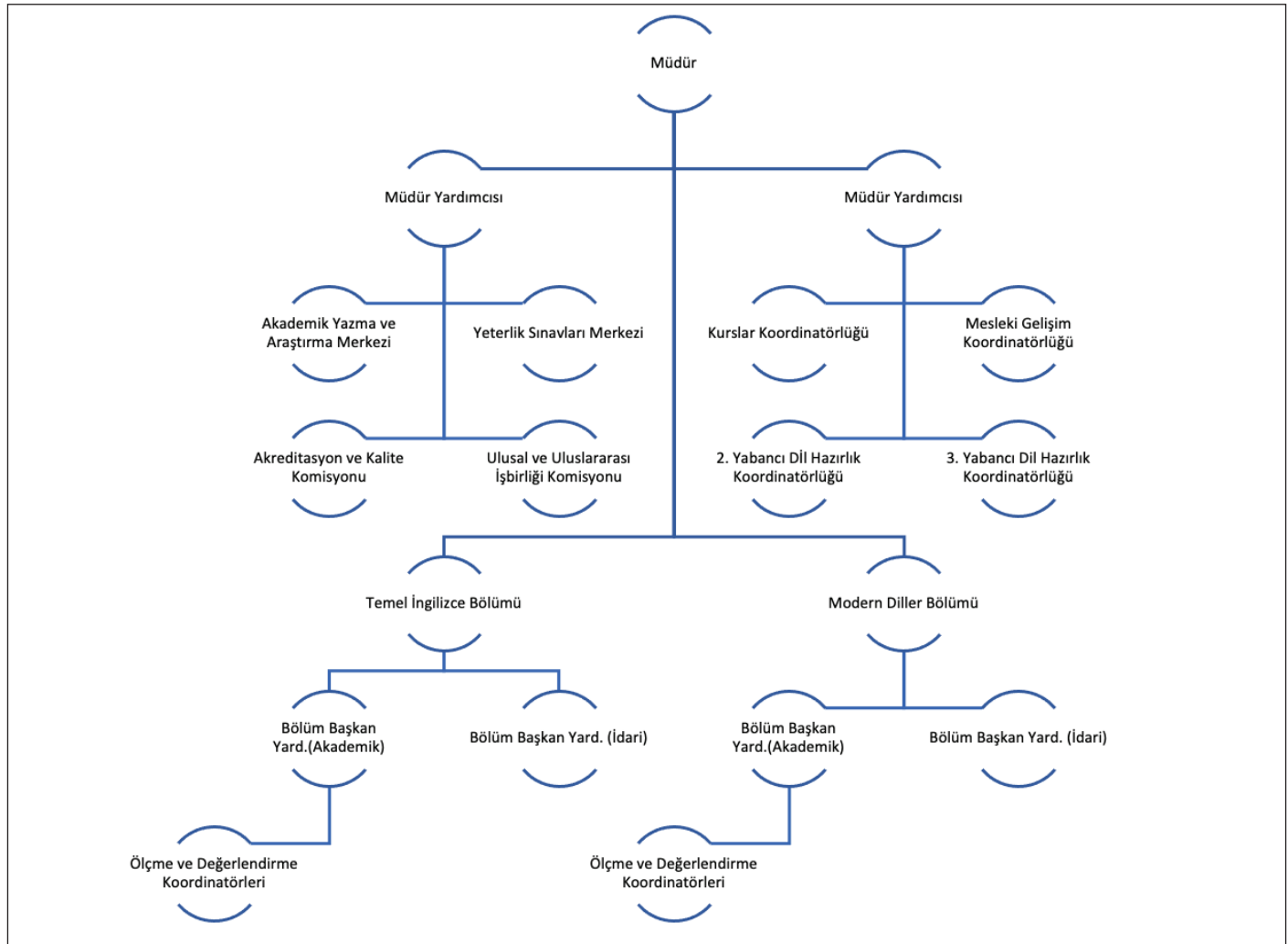
Yabancı Diller Yüksekokullarının idari yapılanması, yapı içinde bulunan idari personel sayısı dışında bürokratik işleyiş ve yapılan işlerin niteliği açısından benzerlik göstermektedir. Aka-

