

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

VELİLERİN OKUL İMAJINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat BAHÇECİ

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

VELİLERİN OKUL İMAJINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat BAHÇECİ

Danışman: Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

Murat BAHÇECİ tarafından hazırlanan [VELİLERİN OKUL İMAJINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ] başlıklı bu çalışma, [13 Kasım 2009] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Yüksek Lisans] tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Danışman: Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Serhat İREZ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi yoluyla okulların, imajlarını oluşturmak ve geliştirmek için hangi kriterleri göz önüne alarak çalışabilecekleri ele alınmaktadır. Araştırma süresince değerli görüşleriyle katkılarda bulunan, tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Ayşen Bakioğlu'na, yine jürimde yer alan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ahmet Şirin ve Yard. Doç. Dr. Serhat İrez'e çalışmalarımda beni destekleyen eşim Seher Bahçeci'ye ve benden yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Selma Dünder'a teşekkürlerimi sunarım.

Murat BAHÇECİ

ÖZET

VELİLERİN OKUL İMAJINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Bu çalışmada, velilerin okul imaj algılarının hangi kriterleri içerdiği incelenmiştir. Bu doğrultuda okul imajına ilişkin çeşitli kesimlerden velilerin görüşlerinden yola çıkılarak; velilerin, okula ilişkin imaj faktörlerinden hangilerini dile getirdikleri, velilere göre okulların imajlarını geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alması gereken faktörlerin neler olduğu ve velilerin, okul imajı faktörlerinden özellikle hangilerine odaklandıkları sorularına yanıt aranmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş, iki ayrı çalışma grubuyla yüz yüze görüşmeler yapılmış ve sonuçlar içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bu analiz bize, velilerin okul imaj algılarının hangi kriterleri içerdiğine dair bir perspektif sunarken, okulların imajlarını geliştirme ve yönetme sürecinde gerek veli görüşlerinin hangi kriterleri içerdiği, gerekse literatürden elde edilen bilgilerin neler olduğuna ilişkin veriler sunmuştur. Görüşmelerden elde edilen bulguların, okul imaj faktörlerine ilişkin öne sürülen iki hipotezi desteklenmemesi üzerine, velilerin okul imajı faktörlerine ilişkin farkındalık ve beklentilerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Yine elde edilen bulgular doğrultusunda velilerin imaj faktörlerinden özellikle “fiziki koşullar” ve akademik başarıyı içeren “kalite faktörü”ne odaklandıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bir öğretim liderinin okulu yönetirken okulun imajını da iyi yönetmesi gerektiği sonucuna ulaşılmış, hatta okul yöneticisinin sorumluluk alanlarından birinin de okulun imaj yönetimi olduğu ileri sürülmüş, bu konuda neler yapabileceğine ilişkin bir bakış açısı sunulmuştur. Dolayısıyla, hem velilerin konuya ilişkin bilinçlilik düzeylerini destekleyeceğine inanılan bulgular elde edilmiş, hem de okulların, imajlarını oluşturmak ve geliştirmek için hangi kriterleri göz önüne alarak çalışabileceklerine ilişkin bir program taslağı önerisinde bulunulmuştur.

ABSTRACT

INVESTIGATING PARENTS' PERCEPTIONS ABOUT SCHOOL IMAGE

This study investigates the criteria applied by the parents when perceiving schools' images. In this context, the opinions of parents from various milieus concerning schools' images was laid the foundations when searching for answers for the following questions: Which image factors about the schools are articulated? According to parents, which factors should be taken into consideration when school images are in the process of being improved and managed? Which school image factors are especially focused upon by the parents? In order to achieve the goal, qualitative analysis method was employed; two different work groups were interviewed face-to-face and the results were then subjected to content analysis. This analysis was given us on the one hand a perspective on the criteria applied by the parents when perceiving schools' images and was presented us on the other hand with data on criteria according to the parents' opinions and information derived from available literature, throughout improvement and management process of school images. The interviews not supported the two initial hypotheses about school image factors, and therefore it was observed that the parents low awareness and expectations concerning school images. The results also showed that the parents focus especially on "physical conditions" and "quality factor"-which consists of academic success. Results indicated that a leader of a teaching institution should manage the school and the image of the school simultaneously, and that image management would be considered one of the responsibilities of the school management. An overview about what could be done in this area is has been provided. As a result, some findings which are believed to support the parents' consciousness were obtained and at the same time a program outline about the criteria to be observed when schools work on constructing and improving their images proposed.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
BÖLÜM I GİRİŞ.....	1
1.1 Problem	1
1.2 Amaç	3
1.3 Önem	3
1.4 Sayıtlar	4
1.5 Sınırlılıklar.....	4
BÖLÜM II İLGİLİ LİTERATÜR.....	5
2.1 Kavramsal Çerçeve.....	5
2.1.1 Kurumsal İmajda Rol Oynayan Etkenler	13
2.1.2 İmaj Türleri.....	17
2.1.3 Kurum İmajı İle İlişkili Kavramlar	20
2.1.3.1 Kurum İmajı	20
2.1.3.2 Kurum Kültürü	24
2.1.3.3 Kurum Kimliği	39
2.1.4 Kurumsal İmajın Oluşumu ve Yönetim	52
2.1.5 Kurumsal İmaj Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	75
2.1.5.1 Fiziki Faktör (Görsel Kimlik Faktörü).....	75
2.1.5.2 Sosyal Sorumluluk Faktörü	76
2.1.5.3 İletişim Faktörleri	82
2.1.5.4 Kalite Faktörü.....	85
2.1.6 İmaj Stratejileri.....	87
2.2 Eğitim Kurumlarında İmaj	92
2.2.1 Çalışanların pozitif ve profesyonel performansı	95
2.2.2 Pozitif iklim.....	97

2.2.3 Profesyonel liderlik	103
2.2.4 Okulun nitelik farkına ilişkin göstergeler.....	107
2.2.5 İç ve Dış Tedarikçilerle İletişim.....	109
2.2.6 Okul İmajının Ölçümü.....	113
BÖLÜM III YÖNTEM	120
3.1 Araştırma Modeli	120
3.2 Çalışma Grubu.....	120
3.2.1 Çalışma Grubu Verileri	121
3.3 Verilerin Toplanması.....	123
3.3.1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	123
3.4 Verilerin Analizi.....	125
3.4.1 Geçerlilik ve Güvenirlik.....	125
BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM	127
4.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	127
4.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	129
4.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	133
BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER	141
5.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler.....	142
5.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler	143
5.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler	146
KAYNAKLAR.....	151

TABLolar

Tablo 1 Kurum bileşenlerinin oluşturduğu imaj çeşitleri.....	19
Tablo 2 Seçilmiş yayınlardan kurum imajı	23
Tablo 3 Kurum imajı ile ilgili seçilmiş kavramlar ve kaynakları.....	38
Tablo 4 Örgütsel kültür ve iklim araştırma perspektiflerinin karşılaştırılması	40
Tablo 5 Kurum kimliğinin farklı yazarlara göre kavramsal çerçevesi	47
Tablo 6 Kurum imajının oluşumunda kimlik unsurları	50
Tablo 7 Kurumsal kişilik skalası	65
Tablo 8 İmaj ölçümleme yöntemleri	72
Tablo 9 İmaj araştırma yöntemlerinin karşılaştırması.....	73
Tablo 10 İmaj ve yeni kültür	90
Tablo 11 Yeni liderlik kuramlarının karşılaştırılması	104
Tablo 12 Ön çalışma grubu verileri.....	121
Tablo 13 Çalışma grubu verileri.....	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 İmajın öğeleri ve oluşumu.....	6
Şekil 2 Zihinsel model.....	7
Şekil 3 Kurum imajının formülü	14
Şekil 4 Kurum kültürü sembolleri	33
Şekil 5 İmajla ilişkili kavramlar	36
Şekil 6 Kurum kişiliği ilişkileri	51
Şekil 7 İmaj oluşturma safhaları.....	55
Şekil 8 İmaj değişimi için gerekli olan aşamalar.....	67
Şekil 9 İmaj oluşum süreci	68
Şekil 10 İmaj-kimlik analizi için bir örnek	69
Şekil 11 Bir imaj analizi için yapı modeli	70
Şekil 12 İmaj analizi için bir örnek	70
Şekil 13 İmaj-kimlik analizi.....	74
Şekil 14 İmajda pazarlamanın değişen adımları.....	90

Şekil 15 İş, boş zamanı ve öğrenim karması	91
Şekil 16 Okul imajının bileşenleri	118
Şekil 17 Velilerin sahip oldukları okul imajına ilişkin kod, kategori ve temalar	127
Şekil 18 Velilere göre okulların imaj geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alması gereken öğelere ilişkin kod, kategori ve temalar	129
Şekil 19 Velilerin yoğunlaştıkları okul imaj faktörlerine ilişkin kod, kategori ve temalar	134

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem

Türk Eğitim Sisteminde uygulama birimi olan okulların imajı, aynı zamanda sistemin imajına ilişkin algıların toplamına neden olmaktadır. Çünkü halkın sistemle doğrudan teması, temsil görevini üstlenen okullar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Böylece bir anlamda algı problemi olarak geçen imaj, sistemle ilişkili bir kavram haline gelmektedir. Genelde sistem, özelde okul birimleri, hizmeti alan toplumda nasıl algılandıkları ile kendilerine dair algıları arasındaki farka odaklandıklarında, amaçların gerçekleşme oranı ve performans boşluklarını tespit edebilirler. Bu oranlar toplumdan seçim ya da tercih olgusu olarak yansıdığı gibi sistemin / birimlerin iyileşmesi için kullanılacak gösterge ve veriler sunabilir.

Araştırmanın problem durumuna etki eden ilk faktör, ebeveynlerin farklı gerekçelerle dile getirdikleri okul seçim kriterlerinin okul imajıyla doğrudan ilgili olmasıdır. Fakat velilerin okul imajına ilişkin hangi kriterlerin bilincinde oldukları ve bu nedenle okulun imaj gelişimine katkıda bulunup bulunmadıkları bilinmemektedir. Diğerleri ise okul birimlerini yöneten müdürlerin / eğitim liderlerinin, okulun imajını geliştirmeye yönelik düzenli bir program uygulayabilecek pozisyonda olmalarıdır. Fakat ülkemizde özellikle ortaöğretim kademelerinin üniversiteye odaklı bir imaja sahip olduğunu söyleyebiliriz. Burada görülen tek yönlü yönelim, veli boyutunda da; üniversiteye girme oranı ve okulun fiziksel yapısını ön plana alan bir tercih olarak yansımaktadır. Bu noktada her iki kesimin odak ve önceliklerinin birbiriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz. Oysa genelde sistemin, özelde okul birimlerinin; manevi / etik değerlere düşkünlük, güvenlik, sosyal faaliyetler, ahlâk gelişimi, okulun temizliği, okul hakkında bilgi kaynaklarının çeşitliliği, mezunların okul imajına etkileri gibi niteliklerle ilgili göstergelere odaklılık gibi amaçlarında çeşitlilikler sunması beklenir. Örneğin İngiliz Eğitim Yönetimi Merkezi (1998'den akt. Fer, 1999,

s. 2-5), okula ilişkin 24 imaj göstergesi belirlemiştir ve bu göstergelerin tamamı da okulun nitelik farkına ilişkin faktörlerdir.

Taleplerdeki bu çeşitliliğe karşı okul yöneticilerinin, okulun imaj yönetimini, sürekli okul geliştirme programının bir parçası olarak ele alması beklenir. Beklentilerin karşılanmaması, eğitimin okullarda tek yönlü olarak işlemesine neden olmaktadır. Yani sadece üniversite ya da sınav başarısına odaklanmış bir okul, tek yönlü işlemeye başlar. Sıklıkla duyduğumuz; ezber odaklılık, düşük yaratıcılık, zayıf karakter gelişimi, tek yönlü öğrenci, sosyo-kültürel yönü zayıf öğrenci gibi sonuç ve olguların temelinde, bu birbirini besleyen döngü vardır. Çünkü veliler de sonuçları sayısal olarak ortaya konulabilen bir eğitime odaklanmış görünmektedir. Yani veli, çocuğunun, okumak istediği alanın ilgi ve yeteneğine uygun olup olmadığından ziyade hangi bölüm ya da üniversiteyi kazandığına dikkat etmekte, böylece diğer nitel psikolojik faktörler de göz ardı olmaktadır. Oysa Kolibova (2000 s. 578)'nın da belirttiği gibi, bir eğitim kurumu için imaj, tüm nosyonların kompleks birlikteliği olup bilgi ve beklentilerin eğitimsel konularla bileşimidir.

Bir diğer husus, velilerin okula olan maddî ve manevî katkılarının hatırı sayılır büyüklüğüdür. Bu, okul türüne ve velinin sosyo-ekonomik profiline göre değişkenlik gösterebilir. Resmî olarak velilerden “eğitime katkı” başlığı altında toplanan ücretler bunun göstergelerinden biridir. Okul bölgesine ve velinin profiline göre değişkenlik göstermesine rağmen velinin okula katkısı daha çok ekonomik boyuttadır. Okul aile birliklerinde aktif olarak çalışan ilgili bir kesim ebeveynlerin dışında okulların kendi faaliyetlerini veliye yeterince aktarması, velinin maddiyat dışında farklı potansiyel desteklerini almasına yardımcı olabilir. Bunun yolu da okulun hizmet verdiği kesimler tarafından nasıl algılandığını anlamak ve kendi imajını iyi yönetmekten geçer. Yani okullar imajın bileşenlerini bilmeli, ulusal ve uluslar arası boyutta bunu geliştirmeye odaklanmalıdır. Okul, bu konuda çalışmadığı sürece katkıların düşük olmaya devam etmesini, beklentilerin çift taraflı düşüş göstermesini göze almak durumundadır.

Okulun, dolayısıyla sistemin imajını geliştirmek için düzenli ve bilinçli bir geliştirme çalışmasına rastlanılmaması çarpıcı bir durumdur. Oysaki özellikle yabancı

literatürde, okulların kendi imajlarını yönetmede göz önünde bulundurabilecekleri faktörler yer almakta, bu faktörler her geçen gün çeşitli araştırmalar aracılığıyla geliştirilmektedir. Ülkemizde özellikle 1999 yılından beri üzerinde çalışılan kalite göstergeleri bu faktörlerden sadece biridir. Dolayısıyla imaj yönetimi, daha geniş kapsamlı bir konudur.