demik örgüt yapıları ise oldukça farklılaşabilmektedir. Şekil 1 yabancı diller yüksekokulları için önerilen akademik örgüt modelini göstermektedir. Bu model yüksekokul araştırma üniversitesi olarak seçilmiş üniversiteler bünyesinde bulunan yabancı dil yüksekokullarının akademik örgüt yapıları incelenerek hazırlık öğrenci sayıları 1500, lisans düzeyinde öğrenci sayıları da 2000’den daha fazla olan okullar için oluşturulmuş genel bir öneridir. Bu modelin her yüksekokul için ideal model olduğu değerlendirilmemelidir. Örgüt büyüklüğü ve kuruma özgü diğer şartlar göz önünde bulundurularak, her okul kendi özgün modelini geliştirmelidir.

Kurumların vizyonlarına, değerlerine ve hedeflerine yönelik mekanik veya organik modeller benimsemeleri gerekmektedir (Kanten, P., Kanten, S., & Gürlek, 2015). Kurumların kendi misyon ve görevleri ile işlerin yürütülebilmesi için oluşturulan örgüt yapıları uyumlu olmalıdır. Ancak, yapılan işlerin niteliği ve amaçlar benzer olsa bile her örgüt yapısı diğerlerinden farklı benzersiz özellikler taşıyabilir. Sunulan önerinin bütün kurumlarda aynı şekilde uygulanması gerçekçi ve doğru olmayacaktır (Kortmann, 2012). Kurumlar değişime açık olmalı ve değişen ihtiyaçlara göre örgütsel yapılarını mevcut kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yeniden şekillendirebilmelidir. Kurumların örgüt yapıları, amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan kurumdaki iş ve kaynaklarının eşgüdümünü sağlayarak verimliliği artırmak için gelişir ve değişir. Yöneticilerin örgüt yapısını tasarlaması ve değiştirmesi, kurumun ne kadar katma değer yarattığının önemli bir göstergesidir; zira bu durum kurumun strateji ve amaçlarının gerçekleştirilmesini etkiler (Jones, 2013).

Şekil 1’de gösterilen modele göre, en çok öğrenciye sahip İngilizce hazırlık programları ve lisans düzeyinde seçmeli ve zorunlu dersler, yüksekokul müdürüne bağlı “Temel İngilizce Bölümü” ve “Modern Diller Bölümü” adları altında bölümler olarak yapılandırılmıştır. “Bölüm” 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda ve Akademik Teşkilat Yönetmeliğinde tanımlanmaktadır. Oysa “koordinatörlük” veya “birim” tanımlamaları kanunda ve yönetmeliklerde bulunmamaktadır. Çok sayıda öğrenciye hizmet veren ve geniş öğretim kadrosu bulunan bu programların yürütücülerinin sorumlulukları da büyüktür ve sorumlulukları oranında yetki sahibi olmaları gerekir. Bir kurumda yöneticilerin sahip oldukları yetki ve üstlendikleri sorumluluklar denk olmalıdır. Kimseye yetkisiz sorumluluk verilmemelidir (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2018). Bu nedenle, belirtilen büyüklükteki yüksekokullarda birimler yerine yasal dayanağı olan bölümlerin oluşturulması önerilmektedir. Karar alma süreçlerinde, sınav koordinatörleri ve bölümün öğretim elemanlarıyla birlikte bölüm yönetimi daha etkin ve özerk olmalıdır. Bölüm başkanları, ilgili kanun çerçevesinde kanunda belirlenen süre için müdür tarafından önerilerek rektör tarafından atanmalıdır. İncelenen bazı okullarda, İngilizce hazırlık bölümlerindeki öğrenci ve öğretim elemanı sayıları birçok fakültenin toplam sayılarından daha fazladır. Öğrenci ve öğretim elemanlarıyla çok büyük bir yapı olan bu bölümlerin yöneticilerin ve öğretim elemanlarının yeterli yetki sahibi olmaması ve karar alma süreçlerine yeterince katılamaması, uygulamada sorunlar doğurabilmektedir.