Özetle, ülkemizde, kendi okullarının imajını geliştirmek isteyen yöneticilere imaj yönetiminde göz önünde bulunduracakları kriterler konusunda rehberlik edecek bir çalışma bulunmamaktadır. Okul imajının ortaya konulmasında en eleştirel ve kapsamlı bilginin velilerden alınabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda temel problem, “velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin hangi kriterleri içerdiğinin bilinmemesi ve bu kriterlerin ilgili literatürle örtüşüp örtüşmediğine ilişkin bir çalışmanın olmaması” araştırmanın temel problemi olarak ele alınacaktır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin hangi kriterleri içerdiğinin belirlenmesidir. Okul imajına ilişkin çeşitli kesimlerden velilerin görüşlerinden yola çıkılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Veliler, okula ilişkin, literatürde yer alan imaj faktörlerinden hangilerini dile getirmektedirler?
2. Velilere göre, okulların imajlarını geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alması gereken faktörler nelerdir?
3. Veliler, okul imajı faktörlerinden özellikle hangisi/hangilerine önem vererek okul seçimi yapmaktadırlar?

1.3. Önem

Çalışmanın amaç bölümünde dile getirilen hususları, yani, okulun neyi, nasıl yaptığını anlamak için yapılacak sorgulamaları, okul çalışanlarına yöneltmekten ziyade, hizmeti alan kesim olan velilere odaklanmak, eleştirel verilerin elde edilmesini sağlar. Burada çift taraflı bir kazanç söz konusudur. Bir yandan okullar, imajlarını geliştirmek için literatürde ve veliler tarafından dile getirilen kriterleri görmüş olacak, kendilerinin hangi kriterlere odaklanarak çalıştıklarını velilerin

gözünden inceleyecek, diğer yandan da veliler tarafından imaj geliştirme çalışmalarının nasıl değerlendirildiğine ilişkin veriler elde edeceklerdir. Dolayısıyla bu çalışmadan çıkan sonuçlar, velilerin okul imajına ilişkin farkındalıklarını geliştirmek için okulların neler yapabileceklerine de ışık tutacaktır. Veli açısından bakıldığında, velilerin hangi kriterlere dikkat etmesi gerektiğine dair bir perspektif sunacaktır. Veliler, okul seçerken arayacakları bu faktörler sayesinde okulun imaj gelişimi konusunda baskı unsuru olabileceklerdir.

Diğer yandan okul yöneticileri, çevrelerindeki kurum ve bireylerin maddi ve manevi katkılarını üst düzeyde tutabilmek için okul imajını iyi yönetmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Dolayısıyla bu çalışma, toplumun çeşitli kesimlerini temsil eden velilerin okul imajına ilişkin algılarına yönelik bir analiz sunarken aynı zamanda okulun imajını başarılı bir şekilde yönetmek isteyen bir okul yöneticisine de göz önünde bulunduracağı kriterlere ilişkin bir rehber çalışma niteliği taşıyacaktır.

1.4. Sayıtlar

- Bu araştırmada görüşme yapılan kişilerin görüş ve düşüncelerini açıklıkla ifade ettikleri varsayılmaktadır.
- Görüşme soruları araştırmanın problemini aydınlatacak nitelikte olup amaç ve alt amaçlara uygundur.
- Veliler, okul imajını değerlendirebilecek niteliktedirler.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, 2009 yılında İstanbul ilinde ikamet eden, çocuklarını herhangi bir ortaöğretim kurumuna gönderen toplamda 20 veliden oluşan çalışma grubunun görüşleriyle sınırlıdır. Çalışma sonucunda evrene genellenebilecek bir veri setine sahip olmak amaçlanmamakta, imaja ilişkin veli görüşlerinin derinlemesine analiz edilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla araştırma sürecinde kullanılan nitel araştırma yaklaşımına ilişkin sınırlılıklar, aynı zamanda çalışmanın sınırlılıklarına da belirlemektedir.

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR

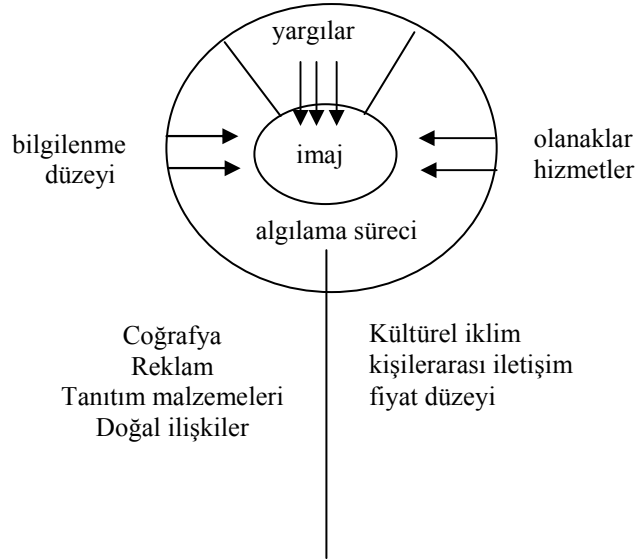
2.1 Kavramsal Çerçeve

Fransızca *image* sözcüğünden gelen ve dilimizde imge ile eş anlamlı olarak kullanılabilen imaj sözcüğünün (Tikveş, 2003: 35'den akt. Bakan, 2005, s. 10), Longman Dictionary of Contemporary English'de yer alan ilk tanımı, "zihinlerdeki resim"dir. Sözlükte kavram önceleri tasvir-suret anlamında kullanılırken sonra 'imitation' (taklit) anlamına yer verilmektedir. Sözcüğe yüklenen bir diğer anlam, herhangi bir şeyin diğer insanlar tarafından iyi ya da kötü biçimde görülmesidir (Peltekoğlu, 2007, s. 1). Görme biçiminin imajla bağlantısı boyutunda Sampson (1995, s. 17-26), görsel imajların hükmettiği bir toplumda gözlerimizin bize gösterdiğine inanmaya yatkın olduğumuzu dile getirir. Doğru olduğuna inandığımız şeyi doğrulamakta kullandığımız araçlar "bakmak" ve "görmek"tir. İmaj, aynı zamanda anlık bilgidir. Durmaksızın değişen ve hızla ilerleyen bir kültürde anlık görsel izlenimlerimize güveniriz.

Literatürde her ne kadar açık ve tutarlı bir imaj tanımı ve ideal imaj ölçüm metodu bulmak zor olsa da, imaj; "bir objenin insanlar tarafından bilinmesini, tanımlanmasını, hatırlanmasını sağlayan ve insanlar tarafından o obje ile ilişkilendirilen anlamlar seti, bir obje hakkındaki inanışların, fikirlerin, duyguların ve izlenimlerin etkileşiminin sonucudur" şeklinde tanımlanabilmektedir (Dowling, 1986'den akt. Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 56). Gemlik ve Sığırı (2007, s. 268), dış dünya ile ilgili yargıların oluşmasında, insanların iç dünyalarının etkisinde kaldığını dile getirir. Algılama süreci, kişilerin inanç, değer, tutum ve davranış oluşumu ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla imaj, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte etkili olmasıyla oluşmaktadır. Kurum, marka, alan ve ürün gibi unsurlara göre genellenebilen imajın en önemli özelliği kişiye bağlı ve kişiden kişiye değişebilen bir kavram olmasıdır.

İmaj, bir nesne ya da varlık hakkında oluşması zamana bağlı ve bireylerin zihnindeki öğelerin etkileşim sonucu oluşan olumlu veya olumsuz düşüncelerdir (Dichter, 1985, s. 75-81'den akt. Gemlik ve Sığrı, 2007). Başka bir tanımla; bir kimsenin, bir topluluğun veya kurumun kendisine ilişkin olarak başkalarında yaratmak istediği ya da bıraktığı izlenimdir (Çelik ve Akgemci, 1998, s. 222'den akt. Gemlik ve Sığrı, 2007). Tolungüç (1992, s.11'den akt. Özüpek, 2005, s. 109), bir dizi bilgilendirme süreci sonucunda bu imajın objektif bilgiler ya da subjektif yargılardan ve bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluştuğunu belirtir. Bu öğeler; bilgilendirme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan olanak ve hizmetlerdir. Bu noktada imajın öğeleri ve oluşumu bir şekil yardımıyla şöyle açıklanabilir:

Şekil 1
İmajın öğeleri ve oluşumu



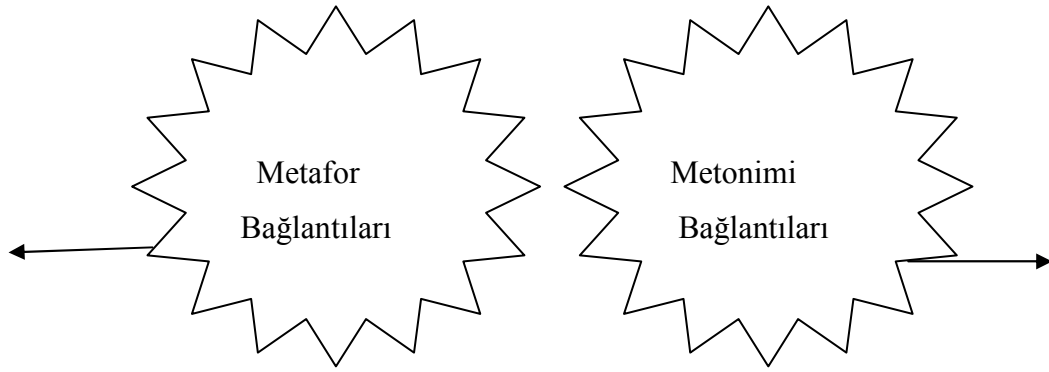
Kaynak: Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

İmajın algı boyutuna Grant (2004, s.137-138) metafor ve metonimi ve açılımlarını getirir. Metonimi, kendisinin de parçası olduğu daha büyük fikirler dizisini belirtmek için kullanılan bir kavramdır. Bunun klasik bir örneği, bütünüyle Amerikan hükümetini belirtmek amacıyla kullanılan “Beyaz Saray” deyimidir. Bu, kavramsal bir akım aracıdır. Metonimiyi, olguların daha kolay düşünülebilmesi ya da iletişim sağlanabilmesi veya anımsanması için kullanırız. Kavramsal deyişle metafor, bir

modelin tümüyle farklı bir modele bağlantılandırılmasıdır. “Otomobil, böcek gibi gidiyor” deyişi, “otomobil” ile bizlerin, böceklerin nasıl hareket ettiği konusundaki düşüncelerimizi bağlantılandırmaktadır. Metaforların kuyruklarında birer iğne vardır; “böcekler” açık olarak ağır, tembel bir hareketi tanımlamakta, fakat gizil olarak da gizli bir bagajı vurgulamaktadır. “Rolls Royce böcek gibi gidiyor” demek yakışık almaz, çünkü böcekler bizim kültürümüzde aşağı sınıf hayvanlardan sayılmaktadır. Yazar, bu iki bağlantıyı aşağıdaki şekilde gösterir:

Şekil 2

Zihinsel model



Kaynak: Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*. (Çev: Dinç Çayanç). İstanbul: MediaCat.

Metonimi, insan beyninin en etkin düşünce sivirtme aracıdır. Düşüncüyü kolaylaştırıp hızlandırır. Fakat, öne çıkardığı (ya da gözden kaçırdığı) şey, büyük etki yaratır. Kalıplaşmış kavramların kültür üstünde bu kadar güçlü bir rol oynamasının nedeni de budur. Metafor, düşüncüyü zenginleştirir. Metafor seçimi, bir tartışmaya renk, duygu, ayrıntı ve anlam kazandırır. Fakat metoniminin, seçilmiş gereklileri ışığa çıkarmasına karşılık, metafor bunları gölgeler. Klasik bir örnek: Metonimi ile metafor birbiriyle çelişir; biri konuları yalınlaştırırken, diğeri bulanıklaştırır. Gerilimi gidermek üzere anlamlılık, dil cambazlığı ve iletişim kurnazlıkları gelir. Kavram bilimciler, beyin hasarına uğramış hastalar üstündeki araştırmalara dayanarak, tıpkı iki farklı harita gibi, metonimi ile metaforun da beyinde ayrı oldukları üzerinde görüş birliğine varmışlardır. Bu ayrılığın keşfeden dilbilimci Roman Jacobsen, metaforları “şiirsel” olarak tanımlamakta, buna karşılık metoniminin daha çok mantıksal “düz

metinler” olduğunu söylemektedir. Bu ayrılık, insan düşüncesi ve bunun kültürel ürünleri boyunca da genişlemektedir. Örneğin sanatta; sürrealizm metaforiktir (önerilen bir şey için başka bir görüntüyü gösterir), buna karşılık kübizm metonimiktir. Öyleyse imaj metaforik, zekâ, metonimiktir (Grant, 2004, s.138-140).

Schuler, bu görüşü şu görüşleriyle destekler: “İnsan, dünyada var olan bir nesneyi düşündüğünde, eğer o anda nesne ile doğrudan bir etkileşimi yoksa da o nesnenin zihinsel bir imajını oluşturur.” Her insanın aynı nesne hakkında kişisel ve eşsiz bir zihinsel imajı vardır. Bu imaj, o nesne hakkında elde edilen bilgilere ve bu bilgilerin etkileşimine dayalı olarak oluşturulur. Bu şekilde kişi o nesne hakkında sahip olduğu imaja göre kararlar verir ve hareket eder (Schuler, 2004, s. 38’den akt. Taslak ve Akın, 2005, s. 266).

Sampson (1995, s. 7-11), imaj faktörünün, şirket içi tanıtımı ve daha iyi bir iş bulmayı etkileyen kişisel imaj ve çalışma tarzına kadar uzanan geniş kapsamlı bir kavram olduğunu dile getirir. O aynı zamanda bir vaattir. Dış imajın reklamını yaptığı beceri, yeterlilik ve değerleri vereceği vaadidir.

Kazoleas ve diğerleri (2001’den akt. Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 56)’ne göre imaj; organizasyon ve diğer sosyal, tarihsel ve somut faktörler ve edinilmiş kişisel tecrübeler tarafından bireye planlı ya da plansız olarak gönderilen mesajların birey tarafından karmaşık ve çok yönlü bir sürece tabi tutulması sonucunda oluşur.

Kişi ve kurumlar, insanlar üzerinde belli bir imaj oluşturduğundan, imaj, bir şeyin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyla ilgilidir (Robins, 1999, s. 21’den akt. Gemlik ve Sığırı, 2007). Bir kez sahip olunan ve ilelebet sürdürülen bir olgu olmayıp, her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünüdür (Tolungüç, 2000, s. 23).

Tengelimoğlu ve Öztürk (2004, s. 221), kişilerin bir kere bir nesneyle ilgili gerçek bir imaja sahip olmalarının, o nesne veya kişiyle ilgili daha fazla bilgiyi kavrama konusunda seçici olmalarına neden olduğunu dile getirir. İmaj, imgeleme yoluyla

zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve semboller olduğu için algıdan farklı olduğu dile getirilmektedir. Çünkü algı, duyu organlarıyla doğrudan nesnelere alınan sinyallerle zihinde oluşan görüntüleri ifade etmektedir. Fakat imaj, algı vasıtasıyla elde edilerek zihinde depolanmış bilgilerin canlandırılmasıyla (duyu organlarından sinyal gelmeden) oluşmaktadır. İmaj zihinde canlandırılan bir kroki, plan, kavram-durum-sembol, harita veya resimdir (Küçük Kurt, 1988, s. 167-168'den akt. Bakan, 2005, s. 9.11). Buradan hareketle, imajın oluşabilmesi için, hakkında imaj oluşacak nesneyi görmenin bir zorunluluk olmadığını söylemek mümkündür. Genel bir tanımlamayla, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkında tüm görüşlerin toplamıdır (Peltekoğlu, 1997, s. 125'den akt. Bakan, 2005, s.10).

Tolungüç (2000, s. 23-25), imajın oluşmasını sağlayan etkenleri bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ve sunulan olanak ve hizmetler olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Bireyin bilgilenme düzeyi, çok farklı iletişim kanal ve süreçlerinden elde edilen bilgi ve verilerden oluşmaktadır. Kültürel etkinlikler, eş dost ve akrabaların tavsiyeleri, reklam ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçları sayesinde elde edilen veriler, bireyin zihninde bir süzgeçten geçerek onu belirli bir tutuma yönlendirir. Yargılar ise, bireylerin belirli bir konu, kişi ya da nesnelere ilişkin değerlendirmeleridir. Bunlar, doğru da olabilir, nereden kaynaklandığının saptanması güç bir takım 'stereotype' (basmakalıp fikirler) biçiminde de olabilir. Olanak ve hizmet ögesi ise, içinde bulunulan kültürel ortama, siyasal yapıya ve ekonomik koşullara kadar pek çok unsur tarafından şekillendirilmektedir. Sonuç olarak bu üç öge (bilgilenme düzeyi, yargı, olanaklar-hizmetler) algılama sürecinden geçer ve imajı oluşturur.

Diğer insanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenlerinin sosyal psikolojiden kaynaklandığını görmekteyiz. Lippman, kavramı siyasi önyargı düşüncelerini tanımlamak için kullanılırken, Gardner ve Levy, imaj kavramını ürün ve hizmet faaliyetleri sunumu alanı ile sınırlandırmışlardır. Johanssen, imajı "belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vs.lerin bütünlüğü" olarak tanımlanırken, Jung "imaj bir objeye yönelik

düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek ile örtüşmekte, diğer kısmı ise subjenin kendisinden gelmiş olan malzeme ile örtüşmektedir” der (Okay, 2005, s.241).

İmajlar bilgi taşıyıcısıdır. Sahip olduğumuz bilgilerin önemli bir kısmı imajlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bireyler ve kurumlar ister istemez insanların üzerinde bir imaj bırakırlar. Bu şekilde edinilen bilgi, doğası gereği dolaylı bir niteliğe sahiptir. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda yaratılan imaj, dolaylı ve uzun bir dönemde gerçekleşir (Tosun, 1995, s. 5’den akt. Özüpek, 2005, s. 107-108).

Kavram, pazarlama, halkla ilişkiler, çevre, kurumsal yönetim gibi pek çok disiplin içinde yer alabilmektedir. Somut ürün kavramından soyut hizmet kavramına kaydıkça, fiziksel özellikler, işlevler yetersiz kalmakta, tüketici sembollerle değerlendirmeler ve bağlantılar yapmaktadır. Tüketicinin algısına dayalı bu sembol ve temsiller, ürün ve hizmetler arası karşılaştırmayı kolaylaştırmakta, tüketicinin daha kolay karar vermesini ve seçim yapmasını sağlamaktadır (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 1-2).

İmaj, “gerçekliğin yaklaşık olarak bir görsel sunumu olup, fiziksel (bir fotoğraf ya da resimde olduğu gibi) veya hayali (edebiyat ve müzikte olduğu gibi) olabilir. Bu demektir ki bir ürün, bir genel izlenim, gerçeği yeniden üretmekten çok, izleyicilerin ilgisini çekmek için yaratılmışsa, gerçeklik-imagla nadiren çakışacağından bir yanılgılar yumağına yansır. Bu nedenle çağdaş kültür eleştirmenlerini imge’yi araştırma ve çözüm yoluna itmiş ve bir bilim dalı olarak imgebilimi ortaya çıkarmıştır. İmgebilim, 19. Yüzyıl’da ortaya çıkıp, çeşitli aşamalardan geçerek ve geliştirilerek günümüze ulaşan karşılaştırmalı yazınbilim’in bir dalıdır. Gündelik yaşamımızda pek çok farklı biçimde karşımıza çıkan imge kavramının bir soyacağı çıkararak Mitchell, farklı kuramsal söylemlerde imgelerin benzeşme, andırma ve benzerlik ilişkilerinden ötürü nasıl bir yer edindiğini şöyle gösterir:

Grafik imgeler: resim, heykel, tasarım

Optik imgeler: ayna, yansıma

Algısal imgeler: duyu-verirler, tür; görünüm

Zihinsel imgeler: düş, anı, fantezi

Sözel imgeler: eğretileme, tanım (Emir, 1996, s. 33-35).

İmge (imaj) ve simge (sembol), günlük kullanımda sıklıkla birbirleriyle karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ve çoğu kez, sembol, imaj'ın yerine geçen bir kavram olarak algılanmaktadır. İmaj (imge) anlamdır; sembol ise bu anlamı yaratacak bir gösterendir. Bir başka deyişle, duyularımızla algıladığımız yan-gösteren-, kavramsal yan –gösterilen- ile birleşir ve bizi imgeye (imaja) taşıyan göstergeye ulaştırır. İmge, üç belirleyenin – gösteren, gösterilen, gösterge bileşkesinden oluşup tek'e ulaşmış bir anlamsal boyutun ifadesidir. İmge bir tamlıktır; sembol ise tamlık'a ulaştıran bir tamamlayandır. Dolayısıyla anlam, 'demek istenende', yani imge'de gizlidir. Sembol yalnızca bizi imgeye taşıyan bir gösterendir. İmge, göstergelerin bir üst boyutudur (anlamsal bileşkesi, vibrasyonudur). Göstergelerin her biri, bir araya geldiklerinde kendi bağımsız anlamlarından farklı bir anlama ulaşır. Ulaşılan bu yeni anlam, bir üst boyutu, başka bir göstergelyi imler. Bu göstergelerin birlikte oluşturdukları kodların toplamı, kendi bağımsız anlamlarının ötesinde yeni bir şifreyi karşımıza getirir. İmge ve gerçeklik ilişkisinde ise imajın gücü etkisindedir. İmajı -imgeyi- oluşturan göstergelerin çözümlenebilmesi, kodların açılması şifrelerin çözülebilmesi, ancak ortak gösterenleri kullanan taraflar arasında gerçekleşebilir. Yani, gönderen ve gönderilen arasındaki iletişimsel döngüde, mesajın algılanıp, anlam taşıyıcısı olan gösterenin gönderilen tarafından şifresinin çözülebilmesi için, o gösterenin anlamını gönderilenin bilebilmesi, yani, aynı kültürel koşullarda yaşıyor olmaları gerekir. Dolayısıyla imaj, kendi başına bir hiçtir. Ancak kendini algılayabilecek bir kitle bulabilirse varlığını ortaya koyar ve bir anlam ifade eder (Emir, 1996, s. 37-39).

İmajla sık sık karıştırılan itibar için de ayrı bir açılım yapmak gerekir. İtibar, bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlık olarak aktarılır. Diğer bir deyişle, kamuoyunun örgütle ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleri olarak tanımlanan kavram, daha çok algılamalardan teşekkül etmekte; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır (Karaköse, 2006). Marconi (2002, s. 70'den akt. Peltekoğlu, 2007, s. 590) bu karışıklığı şöyle ayırıştırır: Kurumun nasıl görüldüğü ve ne yaptığı imajını oluştururken, imajlar zaman içerisinde itibarı yaratır. Diğer bir deyişle imaj, kurum

içi ve kurum dışı bireylerin algılarından oluşur. İtibar ise kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değerdir

Farklı insanlara göre farklı anlamlar ifade eden bu kavrama olumlu ve olumsuz anlamlar yüklenebilir. Konuya olumsuz yaklaşanlar, imajların dünyadaki olayların gerçekliğini önlemek, reddetmek ve inkâr etmek için kullanılabilmesine dikkat çekmekte (Robins, 1999: 26; Meech, 2002: 134'den akt. Bakan, 2005, s. 10), onu sahtekârlık ve göz boyama aracı olarak nitelendirmekte (Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 198'den akt. Bakan, 2005, s. 11) ve yapay özellikler ya da davranış biçimleri sergilenerek oluşturulduğu düşüncesini savunmaktadır. Olumsuz anlamda imajı manipülasyon ve sahtekârlık olarak tanımlayanlar da olmuştur (Harmancı, 2008, s. 31).

Sonuç olarak, özellikle 1980 sonrasında popüler hale gelen imaj kavramına dair çeşitli tanımlamalar şu şekilde bir araya getirilmiştir:

- İmaj, kendini “gerçekte hiç olmayacağı kadar iyi göstermek” değil, kendini iletişimin tüm imkânlarını kullanarak olabildiğince doğru ve etkileyici bir şekilde ifade etmektir.
- İmaj, “İnsanları kandırmak için maske takmak” değil içimizde saklı gerçek kimliğimizi açığa çıkarmaktır. İmaj, basit bir “süsleme süreci” değil işimizi iyi yapmanın ve iyi bir kariyer oluşturmanın temelidir.
- “İmaj bir sahtekârlık, bir hile ya da yeteneğin ve bilginin yerine geçen bir şey değildir. İmaj bir iletişim aracıdır, yeteneklerinizin bir parçasıdır; kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, yaptığınız işin ne kadar ehli olduğunuzu anlatmanızı sağlayan bir reklâm panosudur”
- İmaj, sahte bir şey değildir. Sadece insanların seni gördüğünde, hakkında oluşturduğu izlenimdir, fiziksel ve kişisel özelliklerinin bir karışımıdır.
- İmaj, kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlayan, bulunduğu her ortamda başarılarının görülmesine yardım eden ve kişinin var olan özelliklerinin cilalanmasını sağlayan bir çalışmadır (Harmancı, 2008, s. 42-43).

2.1.1 Kurumsal İmajda Rol Oynayan Etkenler

Her örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması, belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bunun için, kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Bu durumdaki örgütler piyasada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İyi bir imaj, piyasada iyi bir görünüm ve güvenilirlik kazandırır, aynı zamanda kârlılığın ve sermayenin artmasına vesile olur (Srinivasan, 1998'den akt. Karaköse, 2006, s. 5).

Olumlu bir kurumsal imajın unsurları arasında aşağıdaki karakterler sayılmaktadır:

- Kurumun ülke yararına çalışması,
- Kaliteli personel kullanması,
- Personel memnuniyetinin sağlanması,
- Organizasyon kabiliyeti,
- Uzun ömürlü olabilme,
- Sağlam olma,
- Para likiditesinin yeterliği, güvenilirliği,
- Satış sonrası müşteri hizmetlerinin kalitesi, çevre dostu olması,
- Eğitime önem vermesi,
- Yaşam çizgisinde devamlılık,
- Kullanılan teknolojilerin modern olması,
- Yönetimde istikrar,
- Ana ortaklar arasındaki uyum,
- Devamlılık,
- İlericilik,
- Yeniliklere uyum sağlama,
- Hayırseverlik,
- Yardımseverlik,
- Tutarlılık ve saygınlık (Bakan, 2005, s. 85'dan akt. Ceylan, 2007, s. 107-108).
- Şentürk (2007, s. 41-47), kurum imajının unsurlarını şöyle aktarmıştır:
- Kurumun sunduğu ürün veya hizmetin kalitesi

- Kurumun fiziksel görüntüsü,
- Kurumun şeffaflığı,
- Reklam,
- Kurumun hedef kitleyle olan ilişkisi,
- Satış sonrası hizmet kalitesi,
- Kurumun endüstriyel iletişimi.

Bakan (2005, s. 82), bu unsurlara halkla ilişkiler ve sponsorluk uygulamalarını da dâhil etmiştir.

Kurum imajının formülü olarak da dile getirilen unsurlar, şu formülle gösterilmiştir (Özüpek, 2005, s. 146):

Şekil 3

Kurum imajının formülü

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Kuruluşun} \\ \text{Gerçekliği} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Kuruluş} \\ \text{Faaliyetlerinin} \\ \text{Önemi} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{İletişim} \\ \text{Çabaları} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Zaman} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Hafıza} \\ \text{Çöküşü} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Kurum} \\ \text{İmajı} \\ \hline \end{array}$$

Kaynak: Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

“Ruhsal bir ön programlama” anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturucu faktörler aracılığıyla iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi işlenebilmesi için bir yardım sunarlar. Bu ruhi/psikolojik işlemin türü, literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonlar karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonudur. Bu fonksiyonların anlamları kısaca şu başlıklarla açıklamak mümkündür (Merkle, 1992, s.76’dan akt. Özüpek,)

Karar fonksiyonu: Kişilerin sahip oldukları imajları onların o konuda kararlarını etkileyecektir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.

Birleştirme fonksiyonu: Bireyler bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendini ilgilendirenleri alacaktır.