Temel İngilizce, Modern Diller veya benzeri birim/bölümler içinde yer bulan lisans düzeyinde sunulan zorunlu ve seçmeli



Şekil 1. Model örgüt yapılanması.

temel İngilizce dersleri, Temel İngilizce Bölümü yapılanması içinde sunulmalıdır. Aynı niteliklere sahip öğretim elemanları tarafından sunulan, aynı veya çok benzer içerikli İngilizce derslerinin farklı birim veya bölümler tarafından dağınık şekilde yürütülmesi anlamlı değildir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurumları Akademik Teşkilat Yönetmeliğinde “Bir fakültede veya yüksekokulda aynı veya benzer nitelikte eğitim-öğretim yapan birden fazla bölüm bulunamaz” ibaresi yer almaktadır. Bu doğrultuda, hem hazırlık programlarında hem de lisans bölümlerinde verilen benzer nitelikteki İngilizce derslerinin aynı bölüm çatısı altında sunulması daha uygun olacaktır.

Önerilen bölüm yapılanmaları, hazırlık öğrenci sayıları 1500, lisans düzeyinde öğrenci sayıları da 2000’den daha fazla olan programlar için geçerlidir. Görece az öğrenciye sahip İngilizce hazırlık ve lisans düzeyinde yabancı dil dersleri programlarının ayrı bölümler olarak yapılandırılması yerine, doğrudan müdür yardımcısı ve ona bağlı olarak çalışan koordinatörlükler tarafından yürütülmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu durum, benzer büyüklükleri İngilizce dışındaki diğer dillerin hazırlık programları için de geçerlidir. Şekil 1’de gösterilen

Model Örgüt Yapılanması’na göre, İngilizce dışındaki dillerin hazırlık programları müdür yardımcısının sorumluluğunda 2. Dil Hazırlık Koordinatörlüğü ve 3. Dil Hazırlık Koordinatörlüğü olarak yapılandırılmıştır. Almanca, Fransızca, Arapça, Rusça ve İspanyolca gibi dillerin hazırlık programlarında öğrenci ve öğretim elemanı sayılarının görece az olmasından dolayı bu programlar için ayrı bölümler oluşturulmasının gerekli olmadığı değerlendirilmiştir.

Eğitim-öğretim faaliyetleri, yabancı diller yüksekokulları için her zaman öncelikli görevlerinden biri olmaya devam edecektir. Bunun yanında, araştırma üniversitesi olarak belirlenmiş üniversiteler içerisinde yer alan Türkiye’nin en köklü yabancı diller yüksekokullarında, araştırma vurgusunun örgütsel yapılanmada daha belirgin olması beklenebilir. Köklü bir geleneğe ve yeterli insan kaynağına sahip yüksekokulların araştırma yapma ve bilimsel katkı sağlama potansiyelleri oldukça yüksektir. Bu bağlamda, mesleki gelişim koordinatörlükleriyle üretilmiş bilginin paylaşılması ve uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bunun ötesinde, yüksekokullar içinde sadece yabancı dil eğitimi alanında değil, aynı zamanda eğitim bilimleri

ve sosyal bilimlerin farklı alanlarında bilimsel araştırmalar yapabilecek, yüksekokulun insan kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirecek ve üniversite genelinde özellikle genç araştırmacıların araştırmalarına rehberlik edebilecek akademik yazma ve araştırma merkezleri oluşturulabilir.