Düzen Fonksiyonu: Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dâhil etmesidir.

Oryantasyon fonksiyonu: İmajı ileten kişi/kurumun verdiği bilgilerin eksik ve ya objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yinede değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, İmajın objektif bir gerçeği-görülmediğinde veya kısmen görüldüğünde- ruhsal bir sübjektif taraftan ikame edilmesine dayanmaktadır.

Genelleştirme fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonunda anlattığımız bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

İmajın, büyük ölçüde görsel yollarla oluştuğu; çünkü beyin ve gözler arasındaki sinirlerin, kulak ve beyin arasındaki sinirlerden 20 kat daha fazla olduğu belirtilir. Başka bir ifadeyle imaj, birçok öğeden oluşan “şemsiye” bir kavramdır (Harmancı, 2008, s. 31-34). Böylece biçim, içerik ve anlamı bir arada barındıran ve çeşitli bileşenlerden oluşan düşünsel bir olgudur (Özdemirci, 2004, s. 60)

Sampson (1995, s. 29), imajda rol oynayan etkenleri şu şekilde aktarır:

Geçmiş deneyim: İşe çoğunlukla pejmürde bir kıyafetle gidiyorsunuz diyelim. Bir gün kendinizi çok neşeli hissedip bir değişiklik yapmak istediğiniz görünüşünüze biraz özen gösterdiniz, birisi önünüzü kesip bir iş görüşmesine mi gideceğinizi soracaktır. Çoğu insanın geçmiş deneyimlerine göre, giyimine özen göstermeyenler yalnızca yeni bir iş arayacakları zaman iyi bir gömlek ütülü takım giyerler.

Yaş: Kuşak çatışması. Yaşlı kadınların çoğu, özellikle dul olanları genç kadınların baştan ayağa siyah giyinmesinden hiç hoşlanmazlar. Dünya savaşını yaşamış kadınlar kuşağı için, siyah cenazeleri ve karartma giysilerini çağırıştırır. Gençleri

daha neşeli giyseler içinde görmek isterler, çünkü gençliği iyimser saymak dileğindedirler. Karamsar bir evredeki gençlere siyahı nihilist veya incelikli ya da sadece pratik bulurlar – her şeyle giyilebilir ve kiri göstermez!

Ön yargı: Kadınların pantolon giymemesi gerektiğini düşünen bir erkek karısının iyi kesimli bir kot içinde ne kadar çekici olduğuna kör kalacaktır.

Sosyal faktörler: Bir işçi sınıfı düğününe sade bir elbise giyerek gitmek için bir incelmışlik mesajı gönderildiği anlamına gelebilir, ama sizin başkaları kadar uğraş göstermediğiniz şekilde algılanacaktır. Gelinle damat kendilerini iyi giyinecek kadar önemsemediğinizi düşünmeyecekler midir? Bu, elinizin birazcık darda olduğunu mu gösteriyor, yoksa para harcamak konusunda bayağı eli sıkı olduğunuzu mu?

Kültürel farklılıklar: Yabancı turist kadınların çıplak bacakları, kadınların kamuya açık yerlerde sürekli örtülü dolaştıkları bir ülkede davet çıkardıklarının işareti olarak görüldüğünde kültürel yol kesiciler iş başında demektir.

Diğer yol kesicilerin etkili iletişimi nasıl etkilediği üzerine düşünmek isteyenler için bazı örnekler; korku, kıskançlık, dalgınlık, karasevda, bilgisizlik, aldırmaçlık ve hoşgörüsüzlük olarak belirtilir.

Kurumsal imaj oluşumunda etkili olan faktörleri, farklı bir bakış açısıyla ele alan anlayışlar da mevcuttur. Bu anlayışlardan birisine göre, bir izlenim formasyonu süreci ürünü olan kurumsal imaj, çoklu faktörlerin çeşitli yollarla bir araya gelmesi neticesinde şekillenmektedir. Bu çoklu faktörler, bir hedef kitle üyesinin demografik karakteristikleri gibi çevresel faktörleri, kişisel olarak hissedilen etkinin boyutu gibi çevresel faktörleri; şirketi temsil eden dostlara sahip olma gibi sosyal faktörleri; ve bir kuruluşun müşterisi olma gibi ticari faktörleri de içerebilmektedir. Ayrıca, bu faktörlerden bazılarının, şirketin tüm imajının belirlenmesinde diğerlerine göre daha etkili bir rol oynayacağı ileri sürülmektedir. Bu anlayışın, kurumsal imaj oluşumunda tek etkin unsurun kurum olmadığı, hedef kitleyi oluşturan kesimlerin özelliklerinin de önem taşıdığı şeklinde bir iddiası olduğu görülmektedir. Bireysel faktörler arasında;

ihtiyaçlar ve güdülenme, öğrenme, kişilik, algılama, tutum ve inançlar yer almaktadır. Grupsal faktörler ise; kültür, sosyal sınıf, grup etkileri şeklinde sıralanabilir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler de dikkate alınmalıdır (Göksel ve Yurdakul, 2002: 83'den akt. Bakan, 2005, s. 83-84).

2.1.2 İmaj Türleri

İmaj kavramının ne anlama geldiğİ, imajın nasıl oluştuğ konuları, kurumsal imajı kavrama noktasında yol gösterici olacağından, irdelenmesi gereken konular olarak görülmektedir. Bir diğer önemli konu da, bir tür olarak kurumsal imajında içinde yer aldığı imaj çeşitleridir.

İmaj türleri, en genel şekilde kişisel ve kurumsal imaj olarak sınıflandırılır (Ceyhan, 2007, s. 83). Kurum imajı bu türlerden biridir. Mesela Okay (2000, s. 106 ve 'den akt. Bakan, 2005, 15) imaj türlerini şu sınıflamayla aktarır:

- Kurumsal imaj,
- Kuruluşun kendi algıladığı imaj,
- Yabancı imaj,
- İstenen imaj,
- Transfer imajı,
- Mevcut imaj,
- Pozitif imaj,
- Negatif imaj olarak ele akmaktadır.

Jefkins, imaj türlerini;

- Ayna imajı ve
- şimdiki imaj şeklinde sınıflandırılmıştır (Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 202'den akt. Bakan, 2005, 16).

Huber (1987, s. 170-171'den akt. Okay, 2005, s. 244-245), değşik imaj çeşitlerini açıklamalarıyla şu şekilde ortaya koymuştur:

Şemsiye imajı: Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumunun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır.

Ürün imajı: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.

Marka imajı: En tanınmış imaj türüdür. Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar, otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptir. Doyuma ulaşmış olan pazarda, diğerlerinden ayrılan marka imajları tüketicilerin oryantasyonu ve farklılık için mutlaka gereklidirler.

Kendi imajı: Bir işverenin Patronun kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır, bu tıpkı bir mühendisin kendisinin gerçekleştirmiş olduğu yenilikleri değerlendirme tarzı gibidir. Yani objektif olması her zaman için mümkün değildir.

Yabancı imajı: Kendi imajının tersidir. Ürün ve faaliyetlerle doğrudan ilgisi olmayan kişilerin, yabancıların sahip oldukları imajdır. Güçlü markalarda kendi ve yabancı imajı genellikle örtüşmektedir.

Transfer imajı: En tanınmış türü, uluslar arası alanda yaygın, genellikle lüks mallar arasında yer alan bir markanın genellikle o türde olmayan bir ürüne transferidir. Hurber bunlara örnek olarak Cartier sigaraları, Porche güneş gözlükleri ve Davidoff saatlerini vermiştir. Burada transfer edilen yalnızca marka imajıdır.

Mevcut imaj: Kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak durumundadırlar. Sürekli genç bir görünümü korumak zorunda olduklarından dolayı, mevcut durumun saptanması için bilimsel analizleri gerekli kılarlar.

İstenilen imaj: Kurumun sahip olmasını istediği imajdır. Yapılmış olan mevcut durum analizinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle bu imaja ulaşabilmektedir.

İstenilen imaj, kurumun gelecekteki imajıdır, yani bugünden itibaren sahip olunan imajdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmemesidir, çünkü imajlar yalnızca onları taşıyan güçlü parçalar ağırlıklı olarak kaldıklarında yaşayabilmektedirler.

Olumlu imaj: İyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerdir. Bu tür imajlar insanlarda sempati uyandırır. Kişisel olarak pozitif bağlantımızın olduğu ürünlerdir ve pozitif imajlar elde edilen tecrübeler ile yakından ilgilidirler.

Olumsuz imaj: Burada aklımıza ilk gelenler bir yerlerde takılıp kalmış olan tarihi marka ve isimlerdir. Fakat kurumlar bu sınıflandırmaya, örneğin evlere yapılan satışta agresif bir şekilde davrandıklarında veya çevreyi olumsuz yönde etkilediklerinde de girebilmektedir.

Köktürk ve diğerleri (2008, s. 28), kurum ve bileşenlerinin oluşturduğu imaj çeşitleri olarak şu tabloyu sunarlar:

Tablo 1 Kurum Bileşenlerinin oluşturduğu imaj çeşitleri		
İmaj Çeşitleri	Odaklandığı konu	Hedef kitle
Ayna imajı	Kuruluşun çalışanları	Örgüt dışındaki kişiler
Şemsiye imaj (üst imaj)	Kuruma ait tüm markalar	Tüketiciler
Kuruluşun kendi algıladığı imaj	Kuruluş	Girişimciler
Yabancı imaj	Kuruluş	Ürün/hizmet ile doğrudan ilişkisi olmayanlar
Transfer imajı	Ürün (Başka bir üründen nakil)	Tüketiciler
Mevcut imaj	Kuruluş	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
İstenen imaj	Kuruluş	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
Pozitif imaj	Kuruluş/Marka	Tüketiciler
Negatif imaj	Kuruluş/Marka	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
Mağaza imajı	Mağaza	Tüketiciler, müşteriler
Ürün imajı	Ürün grubu	Tüketiciler
Marka imajı	Ürün (kalite, fiyat, isim)	Tüketiciler
Kurum imajı	İşletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

2.1.3 Kurum İmajı İle İlişkili Kavramlar

Kurumsal imaj ile ilişkili kavramları ele alan pek çok yazar, kurumsal imajın; *kurumsal kimlik* (Hatch ve Schultz, 2000, s. 20-21; Gioia vd., 2000, s. 63; Marziliano, 1998, s. 6; Okay, 2003, s. 241; Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 214; Peltekoğlu, 2001, s. 365; Moingeon ve Romanantso, 1997: 383; Dukerich ve Carter, 2000, s. 104) ve *kurumsal kültür* (Okay, 2003, s. 241; Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 203; Hatch ve Schultz, 2000, s. 20-21) ile ilişkisine dikkat çekmektedir (akt. Bakan, 2005, s. 57). Bu nedenle önce kurum imajı kavramı açıklanacak, daha sonra ilişkili kavramlar incelenecektir.

2.1.3.1 Kurum İmajı

Tıpkı insanların olduğu gibi kuruluşların da her birinin sadece dış görünümü itibariyle değil, toplum içinde oynadığı rol, faaliyetleri, olay ve durumlara yaklaşım biçimiyle, kısacası kendi kişiliği ile onu diğerlerinden ayıran ve çevresindeki insanlarca diğerlerinden farklı algılanmasına yol açan bir imajı vardır ve bu imaj kurumsal imaj olarak adlandırılmaktadır. Hatta sıcak-soğuk, iyi-kötü, alælde, pozitif-negatif (Peltekoğlu, 2001, s. 132-362'den akt. Bakan, 2005, s.12), olumlu-olumsuz, çekici-itici, güçlü-zayıf, belirgin-bilinmeyen gibi sıfatlarla nitelendirilebilen imajın olumsuz olmasından kaynaklanan sıkıntılar 'imaj rahatsızlıkları' olarak değerlendirilmekte ve bunun tedavisinin başlı başına uzmanlık gerektiren bir konu olduğu düşünülmektedir (Bakan, 2005, s. 13).

Kurumların kişiliği olarak tanımlanan imaj, insanlar gibi kurumların da dinamik, genç, atılgan gibi sıfatlarla tanımlanmasına neden olabilir. Özellikle endüstri döneminde rekabetçi pazarda öne çıkma çabalarına paralel olarak ortaya çıkan bu kavram, modern kurumsal kimlik uygulamaları ile pazarlama bilimi üzerine kurulmuş bir disiplindir. Başlarda sadece görünüşe hitap eden maddi unsurlar ön planda iken, günümüzde bu kavram kurumun görsel, işitsel ve davranışsal boyutlarını da içine almıştır. Bu yönüyle kurum imajı bütünleşik bir yönetim disiplini olarak ele alınmaktadır (Howard, 1998, s. 1-2'den akt. Gemlik ve Sığırı, 2007).

Bolat (2006, s. 109), kurumsal imajı; kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünü olarak aktarır. Diğer bir tanım, kurumsal imajın, işletmenin ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünü olduğudur. Bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanan kurumsal imaj, işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını ve iletişim faaliyetlerini destekler (Marken, 1990, s. 21'den akt. Bolat, 2006, s. 109). Gerek iç gerek dış hedef kitle üzerinde inandırıcı olmak, güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli fonksiyonları yerine getirir (Peltekoğlu, 2001, s. 359'dan akt. Bolat, 2006, s. 110).

Dinçer (2001'den akt. Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 56), kurumsal imajın; kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle üzerinde bıraktığı bütünsel algı olduğunu dile getirir. Kuruluşun en alt biriminden en üst birimine kadar bütün kuvvetlerin bileşimiyle oluşur. Yani kurumsal imaj organizasyonun realitesinin bir yansımasıdır. Bir şirketin paydaşları tarafından nasıl algılandığıdır.

Vural (2003, s. 186), kurum imajını, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak aktarır. Kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratan bir unsurdur. Yeni yeteneklerin keşfedilmesinde, kurumda çalışanların çalıştıkları yerden memnun olup olmamasına ve kurumun tercih edilmesine kadar pek çok konuya etki etmektedir (Ceyhan, 2007, s. 93).

Kurum imajı, işletmenin tüm paydaşlarının yani iç ve dış hedef kitlelerinin o işletmeye ilişkin izlenimlerinin duygularının, akılcı düşüncelerinin ve algılamalarının tümünü ifade etmektedir. Kuruluşlar hakkında hem kendi üyelerinin hem de dış hedef kitlelerinin sahip olduğu fikirlerdir (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 2-4).

Kurumsal imaj bir algılamadır ve hedef kitlelerin zihninde oluşur. Hedef kitleler, bir kurumsal imajı formüle etmek için, bir kimliği, referanslarla birlikte geniş bir bağlamda yorumlarlar (Bakan, 2005, s. 58). Başka bir deyişle kurum imajı; kurumsal

kimlik sorunlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütün algıdır (Bir, 1994, s. 36'den akt. Özüpek, 2005, s. 124).

Regenthal (1992, s.59'den akt. Okay, 2005, s. 245)'e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji, kurumun diğerleriyle, rakipleriyle karşılaştırılabilirliği. Yani kurumsal imaj kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelmektedir.

Marken (1990, s.59'den akt. Okay, 2005, s. 245)' e göre kurum imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajı şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler.

Sabuncuoğlu (2007, s. 67), kurum imajını, dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinde oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimi, olarak aktarırken yukarıdaki görüşü doğrulamaktadır. Moffit (1994, s. 41-66'den akt. Gemlik ve Sığırı, 2007), kurumsal imajı, belli bir tarihsel süreçte kişisel, çevresel, kültürel ve kurumsal faktörlere bağlı olarak oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Kurum imajının fonksiyonel bileşenleri ölçülebilen somut unsurlarla ilgilidir. Bu unsurlar, yeni isim, logo ve sembollerdir. Duygusal bileşenler ise daha çok psikolojik boyutlarla ilgilidir. Fiziksel ve davranışsal boyutta ise, kurumun ismi, mimarisi, mal/hizmet çeşitleri, geleneği, felsefesi gibi unsurlar yer alır.

Görüldüğü gibi kurumsal imaja getirilen tanımların ortak boyutları şöyledir:
Kurumsal imaj;

- Bir kurumun genel olarak kamuoyunda canlandığı kanaat,
- Bir firmanın çevresel aktörlerinin o firmaya ilişkin görüşü,
- Kuruluşun hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu resim,
- Firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmi,

- Örgütün hedef kitlesinin örgüt hakkındaki duygusal ve akılcı düşünce ve algılamaların tümü,
- Kuruma ilişkin somut bir unsur değil, rasyonel ve duygusal bağılıklarla oluşması,
- Kuruma ilişkin algılamanın, hedef kitleyi oluşturan kesimlerin zihinlerinde zaten mevcut olması,
- Müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların, destekçilerin ve genelde toplumun bir örgüte ilişkin taşıdığı imajların toplamı
- Hedef kitlelerin şirkete ilişkin taşıdığı izlenimleri içermektedir (Bakan, 2005, s. 37).

Stern, Zinkhan, ve Jaju (2001'den akt. Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 30-31), kurum imajı kavramının gelişimini aşağıdaki tablo ile gösterir:

Yıl	Yazar	Çalışmanın Odağı	Kurum imajına bakış
1955	Newman	Kişilik özellikleri	Kurum imajı ve insan kişiliğinin karşılaştırılmasıdır.
1956	Boulding	Algı	Kurum imajı ve davranışı arasında bağlantı vardır ve imaj algıya dayanmaktadır.
1957 1958	Swanson Martineau	Tüketici Toplum ve paydaşlar	Tüketici algısının önemi ve hedeflenen imaj kavramıdır. Toplumun kurumu hem fonksiyonel (kalite, hizmet, fiyat) hem de duygusal olarak değerlendirmesi. Bu değerlendirmeler çeşitli grupların bakış açıları ile yapılmaktadır. Çeşitli gruplar olarak listelenenler ise tüketiciler, ortaklar, çalışanlar, araçlar, çevre, devlet, finans çevreleridir.
1958	Haris	Çeşitleri	Yedi farklı imaj çeşidi irdelenmiştir.
1961	Tucker	Toplum	Toplumun kuruma olan tutumudur.
1961	Spector	Toplum	İşletmenin kişiliği konusunda toplumun algısının toplamıdır.
1962	Hill	Birey	Bireyin işletme konusunda oluşturduğu duygusal intibalar. Kurum imajı toplum içinde farklılık gösterir.
1971	Britt	Toplum	İşletmenin toplum içinde farklı imajları vardır.
1978	Marton ve Boddewyn	İmajın izdüşümleri	Kurum imajı kalitatifdir. İşletmenin yarattığı intiba, algı ve itibarı içerir.
1979	Sethi	Paydaşlar	Kurum kimliğinin çeşitli kitlelerde yarattığı imaj. Bu kitleler: hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler, ve olası yatırımcılardır.
1982	Pharoah	Tüketiciler	Kurum imajı tüketicilerin kurum kimliği ile temsil olan o işletme hakkında oluşturmuş oldukları beklentiler, yaklaşımlar ve duygulardır.
1984	Topalian	Kamuoyu	Kurum imajı bir örgütün profili veya çevresindeki bireylerde oluşturduğu intiba ve beklentileri toplamıdır.

Tablo 2 devamı

Seçilmiş yayınlardan kurum imajı

1984	Gurol ve Kaynak	Tüketiciler	Kurum imajı tüketiciler gözündeki itibardır.
1984	Gronroos	Tüketici	Kurum imajı tüketicilerin işletmeyi nasıl algıladıklarının sonucudur.
1986	Dowling	Kamuoyu	İmaj, bir işletmenin çevresinde nasıl bilindiği, tasvir edildiği özdeşleştirildiği ile ilgili anlamlar topluluğudur. Kişinin o işletme ile ilgili inançları fikirleri, duyguları, ve görüntüler etkileşimidir. İşletmenin imajı yoktur; Kişiler işletme ile ilgili imaj oluştururlar.
1986	Kilbourne ve Mowen	Toplum	İmaj toplumun işletme hakkındaki algı ve duyguları ile ilgilidir.
1986/88	Winters	Toplum	Kurum imajı toplumun işletmeye yaklaşımıdır.
1987	Abrat, Clayton ve Pitt	Toplum	Toplumun işletme hakkındaki algısıdır.
1988	Cottle	Kişi	Kişinin işletme hakkında sahip olduğu bilişsel resimdir.
1988	Dowling	Kişi	Kurum imajı bir işletmenin kişilerin dimağlarında oluşturdukları resimdir. Kurum kişiliği ile bağlantılıdır.
1988	Selame ve Selame	Toplum	İmaj toplum tarafından tekrar tekrar oluşturulan soyut resimlerdir. Küçük ve birbiri ile bağlantısız parçalardan oluşan bu resimler toplum tarafından algılanır ve ikame ettirilirlir
1990	Johnson ve Zinkhan	Toplum	Toplumun farklı kesimleri tarafından işletme hakkında taşınan, bütünlük oluşturan resimdir.
1991	Gregory	Toplum	Toplumun işletme hakkında algısıdır. Bu algı çeşitli önyargılardan etkilenebileceği için işletme hakkındaki gerçeği yansıtmayabilir. Ancak insanların algısı olduğuna göre gerçektir.
1993	Fearnley	Çalışanlar ve mikro çevre	İmaj işletme çalışanlarının ve işletme ile ilgili olan kişilerin oluşturduğu toplu deneyimlerdir.
1998	Garone	Davranış ve ilettikleri	İşletmenin itibarı, markaları ve mesajlarının birleşimidir. Ürün ve hizmet değeri, çalışanlarına davranış, toplumsal sorumluluk, krizde alınan reaksiyon gibi faktörlerin temellerine dayanır.

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

2.1.3.2 Kurum Kültürü

Latince *ekin*, *tarım* anlamına gelen *cultura* sözcüğünden geldiği için Türkçe’de de kavrama ekin diyenler vardır. Bir ulusun üyelerince üretilmiş, maddi (özdeksel) ve manevi (tinsel) değerlerin tümü olarak örgütsel davranış açısından, kültürü tanımlamak için bir kaynak olarak değer ve düzgülerin öncüllüğünde insanın davranışlarını yönlendirdiğinin bilincinde olmak gerekir. Bu durumda, örgüt ortamında iş görenlerin, kendilerine özgü bir kültür yaratmaları hem doğal hem de gereksinmelerini karşılamak açısından zorunludur. Kültürün geçici değerleri olarak nitelenen ve toplumun belli bir kesimince (çoğunlukla gençlerce) belli bir süre kullanılan değerler, göreneğe dayandığından hızlı dolaşır. Görsel ve işitsel araçlar

(basın, yayın) yoluyla başka uluslardan gelebilirler. Bireyler, kümeler, reklam kuruluşları ve örgütlerce üretilebilir, toplumca beğenildiğinde yerleşir, beğenilmediğinde de bir süre sonra görünmez olurlar. Sözelimi, giysilerde görülen yıllık değişimler gibi geçici değerlere moda değerler de denir (Başaran, 2008, s. 385-390).

Linton (Cüceloğlu, 1997'den akt. Köse ve diğerleri, 2001 221)'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur. Böylece öğrenme yoluyla bir geçiştir. Aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Hofstede (Belasko, 1992'den akt. Köse ve diğerleri, 2001, 221) ise kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlar.

Okay (2005, s. 211), kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir. Kültür:

- Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır,
- Belli bir toplumun kendisini yansıtır,
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir,
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramının bu kadar çok ve çeşitli alanları karşılması, bu sözcük için belli bir tanım üzerinde birleşmeyi neden zorlaştırdığını açıklamaktadır.

Birçok kaynakta kurumsal kültür veya kurum kültürü olarak ele alınan kavramın yerine, örgüt kültürü ifadesinin de kullanıldığı (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4; Varol, 1993, s. 182; Üzün, 2000, s. 182; Pride ve Ferrell, 2000, s. 93; Doğan, 2003, s. 58'den akt. Bakan, 2005, s. 69) görülmektedir. Örneğin terimi bu anlamda kullanan Başaran (2008, s. 396) örgütsel kültürü, örgütün üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve iş görenlerce üretilen değer ve düzgülerin örüntüsü olarak tanımlar. Örgüt kültürü kavramı, 1979 yıllarında Pettigrew'in "örgütsel kültürler üzerinde çalışırken" adlı

makalesinin yayımlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Reider ve Schneider, 1990, s. 19'dan akt. Kırıl, 2008, s. 59).

Örgütsel kültürün, toplumun kültüründen ayrılan iki özelliği vardır; birinci özelliği, ulusal kültüre yeni değerler katmasıdır. Örgüt, toplumun gereksinmelerini ne denli yüksek karşılıyorsa, o denli toplumsal konumunu ve önemini arttırarak, toplum katında değerini yükseltir. Böylesine değeri artan örgüt, dile, inançlara, ilkelere, kurallara, geleneklere, göreneklere, teknolojiye, bilime yeni değerler katar. Bu yeni değerler, toplumun öz değerlerine aykırı olmadığında, toplumun kültürünün gelişmesine katkıda bulunurlar. Örgütsel kültürün ikinci özelliği, örgüt toplumunun ürettiği değerlerle ulusal kültürün değerlerinin bir birleşiminin oluşmasıdır. Örgüt toplumu, amaçlarını geliştirmek için toplumun kültüründen kendine gerekli değerleri, düzgüleri üyeleri eliyle içeri sokarak ve bunlara kendi ürettiği değerleri, düzgüleri katarak toplumdan ve başka örgütlerden farklı olan bir kültür geliştirir. İş görenler, örgüt toplumunun geliştirdiği kültürün değerlerini benimseyerek örgüt toplumuna uyum sağlarlar; kişilik özelliklerini değişikliğe uğratırlar; davranışlarını değiştirirler (Başaran, 2008, s. 396-397).

Bakan (2005, s. 60-70), çeşitli yazarlarca (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4; Varol, 1993, s. 182; Doğan, 2003, s. 58; Kotler, 2000, s. 42; Kırım, 1999: 58) dile getirilen örgütsel kültür tanımlarına şu şekilde yer vermiştir: Örgütsel kültür; bireylere örgüt içinde nasıl davranılacağına yönelik normlar sağlayan, onlara, örgütsel işlevleri anlamaları noktasında yardımcı olan ortak (paylaşılan) değerler ve inançlar modeli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım; örgütün temel değerleri ve inançları ile, bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü' şeklinde yapılmaktadır. Kavram ayrıca, örgüt üyelerinin işletmelerini, kendi rollerini ve görevlerini anlaması amacıyla gerçekleştirilen iletişim sürecinin sonucu olarak da tanımlanmaktadır. Kurum kültürü bir başka ifadeyle, kuruluş mensupları arasında paylaşılan değerlerdir. Kurumsal kültür, örgütü karakterize eden ortak tecrübeler, hikâyeler, inançlar ve normlar şeklinde de tanımlanmaktadır.

Hofstede (1990, s. 296'dan akt. Yağmurlu, 1997, s. 718-719) tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazarın örgüt kültürüne ilişkin aşağıdaki nitelikler konusunda hemfikir olduğunu aktarır. Bu nitelikler:

1. Bütüncül olması,
2. Tarihsel niteliği,
3. Antropolojik konularla ilgisi,
4. Toplumsal yapısı,
5. Esnekliği,
6. Değişimin zorunluluğudur.

Kıral (2008, s. 61-62), bu kadar çok tanıma rağmen örgüt kültürü ile ilgili tanımların ortak özelliklerini çok sayıda yazardan şu şekilde aktarmıştır:

1. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bireyler tarafından paylaşılan değerler sistemidir. Bu değerler sistemi neyin iyi veya kötü olduğunu, hangi davranışların kabul edilip edilmediğini göstermektedir.
2. Örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi, yani çalışanların kendi geliştirdikleri, eğitim programlarında veya herhangi bir kitapta yazılı olmayan temel varsayımlardır.
3. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, sembolik anlamlar yoluyla ifade edilmektedir.

Varol (1993, s. 186-187), örgüt kültürünü önemli kılan işlevleri, şu şekilde sıralamaktadır:

1. Örgütte genellikle paylaşılan değerlerin, örgütün daha sonraki kuşaklarına aktarılmasını sağlayarak, örgütün sürekliliğine en önemli katkıyı yapar.
2. Örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlar ve örgüt mensuplarının bu kimlikle tanınmasını sağlar.
3. Çalışanları motive edebilir.
4. Şayet örgüt kültürü güçlü ve pazara/piyasaya yönelikse; politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyabilir. Ayrıca, planlama ve karar alma işlevleri de kolaylaşabilir.