Bu merkezler, bir başkan ve farklı disiplinlerde araştırma deneyimi olan üyelerden oluşabilir; müdür veya müdür yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösterebilir. Merkezlerin adından da anlaşılacağı üzere iki temel işlevi vardır. Bunlardan ilki, yüksekokullardaki bireysel araştırma faaliyetlerinin daha sistematik ve kurumsal bir yapı içinde yürütülmesini sağlamak ve özendirmek suretiyle, yüksekokulların bağlı bulundukları araştırma üniversitelerin araştırma misyonuna daha fazla katkı sunmalarını sağlamaktır. İkinci olarak ise, özellikle deneyimsiz araştırmacıların yabancı dilde bilimsel yazma yöntemleri konusunda rehberlik edilerek desteklenmesi ve bu sayede üniversite genelinde üretilen araştırmaların niteliğinin yükseltilmesidir.

Yüksekokullarda bulunan ve onların topluma hizmet işlevlerine yönelik organları olarak değerlendirilebilecek kurslar koordinatörlüğü ve mesleki gelişim koordinatörlüğü, müdür yardımcısına bağlı olarak yapılandırılmıştır. Bu birimler, üniversitenin topluma hizmet misyonuna daha fazla katkı sunacak şekilde üniversitenin ve çevrenin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılabilir. Örneğin, mesleki gelişim koordinatörlükleri etkinlik yelpazesi; idari personeli, diğer üniversitelerde çalışan akademik personeli ve Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet okullarındaki öğretmenleri kapsayacak şekilde genişletilebilir. Benzer şekilde, kurslar koordinatörlüğü bünyesinde toplumda dezavantajlı gruplara yönelik sosyal sorumluluk projeleri geliştirilebilir.

Belli amaçların gerçekleştirilmesi için kurulan komisyonlar, bazı yüksekokullarda bölüm veya birim başkanlarına bağlı olarak çalışırken, bazılarında doğrudan yüksekokul müdürüne veya müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Önerilen modelde, Akreditasyon ve Kalite Komisyonu ve Ulusal ve Uluslararası İş Birliği Komisyonu müdür yardımcısına bağlı olarak yapılandırılmıştır. Bu komisyonların çalışmalarının devamlı ve sürdürülebilir nitelikte olması esastır. 11. Kalkınma Planında "Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır." (11. Kalkınma Planı, s. 131) hedefi yer almaktadır. Bu hedefe katkı sağlamada yabancı diller yüksekokulları önemli bir potansiyele sahiptir. Akreditasyon ve Kalite Komisyonu ile Ulusal ve Uluslararası İş Birliği Komisyonu, bu potansiyelin ortaya çıkarılması için gerekli çalışmaları gerçekleştirebilir. Erdoğan (2014) üniversitenin bilinen üç işlevine (eğitim, araştırma, topluma hizmet) ek olarak uluslararasılaşmanın da dördüncü bir görev olarak eklendiğini değerlendirmektedir. Bu bağlamda, yabancı diller yüksekokulları oluşturulacak birimlerle üniversitelerin uluslararasılaşma gereksinimlerinin sağlanmasına önemli katkı sunabilecektir. İncelenen yabancı diller yüksekokullarında öğretim işlevinin esas alındığı görülmektedir. Yüksekokulların akademik ve idari örgütlenmesinin öğretim odaklı olması anlaşılabilir bir durum olmakla birlikte, saygın üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren ve yeterli insan kaynağına sahip köklü yüksekokullarda, üniversitelerin öğretim işlevinin yanı sıra araştırma ve uluslararasılaşma işlev-

lerine önemli katkı sunabilecek ve bu işlevlerini daha görünür kılacak örgüt yapılanmalarının oluşturulmasının gerektiği düşünülmektedir.

Üniversitenin temel işlevlerine yönelik birimler dışında, yüksekokulun gereksinim duyduğu diğer alanlarda da komisyonlar oluşturulabilir. Yüksekokullarda rol çatışmalarının olmaması ve bu komisyonların veya kurulların etkili işleyebilmesi için görev sürelerinin net olarak belirlenmesi ve görev tanımlarının açık olarak yapılmasının yanı sıra komisyon/kurul üyelerinin kime karşı sorumlu oldukları da açık olarak belirtilmelidir. Aksi takdirde; müdür, müdür yardımcıları ve bölüm/birim başkanlarının üyelerden beklenti ve isteklerinin farklı olması durumunda, hem komisyon çalışmaları hem de yüksekokulda yürütülen diğer akademik faaliyetler olumsuz etkilenebilir.