5. Alt kademe elemanları, karşı karşıya kaldıkları pek çok durumda, ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü, yol gösterici değerlerin farkındadırlar. Bir kuruluşta, herkesin ürün/ hizmet kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi, buna bir örnek teşkil etmektedir.
6. Örgütte yer alan bireylerin hayatına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
7. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı bir rol oynar.
8. Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik- sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir.
9. Örgütsel amaçların ve istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli yapıdaysa, örgütün varlığını sürdürmesini sağlar.

Kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü gibi kavramlar birbiriyle eş anlamlıdır. Bu tanım farklılıkları, kavramı çeşitli açılardan ele alan yazarlarca geliştirilmiştir. Örneğin Roddins, bu çeşitlilik karşısında örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam ama gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım demiştir (Köse, 2001, s. 227). Bu nedenle farklı yazarlarca dile getirilen diğer tanımlar şöyledir:

Kurum kültürü; aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997, s. 25).

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Erengül, 1997, s. 25'den akt. Gülsüner, 2006, s. 287).

Kurum kültürünün, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olduğu da dile getirilir (Mondy ve Noe, 1987, s. 298).

Schein (Eren, 1998, s. 86'den akt. Köse ve diğerleri, 2001, s. 227) örgüt kültürünü, bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu

ve geliştirdiği belirli düzende ki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Maanen (Erkuş, 1999, s. 94'dan akt. Köse ve diğerleri, 2001, s. 227) kavramı, rgt oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, rgt içerisinde ki rutin ve rutin olmayan aktivitelerle açıklamaktadır.

Örgütü kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar. Örgütü kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlar (Reilly ve DiAngelo, 1990' dan akt. Durđun, 2006, s. 115).

Başaran (2008, s. 398), örgütsel kültürünü, kuruluş döneminde rgt kuranların getirdikleri değer ve dzglerle oluşmaya başladığını dile getirir. Kurucu yönetmenler örgütsel amaçları, görevleri tanımlarken kendilerinin zmsedikleri değer ve düzgüleri kullanırlar; örgütünü öngörüsünü (vision) belirlerler. Kurucu yönetmenlerin getirdiği değer ve düzgüler, (1) rgtn kimliğini oluşturmaya; (2) retimde yeterliliğini kanıtlamaya, (3) iş görenleri yanaşık (cohesive) olarak bir arada tutmaya, (4) rgt tmleştirmeye (integration); (5) rgt topluma tanıtmaya ; (6) iş görenlerin örgüte uyumunu sağlamaya yöneliktir. Kısaca rgt kuranların ulusal kltrden aldığı değerler, örgütünü yönetiminin etkili çalışmasına gerekli olanlardır. rgtleri yönetenlerin örgütsel kültürü oluşturmak ve geliştirmekle ilgili bir çabaları olmaz. Yönetmenler ancak iş görenlerin edim düzeylerinin yükseltilmesine ve örgüte bağlanmalarına yardım edecek kültürel değer ve düzgüleri toplumun kültüründen alınıp örgüte taşınmasına yardım ederler. Edim düzgüleri (norms of performance) iş görenlerden beklenen üretim türünü, niceliğini ve niteliğini belirler. Örgüte bağlanma düzgüleri (norms of involvement) ise, iş görenlerin rgt yaşatma yükümlülüklerini gösterir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994'den akt. Başaran, 2008, s. 403).

Konuya rgt kültürü açısından bakıldığında imaj, karşımıza rgt imajları alanında ele alınan disipliner araştırmalar olarak çıkmaktadır. Örgütü imajları, örgüte bakış açısı ve rgt paradigmalarıyla ilgilenir. rgtlerin imajları bu paradigmalar doğrultusunda araştırılır. Örneğin, rgtsel sembolizm yapıyı anlamının bir biçimi

olarak görülebilir. Örgütün ideolojisini, karakterini ve diğer sistemini açıklamaya çalışır. Örgütsel sembolizmle ilgili yapılan çalışmalar, sembolleri metafor açısından ele almış ve bu sembolleri dört temel sosyolojik paradigma modeline dayandırmıştır. Bu modeller işlevselci, yorumlayıcı, radikal insancıl ve radikal yapısalcı modellerdir. Her bir modelin varsayımları ve yaklaşımları birbirinden farklıdır. İşlevsel paradigma, sembolü sosyal düzeni devam ettiren bir araç olarak tanımlamıştır. İşlevsel paradigma, örgütsel anlamların ve sürecin yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Yorumlayıcı paradigmaya göre semboller örgütsel yapıyı yorumlayan araçlardır. Yorumlayıcı paradigma, mevcut yapıyı anlamaya ve yorumlamaya çalışır. Radikal insancıl paradigma, sembollerden yararlanmayı patolojik bir durum olarak görmektedir. Semboller fiziki bir cezaevi metaforu oluşturmakta ve işgöreni bilinçli ya da bilinçsiz olarak sosyal yapı tuzağına düşürmektedir. Radikal insancıl paradigmayı savunan araştırmacılar, sembolleri fiziki cezaevine benzetmektedirler. Radikal yapısalcı paradigma ise sembolleri gücün ideolojik denetimi olarak düşünmektedirler (Boyce, 1996, s. 8'den akt. Çelik, 2004, s. 2-3). Bu paradigmayı temel alan araştırmalar, sembolleri sosyal ideolojinin sürdürülmesinin egemen aracı şeklinde ele almaktadırlar. Şişman (1998, s. 255-256), bu görüşü fenomenoloji yaklaşımıyla desteklemektedir. Çünkü fenomenolojik açıdan okul örgütleri, üyelerin kendine özgü bir kavramlaştırmasıdır.

Örgüt kültürüne farklı epistemolojik, kuramsal ve metodolojik açılardan yaklaşılmış olursa da, örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayım söz konusudur:

1. Örgütsel kültürler vardır,
2. Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir,
3. Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir,
4. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır,
5. Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır (Ott, 1989, s. 52'den akt. Durğun, 2006, s. 114).

Okay (2005, s. 219), kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörlerin kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgili olduğunu dile getirir. Akay (2005, s. 46-64),

kurumsal kültürü etkileyen bu faktörleri iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve yönetim tarzı olarak aktarır. Çünkü her kurumdaki kültür dâhili ve harici faktörler nedeniyle oluşmaktadır. Burada önemli olan bu oluşumu kendi başına bırakmak değil, bilinçli bir biçimde oluşturmak ve koruyarak geliştirmektir. Geleceğe yönelik bu tür bir kurum kültürünün yapı taşları ise şunlardır.

1. Yönetici ve çalışanlar veya onların ilgilerini temsil edenler arasında uyumlu bir işbirliği.
2. Açık enformasyon temeli üzerinde, şeffaf bir iletişimin olması.
3. Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyelerdeki karar alma sürecine dâhil edilmeleri.
4. Eskimiş yapıların kırılması, yetki ve sorumluluğun merkezîyetçiliğinin kaldırılması.
5. Kurum faaliyetlerinin topluma yaptığı katkıları ve onun varlığı ve geleceğini güvence altına almak, yani bir kurumun felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.
6. Sermaye ve kazanç/kara katılımının sağlanması (Okay, 2005, s. 211-214).

Balcı (2008)'nin editörlüğünü yaptığı Örgüt Mecazları adlı kitapta, imajla bağlantılı olarak, örgütleri anlamada mecazlar yoluyla farklı bakış açıları sunulduğunu görmekteyiz. Balcı (2008, s. iii), örgütleri daha iyi anlamada çoklu bakış açısı sunan örgütsel ortama ilişkin mecazların üç temel işlevinden şu şekilde söz eder:

1. Örgütsel problemlerin üretilmesi. Bu işlev, bir mecazın gösterdiği imajın örgüt ortamında, örgüt yaşamında beklenen düzeyde var olup olmadığının ya da ondan farklılaşmalarının ve nedenlerinin araştırılmasına olanak sağlar.
2. Araştırma sonuçlarının bütünleştirmesine dayanak oluşturma. Bu işlev, araştırma sonucu üretilen verilerin, imaj çerçevesinde bütünleştirilmesidir.
3. örgütsel davranış ve eylemlere yön verme. Mecaz, örgütte örgütsel davranış ve olaylara yön verir. Onların yorumlanmasına temel oluşturur.

Yapılan pek çok tanımda, imajla bağlantılı olarak; paylaşılan inançlar, değerler, anlamlar, mitler, törenler ve semboller gibi, her bir örgütü, diğerlerinden ayıran

unsurların, kurum kültürünü meydana getirdiği bilinmektedir. Farklı firmalar, farklı değerler üzerinde durarak oluşturdukları kurum kültürü sayesinde, başarıyı yakalayabilmişlerdir. Örneğin Mc Donald' s kalite ve temizlik, IBM mükemmellik, Pepsi rekabet, J.C. Penny adalet, Ford Motor Co. kalite gibi farklı değerler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bakan, 2005, s. 73-74). Bu görüşe paralel olarak Köse ve diğerleri (2001, s. 229-231), örgüt kültürünü oluşturan faktörleri şu şekilde sıralar:

- Değerler,
- Liderler ve kahramanlar,
- Törenler ve simgeler,
- Öykü ve efsaneler,
- Dil,
- Örfler ve
- Normlar.

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavramlar ve inançlardır. Örgütsel değerler ise, paylaşılan idealler olup örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Temle değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya temsilcilerdir (Köse ve diğerleri, 2001, s. 229).

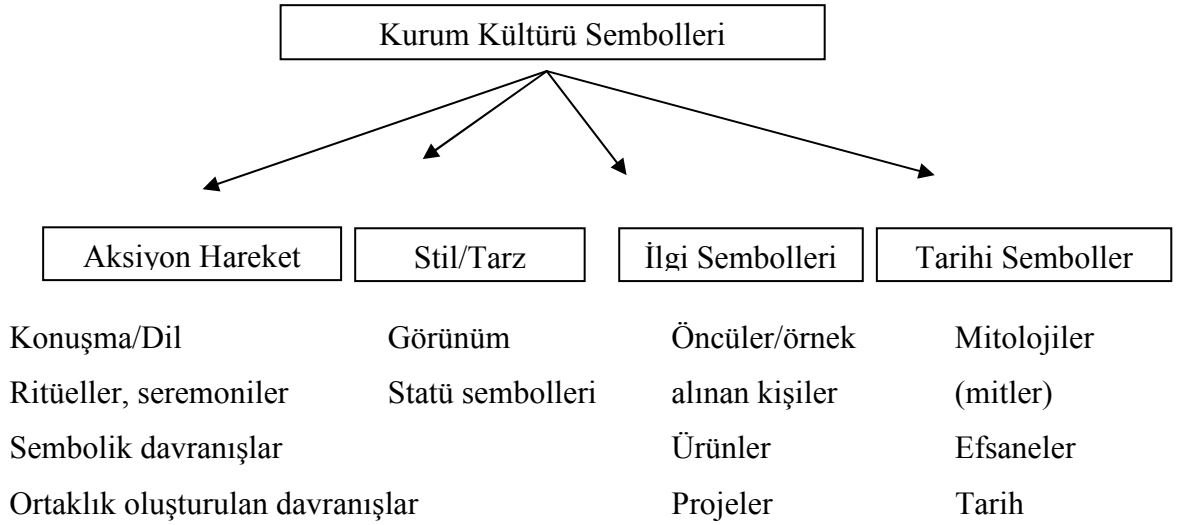
Genel törenler (rite), günlük, haftalık ve belli dönemlerde, kurallarına uygun olarak yapılan planlı gösterilerdir. Örgüt yönetimince iş görenlerin duygulanmalarını sağlamak için özenli, düzenli ve dramatik etkinlikler yapılır. Bayrak, sancak törenleri, özel günler, kuruluş ve vb kutlama toplantıları bunlardandır. Özel törenler (ceremony), bir iş görenin ya da bir olayla ilgili birçok iş görenin başarılarını ödüllendirmek, katılımını ya da ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal konum kazandırmak için yapılan toplumsal etkinliklerdir. Madalya, rozet, yıldız takma; ödül, flama, belge verme; görüşme yapma; eğitime, bir özel toplantıya başlama ya da bunları bitirme; edim değerlendirme, bir türünün üretimini tamamlanma törenleri bu türdendir. Özel törenlerin amacı, iş görenleri görevlerini yapmaya duygusal olarak özendirme (Başaran, 2008, s. 400).

İş görenlerin ve hedef kitlenin örgüte bağlanmasında kurum kültürünü yansıtan semboller kritik öneme sahiptir. Kurum kültürünü yansıtan simgeler (symbol), iş görenlerin çoğunluğunun belli bir anlam yüklediği ve başka bir nesneyi temsil eden, bir anlamı iletmeye aracılık yapan nesnelere etkinlikler ve mecazlardır (methafor). Örgütsel simgeler, örgütün yönetimince, örgütsel kültürleri kendi yanına çekmek için icat edilir. Bayrak, flama, rozet, amblem, marş gibi simgeler örgütün kültürüne yönetimce sokulur. Bunların bazıları örgüt toplumunca önerilmiş olabilir (Başaran, 2008, s. 399).

Kurum kültürü sembolleri dört ana gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar ve onların alt gruplarını aşağıdaki şema ile göstermemiz mümkündür (Okay, 2005, s. 228).

Şekil 4

Kurum kültürü sembolleri



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Gunter (1989, s. 107'den akt. Okay, 2005, s. 227), sembollerin kurum içerisindeki etkisini şu şekilde sıralar

- Davranış için güvenlik oluşturmak,
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi,
- “Biz” duygusunun desteklenmesi,
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması,

- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması,
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak,
- Kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi,
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu,
- Ortaklık oluşturmak,
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,
- Gelişim sürecinin açıklanması için mekanizma olması,
- Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması.

Her örgütün kendine özgü bir dili olduğunu dile getirilir. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade edebilir. Bu yönüyle dil, kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır. Örfler, gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilirler. Örneğin bir iş görenin terfisinin duyurusu ya da performans geliştirme çalışmaları gibi. Normlar ise, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. İş görenlerin çoğu tarafından benimsenen kural ve ölçütleri ifade eder (Köse ve diğerleri, 2001, s. 230).