Finansal Destek: Bu çalışma, herhangi bir finansal destek alınmadan gerçekleştirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazarın çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Kurul Onuru: Bu çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Hakemlik Süreci: Çift taraflı kör hakemlik.

KAYNAKLAR

- Akman, D. (2020). *Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, Y. (2008). *Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan Günümüze)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ankara Üniversitesi (t.y.). Ankara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Erişim Adresi: <http://yabdil.ankara.edu.tr/en/mainpage/>
- Berger, J. B. (2014). The influence of the organizational structures of colleges and universities on college student learning. In *Influences on College Student Learning* (pp. 40-59). Routledge.
- Boğaziçi Üniversitesi (t.y.). Boğaziçi Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Erişim Adresi: <http://www.yadyok.boun.edu.tr/>
- Bursa Uludağ Üniversitesi (2020). Yabancı Diller Yüksekokulu 2020 Faaliyet Raporu Erişim Adresi: <https://uludag.edu.tr/dosyalar/ydyo/%C3%9CST%20MEN%C3%9C/2020.pdf>
- Bursa Uludağ Üniversitesi (t.y.) Bursa Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu 16.06.2022 tarihinde Erişim Adresi: <https://uludag.edu.tr/ydyo>
- Burton, M. R., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design: A Step by Step Approach*, Cambridge.
- Capon, C. (2004). *Understanding organisational context: Inside and outside organisations*. Pearson Education.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Demircan, Ö. (1988). *Dünden Bugüne Türkiye'de Yabancı Dil*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dokuz Eylül Üniversitesi (2020). Yabancı Diller Yüksekokulu 2020 Yılı Birim Faaliyet Raporu. Erişim Adresi: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ydy.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2021/03/Yabancı-Diller-Yuksekokulu-Faaliyet-Raporu-2020.pdf>