Bu açıklamalar doğrultusunda kurum kültürüne üç merkezi/ana fonksiyon atfedilmektedir, bunlar:

1. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.
2. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonun oluşturmaktadır.
3. Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum

kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır (Okay, 2005, s. 226).

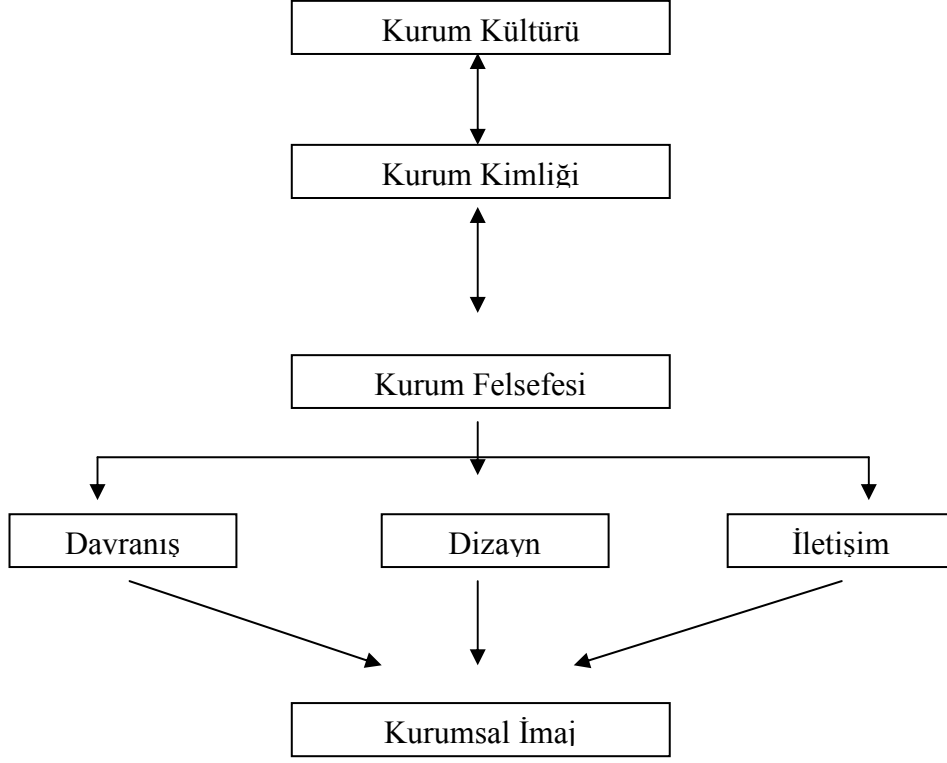
Kurum kültürünün kurum imajıyla nasıl bir ilişkisi olduğuna dair yaklaşımlara gelince; Glöckler (1995, s. 90'dan akt. Okay, 2005, s. 239-246) bu ilişkileri şu şekilde açıklamaktadır:

- Kurum kültürü, kurum kimliği tedbirleri tarafından hedeflenmiş bir şekilde oluşturulacak olan iş politikasının çerçevesine dâhil edilmiştir ve kurumun kurulduğu ilk günlerden itibaren şekillenmeye başlamaktadır.
- Kurum kimliği anlayışı içerisinde diğerlerinin yanı sıra çalışanların dâhili birliği ve onların harici imaj etkileri ve ayrıca tüm çalışanlarda kurum hedefleri için anlayış ve kabul oluşturmak ön plandadır.
- Bir kurum kimliği politikasının asıl görevi, rekabette kurumsal fikirlerin, stratejilerin ve tedbirlerin itici gücünü arttıran bir kurum kültürü oluşturmak ve desteklemektir. Bu şekilde kök salmış olan kurum kültürü, kurumu olumlu yönde etkileyecek olan, diğerlerinden ayırma avantajları ve pazarla iyileştirilmiş rekabet koşullarını yaratacaktır.
- Kurum kimliği süreciyle bir kurumun kültürünün maddi görünüm şekillerinin(bize göre bunlar tüm kurum kültürleri sembolüdür) kültür çekirdeği ile birlikte iletilecek olan bir bütünlüğe eritmeye çalışılmaktadır. Bu çabanın hedefi, kurum kültürü ile düşünce, davranış görünüm uyumlu olmasına ulaşmaktır.
- Kurum kültürü kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Kurum kültürü, kurum kimliğinin bir sonucudur.

Ancak her iki olgu da bağımsız birbirinden ayrı olarak görülmemelidir, Kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle iletilmek istenen kimliğe uygun bir kültür geliştirilmiş olmalıdır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Şekil 5

İmajla ilişkili kavramlar



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Kurum kimliğini oluşturan bu unsurlar bir arada geliştirildiğinde başarılı bir kurum kimliği oluşturulabilir. Kurum kimliğinin çekirdek unsuru olan kurum felsefesi diğer bütün unsurların adeta yapı taşıdır. Kurum sahip olduğu “yaşam felsefesi” ne göre kimliğinin gelişimine katkı sağlayacaktır. Kurum kimliklerini başarılı bir biçimde oturtabilmiş olan pek çok kuruluşun, ifade edilmiş birer kurum felsefesi vardır. Bu çok önemli bir noktadır; özellikle yazılı olarak ifade edilmiş olan kurum, çalışanların kurumlarını ve anlayışını daha yakından tanıma ve böylelikle onunla bütünleşme imkânı sağlamaktadır. Bir kurum felsefesinin, kuruluş için üstlenmiş olduğu çeşitli fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlardan oryantasyon fonksiyonu sayesinde çalışanlar nerde, ne şekilde davranmaları gerektiği hakkında fikir sahibi olurlar. Motivasyon fonksiyonu kurum felsefesinin belli ideal ve değerleri ifade etmesiyle, çalışanları motive etmesidir. Kurum felsefesinin açıklama fonksiyonu, kurumun hedef grubu tarafından önyargılı değerlendirmeleri engellemek için,

kendini “açıklama-tanıtma” imkânı sağlarken, seçim fonksiyonu da hedef gruplarının kendilerini tercih etme anında devreye girmektedir.

Kurumun hedef gruplarıyla olan karşılaşmasında en çok kullanılan kurum kimliği unsuru kurumsal dizayndır. Kurumsal dizaynın başlıca unsurları da ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevre dizaynıdır. Ürün dizaynı ile kurumun sunduğu ürün ambalajının ve markasının tasarımı gerçekleştirilirken, iletişim dizaynı, bir kurumun tüm iletişim araçlarının tasarımıdır ve kapsadığı başlıca alanlar kurum renginin belirlenmesi, kurum işaretinin oluşturulması, ve tipografinin seçilmesidir. Kurumun mimarisinin, vitrin–dış cephenin ve mağaza dizaynı da, çevre dizaynının başlıca alanlarını oluşturmaktadır. Kurumsal dizaynın ana hedefi, kurumun hedef gruplarını görsel açıdan etkileyip cezp ederek, bu unsurlarla pazardaki diğer rakiplerinden ayrılmaktadır.

Kurum kimliğinin üçüncü unsuru olan kurumsal iletişim, kurumun hedef grubunu sistematik bir biçimde etkileme çabalarıdır ve buradaki ana hedef başarılı bir imaj oluşturmaktır.

Kurumsal dizayn kurumun görsel yönünü vurgulamak için kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim tedbirleri ise, daha ayrıntılı olarak hazırlanmış faaliyetlerdir ve doğrudan imajı şekillendiren araçlardır. Kurumsal iletişim adına kurumların yürütebilecekleri başlıca faaliyetler kurum içi iletişim, halkla ilişkiler, sponsorluk, kurumsal reklamcılık, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadır. Her biri oldukça kapsamlı çalışma gerektiren bu alanlar, belli bir felsefe ortak görsel tasarım ile uygulandığında, kurumun imajını istediği yöne götürebileceği faaliyetlerdir. Buna göre, kurumsal iletişim doğrudan imajı etkileyen bir unsur olduğu halde, diğer unsurlardan bağımsız olarak uygulanması, istenilen sonucu sağlamayacaktır.

Kurumsal davranış kurum kimliğinin sonuncu unsurdur ve kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki genel davranışlarını kapsamaktadır. Bu alanlar ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite alanlarıdır. Kurum bu alanlarda ortak bir davranış tarzı sergilemeli ve kurum kimliği anlayışını

vurgulayabilmelidir. Yukarıda ifade ettiğimiz alanların yanı sıra, kurumun ekonomik alanda sergilediği kurumsal davranışlar, kurum kimliğini en fazla etkileyen davranışlardır. Temel kurumsal davranışlar olarak da adlandırabileceğimiz bu davranışlar, pazarlama, üretim, yatırım, dağıtım, finans, personel, faaliyet yeri ve işbirliği alanında gerçekleşmektedir. Bunlardan özellikle personel alanındaki kurumsal davranış, çalışanların kurum ile bütünleşebilmeleri ve dolayısıyla kurum kimliği benimseyerek uygulamaları ve bu anlayışın birer temsilcisi olmaları bakımından ayrı bir önem taşımaktadır (Okay, 2005, s. 270-275).

Köktürk ve diğerleri (2008, s. 63-64), kurum imajı ile ilgili seçilmiş kavramlar ve kaynakları şu tabloyla verir:

Tablo 3 Kurum imajı ile ilgili seçilmiş kavramlar ve kaynakları		
Kavram	Açıklaması	Kaynak
Kurum kimliği	Kurum içi bir unsurdur ve iç bünyede şekillenir Kurum yönetici ve paydaşlarının sahip olmayı arzu ettikleri ve tutundurmaya çalıştıkları kurumsal-örgütsel niteliklidir. Örgütün isteyerek ya da istemeyerek ilettiği şeydir. Kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığıdır	Bakan, 2005142 Uztuğ, 2004143 Wood, 2001144 Jefkins, 1996145 Peltekoğlu, 2001146 Marziliano, 1998;147 Hatch and Schultz148 Ak, 1998149
Görsel kimlik / kurum görünümü	Kurum kimliğinin bir parçası ve kurumun giyindiği bir elbisedir.	
Kurum iletişimi	Kuruluşa, kuruma karşı kamuoyu, hedef kitleyi etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde kombine edilerek uygulanmasıdır İletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir.	Kiessling ve Spannagl, 1996150 Bachert,1989151 Okay, 2000152
Kurum tasarımı/dizaynı	Kuruluşun planlanan tasarım stratejisidir.	
Kurum kişiliği	Bir kuruluşun kendini görsel olarak ifade etmesidir Kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Kurum kimliğinin kalbini meydana getirir.	Pflaum, 1989153 Kiessling ve Spannagl, 1996154 Kiessling ve Spannagl, 1996155 Rückle, 1989156
Kurum felsefesi	Bu kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının ruhsal nedenini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır.	
Kurum vizyonu	Kuruluşun kendi hakkındaki temel düşüncelerdir. Kurum kimliğinin özünü oluşturmaktadır. Kurumun “Biz kimiz, neye inanıyoruz ve ne için varız” şeklindeki sorularının cevabıdır. Kurum felsefesinin ana unsurudur	Okay, 2000157 Abratt, 1989158 Abratt, 1989159
	Kurum amaç ve hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut düşüncedir.	Abratt, 1989160

Tablo 3 devamı

Kurum imajı ile ilgili seçilmiş kavramlar ve kaynakları

Kurum davranışı	Kurumda faaliyet gösteren birey ve grupların tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır.	Okay, 2000161
Kurum kültürü / örgüt kültürü	Bireylere örgüt içindeki nasıl davranılacağına yönelik normlar sağlayan, onlara örgütsel işlevleri anlamaları noktasında yardımcı olan değerler ve inanç modeli ve alışkanlıklar sistemidir. Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile, bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür. Bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, amaçlar, normlar ve ritüeller dizisidir. Örgüt üyelerinin işletmelerini, kendi rollerini ve görevlerini anlaması amacıyla gerçekleştirilen iletişim sürecinin sonucudur. Kuruluş mensupları arasında paylaşılan ortak değerlerdir. Örgütü karakterize eden ortak tecrübeler, hikâyeler, inançlar ve normlardır. Kurum kimliğinin bir sonucudur. Kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru ilerleyişinde bir unsurdur.	Deshpande ve Webster, 1989162; Üzün, 2000163 Varol, 1993164 Pride ve Ferrell, 2000165 Doğan, 2003166 Kırım, 1999167; Tikveş, 2003168 Kotler, 2000169 Downey, 1986170 Pflaum, 1989171
Kurum itibarı	Kurum imajı ile etkileşim halindedir. Kurum imajına eş değer değildir. Tarihi bir boyutu olup, Kurumun algılanmasında uzun bir dönemi gerektiren bir unsurdur.	Bakan, 2005172 Nguyen ve Leblanc, 2001173

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

2.1.3.3 Kurum Kimliği

Örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmaların birçoğunun kökleri Litwin ve Stringer (1968)'in iklim ve motivasyon üzerinde yaptığı çalışmaya ve Lewin'in (1951) alan teorisine dayanır. Fakat tartışmalı bir kavramdır. Çünkü genellikle örgütsel kültür kavramı ile birlikte kullanılır. Alvesson ve Berg (1992, s. 89'dan akt. Allen, 2003, s. 63), "günümüzde kurumsal kültür olarak addedilenlerin önemli bir bölümü kurumsal iklim olarak karakterize edilmekten yarar sağlayabilir" diyecek kadar ileri gitmişlerdir. Birbiri ile yarışan birçok farklı tanım içerisinde şu ayrımlar kullanılabilir: Örgütsel kimlik, insanların kendi çevrelerinin karakteristiklerini algılama ve tanımlama yöntemlerinin bir yansımasıdır ve örgütsel kültür, bir örgüt içerisinde işlerin düzenini ve yapıma yöntemini yansıtır (Verbeke, Volgering ve Hessels 1998, s. 320'den akt. Allen, 2003, s. 63). Kültürün -ve/veya diğer örgütsel durumların- bireyler üzerinde yarattığı deneyimler nedeniyle iklim deneyime yakın, yüzeysel ve erişime açıktır. Daha derin değerlerden ziyade tavırlarla alakalıdır (Alvesson ve Berg 1992, s. 88-89'den akt. Allen, 2003, s. 63).