- Dokuz Eylül Üniversitesi (t.y.) Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. Erişim Adresi: <https://ydy.deu.edu.tr/tr/>
- Dönmez, A.S. (2021). The Views of Instructors on the Organizational Climate at the School of Foreign Languages. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5(17), 77-90.
- Durak, D. (2019). *Yükseköğretim hazırlık okulu temel İngilizce dersi programının öğrenci ve öğretim elemanı görüşleri açısından değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Erciyes Üniversitesi 1 (t.y.) Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu 16.06.2022 tarihinde Erişim Adresi: <http://ydyo.erciyes.edu.tr/>
- Erciyes Üniversitesi 2 (t.y.) Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu 2017-2021 Stratejik Planı. Erişim Adresi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://erukalite.erciyes.edu.tr/dosya/8716_f2171de1-7eed-47d4-8096-c32f1c10a2c2YDYO_Stratejik%20Plan%C4%B1%20_2017_2021_%20_2_%20_1_.pdf
- Erdem, A. R. (2013). Bilgi Toplumunda Üniversitenin Değişen Roller ve Görevleri . *Yükseköğretim Dergisi* , 3 (2), 109-120 . Erişim Adresi:<https://dergipark.org.tr/tr/pub/yuksekgogretim/issue/41244/498198>.
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye’de Yükseköğretimin Gündemi için Politika Önerisi . *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* , (1) , 1-17. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61483/918034>
- Ergin, O. N. (1977). *Türkiye Maarif Tarihi*, 5. Cilt. İstanbul: Eser Neşriyat.
- Güneş, B. (2009). *1945-80 Arası Türkiye’de İngilizce Eğitimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Hacettepe Üniversitesi 1 (t.y.) Yabancı Diller Yüksekokulu Görev Tanımları. Erişim Adresi: http://fs.hacettepe.edu.tr/ydyo/YDYO_gorev_tanimlari.pdf
- Hacettepe Üniversitesi 2 (t.y.) Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. Erişim Adresi: <http://www.ydyo.hacettepe.edu.tr/>
- Hacettepe Üniversitesi (2021). Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğü Stratejik Planı 2023-2027.
- Heper, Ş. (2014). *Yükseköğretim Kurumlarında Uygulanan Temel İngilizce Hazırlık Sınıfı Programları Amaçlarının Gerçekleşme Düzeyi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü Hazırlık Okulu’nda Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İstanbul Teknik Üniversitesi (t.y.) Yabancı Diller Yüksekokulu Görev Tanımları 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı Erişim Adresi: <https://ydy.itu.edu.tr/docs/librariesprovider20/default-document-library/o%CC%88g%CC%86retim-go%CC%88revlisi-go%CC%88rev-tan%C4%B1mlar%C4%B1-2021-2022-docx.pdf?sfvrsn=0>
- İstanbul Teknik Üniversitesi (t.y.) İstanbul Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Erişim Adresi: <http://www.ydy.itu.edu.tr/>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Boston: Pearson Education.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Karabulut-Temel, E., Bulut, Z. A., & Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde mevcut durum analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 28-34.
- Karadeniz Teknik Üniversitesi (2022). Yabancı Diller Yüksekokulu 2021 Birim Faaliyet Raporu. Erişim Adresi: https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ydyo_84e95.pdf
- Kortmann, S. (2012). *The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: A comparison between manufacturing and service firms*. Springer Science & Business Media.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated.
- Nguyen, T. L., & Meek, V. L. (2015). Key considerations in organizing and structuring university research. *Journal of Research Administration*, 46(1), 41-62.
- O’Neill, J. W., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (2016). The use of organizational culture and structure to guide strategic behavior: An information processing perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 816.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi 1 (t.y.) Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. . Erişim Adresi: <https://ydyom.metu.edu.tr/tr/yoklu-yillar-ve-yabanci-diller-yuksekokulu>
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi 2 (t.y.) Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. . Erişim Adresi: <https://ydyom.metu.edu.tr/tr/gunumuzde-yabanci-diller-yuksekokulu>
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi (2011). Yabancı Diller Yüksekokulu 2011 Özdeğerlendirme Raporu. . Erişim Adresi: https://ydyom.metu.edu.tr/system/files/ydyo_adek_2011_rapor.pdf
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi 3 (t.y.) Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. . Erişim Adresi: <https://ydyom.metu.edu.tr/tr>
- Özdere, M. (2018). Yabancı dil öğretim görevlilerinin örgütsel kültür algılarının zaman içinde değişimi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1639-1659.
- Özsarı, N. Ç. (2000). *1773-1923 Yılları Arasında Askeri Okullarda Yabancı Dil Öğretimi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, M. (2015). Yükseköğretimde modüler yabancı dil eğitim programı: Hacettepe Üniversitesi örneği. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 4(8).
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2018). *Fundamentals of management*. 14th ed. Pearson Education.
- Roy, R., & El Marsafawy, H. (2020). Organizational Structure For 21st Century Higher Education Institutions: Meeting Expectations And Crossing Challenges. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/340685039_ORGANIZATIONAL_STRUCTURE_FOR_21ST_CENTURY_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTIONS_MEETING_EXPECTATIONS_AND_CROSSING_CHALLENGES

- Sağlam, D., & Akdemir, E. (2018). İngilizce Hazırlık Öğretim Programına İlişkin Öğrenci Görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 401-409.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). "On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (1998). World declaration on higher Çeducation for the twenty-first century: Vision and action. Erişim Adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952>
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldız Teknik Üniversitesi (t.y.). Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu. Erişim Adresi: <https://ybd.yildiz.edu.tr/>
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK). (2022). Yükseköğretim istatistikleri. Erişim Adresi: <https://istatistik.yok.gov.tr>.