Örgütsel kültür ve örgütsel iklim geleneklerinin çalışmalarının aralarındaki bu iletişim eksikliğinin kısmi açıklaması, köklerinin zıt kutuplar olan teorik ve metodolojik alanlarda olmasıdır. İklim çalışmalarının kökü Gestalt psikolojisi ve ikincil olarak sosyal psikolojiye dayanır, fakat örgütsel kültür kavramı sembolik etkileşimcilik ve antropolojiden çıkmıştır. Bunun sonucu olarak iklim çalışmaları, birkaç istisna ile realist geleneklerden gelme eğiliminde olup, iklimi niceliksel ölçücü metodolojiler kullanarak ölçme üzerinde odaklanır. Diğer taraftan, kültürel çalışmalardaki egemen paradigma idealist gelenekten gelir ve niteliksel metodolojiler kullanarak kültürü anlama üzerinde odaklanır. Birkaç belirgin istisna haricinde kültürel araştırmalar niceliksel metodolojileri kullanmama eğilimindedirler. Tabii ki niceliksel metodolojileri kullanma denemeleri tartışmalı olarak görülmüştür. Diğer taraftan iklim araştırmacıları niteliksel yaklaşımları kullanma eğilimi göstermezler. İki alanın arasındaki farklar şu şekilde gösterilmektedir (Allen, 2003, s. 64).

Tablo 4

Örgütsel kültür ve iklim araştırma perspektiflerinin karşılaştırılması

Farklar	Kültür literatürü	İklim literatürü
Epistemoloji	Bağlamsal/kavramsal	Karşılaştırmalı/nomotetik
Bakış açısı	İşlev (yerel bakış açısı)	Biçim (araştırmanın bakış açısı)
Metodoloji	Öncelikli niteliksel alan incelemeleri	Öncelikli niceliksel gözlem verisi
Zaman	Tarihi evrim	Tarih dışı görünüm
Teori	Sosyal yapı, sembolik etkileşimcilik	Lewin'in alan teorisi, kritik teori
Bilim dalı	Sosyoloji ve antropoloji	Gestalt psikolojisi ve sosyal psikoloji

Kaynak: Denison 1996, s. 625'den akt. Allen, D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, Vol. 46, No. 1, pp. 61-92.

Hem iklim hem de kültür örgüt üyelerinin çevrelerini algılayış şekilleri ile ilgilenmektedir. Bu algılama denemeleri kendilerini eylemin temeli olarak biçimlenen, paylaşılan anlamlar olarak ortaya koyar. İklim ve kültür, grup üyeleri arasında büyük oranda sosyalleşme süreçleri ve sembolik etkileşim ile öğrenilir. İklim ve kültür, hem monolitik hem de çok boyutlu yapılardır. Bu sebeple rahatlıkla örgütsel iklimler, kültürler ve alt kültürlerden bahsedebiliriz. Kültür, iklimden daha yüksek bir soyutlama seviyesinde bulunur ve iklim kültürün bir dışavurumudur (Reichers ve Schneider 1990, s. 29'den akt. Allen, 2003, s. 64-65).

Hem akademisyenler hem de danışmanlar kimlik tanımının belirsiz olabileceğinin farkındadırlar. Günümüzde Harvard Business School'dan akademisyenlerle birlikte önde gelen danışmanları kapsayan komitenin yönettiği Uluslararası Kurum Kimliği Grubu (International Corporate Identity Group – ICGG) kurum kimliğini şu şekilde tanımlamaktadır (Van Riel, Balmer, 1997, s. 340'dan akt. Elden, 2005, s. 55): Bütün kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kurum kimliği kurumsal inançlar, amaçlar ve değerleri ifade eder ve rakip çevresi içinden organizasyonu ayırmaya yardımcı olabilen kendine özgü özelliklerini sunar.

- İyi yönetildiği zaman, kurum kimliği birçok disiplini birleştirme ve kurumun başarısında farklı faaliyetlerde güçlü bir araç olabilir.
- Bütün kurumsal iletişimlerin birbirleriyle tutarlı olması ve kurumun, tanımlanmış inançları ve karakteri ile uygun bir imaja ulaşmasını sağlamak için gerekli görsel tutarlılığı da tedarik edebilir.
- Kurum kimliğinin etkili yönetimi sayesinde değişik çıkar grupları arasında anlayış ve bağlılık kurulabilir. Bu, tüketici ve çalışanları elinde tutmak, stratejik birliği sağlamak, finansal pazarların desteğini kazanmak ve emir ve amaç hissini doğurmak kabiliyetini/gücünü ortaya koyabilir.
- Kurum kimliği stratejik bir konudur.
- Geleneksel marka pazarlamasından farklıdır; çünkü, kurum kimliği kurumun çıkar gruplarının tümü ve kurumla iletişimindeki çok yönlü yollar ile ilgilidir.
- Kurum kimliği, genel anlamda kurumların sahip oldukları davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve tüm bunların görsel anlamda ifadesini bulduğu kurumsal dizayn unsurlarını (kurumun logosu, renkleri, ürün ambalaj ve dizaynları, yazı tipografisi, iç ve dış mimari dizaynı vb.) içeren temelde kurumun sahip olduğu kendine has ve onu rakiplerinden ayıran gelecek ile ilgili vizyon, misyon, amaç ve hedefleri üzerinde yükselen soyut ve somut tüm değerlerdir (Elden, 2005, s. 55)..

Çeşitli yazarlar (Olins, 1990, s. 89; Schmitt ve Simonson, 2000, s. 79; Steidl ve Emergy, 1997, s.17; Ak, 1998, s. 21-22; Önal, 2000, s. 47'dan akt. Bakan, 2005, s. 64-67) kurum kimliği yapılarını üçe ayırmaktadır. Bu yapılar:

Monolitik (tekelci) kimlik: Organizasyonun her yerde bir isim ve görsel unsur olarak kullanılmasıdır. Pek çok finans ve sigorta kuruluşunun, havayolu şirketinin, oteller zincirinin, fast food zincirinin ve diğer hizmet organizasyonlarının monolitik kimlik yapısına sahip oldukları görülmektedir.

Markalı kimlik: Bir kuruluşun birbirleriyle veya kuruluşla ilgisi olmayan bir dizi markaya sahip olmasıdır. Bu kimlik türünde, ana kuruluş geri plandadır. Markaların birbirleriyle ve ana kuruluşla arasında bir bağlantı yokmuş gibi görünür ve öyle algılanır. Örneğin, Lever grubuna bağlı farklı markalarla yapılan birçok üretim vardır ve Lever kimliği bunlarla açıkça görülmez.

Desteklenmiş (onaylanmış) kimlik: Bir kuruluşun, sahip olduğu faaliyet alanlarını, kendi ismi ve kimliği işe desteklenmesidir. Onaylanmış kimlikler, ideal monolitik ve markalı kimlik tiplerinin karışımından oluşmaktadır. Marka kimliklerini çok güçlü biçimde destekleyen kuruluşlar arasında, General Motors, Apple Computers, Braun ve Bosch örnek olarak verilebilir.

Genel olarak kurumsal kimliğin bünyesinde barındırdığı unsurlar, kurum kişiliği, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Bazı yazarlar, kurum kimliğini; kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış olarak ele alır. Bu unsurlara bir de kurum felsefesi dâhil edilebilmektedir. Estetik, kurumsal kimlik oluşturmadan önem taşıyan unsurlardan bir diğeridir. Estetik, kuruluşlara, müşterilerini çeşitli duygusal yöntemlerle çekme fırsatı vermekte, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlayarak, hem müşterilerin, hem de kuruluşların bu durumdan yararlanmalarını sağlamaktadır. Estetiğin, daha çok kurumsal kimliğin bir parçası olarak kabul edilen görsel kimlik konusunun alanına girdiği söylenebilir. Renk unsuru, kurumsal kimliğin sunumunda destek sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. Renklerin, bireyler üzerinde çeşitli ruh halleri ve izlenimler yarattığı bilinmektedir. Şirket rengi, görsel kimliklerinin ana odağı haline getirilebilirler. Bir renk, sürekli biçimde çeşitli kimlik unsurlarında kullanılıyorsa, bu renk şirketin imzasının bir parçası olur. Kodak'ın sarısı, Tiffany' nin açık mavisi,

IBM' in koyu mavisi, Mary Kay' in pembesi ve Coco Cola' nın kırmızısı, bu duruma verilecek en iyi örneklerdir (Bakan, 2005, s. 59-63).

Lee (1960, s. 23'den akt. Özdemirci, 2004, s. 110), kurum kimliğinin; kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığı, kurum imajının ise kurumun zihinsel olarak nasıl kavrandığıyla ilgili olduğunu belirtir. Bu nedenle kurumsal kimlik, kendini marka ismi, logo, antetli kâğıt, dizayn ya da binanın genel görünüşü gibi stil, görüntü ve mesajlarda gösterirken, kurumsal imaj, kurumun ünü, halkla ilişkiler faaliyetleri ve benzeri deneyimlerinin bir özetidir. Yani bireyler kurumun imajı hakkında edindikleri başka tecrübeleri de işe katarlar (Schukies, 1998, s. 31'den akt. Özdemirci, 2004, s. 111). Örer (2006, s.21), kurum kimliğinin uygulama alanlarını aşağıdaki şekilde aktararak kimliğin zihinlerdeki görsel boyutlarını vurgular:

- Ürünler, ürün ambalajları,
- Bina, Ofis, Şantiye Gibi İçinde Yer Alınan Çevre,
- Tabelalar, Yönlendirme Elemanları,
- Sergiler, Fuarlar,
- Antetli Kâğıt, Kartvizit, Zarf, Dosya, Tebrik Kartları, Şirket İçi İletişim Dokümanları,
- Fatura, İrsaliye, Tahsilât ve Tediye Makbuzları,
- Personel Takip Formları, Başarı Belgesi, Sertifika,
- Kurumsal Yayınlar, Faaliyet ve Finans Raporları, Broşür, Katalog, Reklam,
- Bayrak, Çıkartma, Ajanda, Bloknöt, Takvim gibi Promosyon Malzemeleri
- Web Sitesi, Tanıtım CD'si gibi Multi-medya Uygulamaları,
- Araç Üzeri Grafikler

Önal (2000, s. 46-47)'a göre kurum kimliği; bir kurumun kendi kişiliğini tanıtmak için başvurduğu yöntemlerin toplamı olarak açıklar. Kurum imajı ise, kurumun kamuoyu tarafından algılanma biçimidir.

Kurum kimliği, bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve kurum felsefesini

çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve topluma tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamıdır (Ak, 1988, s. 19'dan akt. Dilsiz, 2008, s. 79).

Görpe (2001, s. 26'den akt. Korkmaz, 2006, s. 387), kurum kimliğini oluşturan öğelerin; kurumun kişiliği, görüntüsü, görsel ve fiziksel özellikleri ve kurum kültürü olduğunu dile getirir. Bu süreç, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelir. Olins (1990, s.108'den akt. Korkmaz, 2006, s. 387) 'e göre ise kurum kimliği, bir kurumun;

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını yansıtabilmektedir.

Hatch ve Schultz (2000, s. 23'dan akt. Bakan, 2005, s. 58-59) yukarıdaki açıklamayla paralel olarak temelde kurum kimliğinin kurumun kim olduğuna, yani 'biz kimiz' sorusuna işaret ederken, kurumsal imajın, kurumun başkaları tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili olduğuna dikkat çeker. Kavramın temel unsurları ise;

- Kurum felsefesi,
- Kurumsal dizayn (ürün dizaynı, iletişim dizaynı, çevre dizaynı),
- Kurumsal davranış,
- Kurumsal iletişim olarak sınıflandırılır (Akay, 2005, s. 46-64).

Kurum kimliği çeşitleri ise; dominant kimlik, destekleyici kimlik olarak iki grupta ele alınır. Dominant kimlik, kurumun tüm ürünlerde tek isim kullanması olarak açıklanırken destekleyici kimlik, daha çok geniş faaliyet alanlarında hizmet veren kurumların tercihi olarak, kurumun farklı alanlardaki faaliyetlerinde ismini imaj güçlendirmede kullanması olarak aktarılır (Özdemirci, 2004, s. 79-81). Başka bir ifadeyle kurum kimliğini oluşturan örgüt felsefesi, örgütsel dizayn, örgütsel davranış ve örgütsel iletişim çabaları kurum imajını da şekillendirmektedir (Tengelimoğlu ve Öztürk, 2004, s. 227-228).

İmaj belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek ve duygu bütünlüğü olarak tanımlanır. Bir bireyin diğer bir birey, grup veya organizasyon

hakkında sahip olduğu izlenim ve düşüncedir. Bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle ne gibi bir bağ kurulduğudur (Özüpek, 2005, s.107'den akt. Ceyhan, 2007, s. 78). Gülsüner (2006, s. 283) burada düzenleyici bir ifadeyle kurum kimliğinin üç ana kimlikten oluştuğunu dile getirmektedir. Bu kimlikler şunlardır:

- İşletme kimliği (işletme/yönetim, üretim/hizmet, pazarlama/satış/servis),
- Tanıtım kimliği (görsel kimlik, reklam, halkla ilişkiler),
- Davranış kimliği (kurumun kendi çalışanları veya müşterileri ile nasıl iletişim kuracağını belirler).

Kurumların kendilerini ifade etmeleri noktasında, hedef kitleleriyle aralarında olumlu bir iletişim kurabilmeleri, kendileri için oluşturacakları kurum kimliğinin bir yansıması olan kurum imajıyla birebir ilişkilidir. Kurum kimliği kurumların kim olduklarını, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarının cevabıdır; kurumların insani yönüdür (Elden, 2005, s. 54). Bu nedenle dışarıya kurumsal dizayn ve kurumsal iletişim olarak iki şekilde yansır (Özdemirci, 2004, s. 64). Kurum kimliğinin bileşimi, kurumun kim olduğunu, ne olduğunu, çevrenin ve dünyanın onu nasıl gördüğünü belirler. Bir kurum ya da markanın hatırlanabilir kişisel karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, aynı zamanda kurumun somut kişiliğinin ortaya konulmasıdır. Bu şekilde kurumun işletme şekli ve anlayışı, ürünü, hizmeti, tutumu, içindeki estetiği ve resmi ifadesi olarak ortaya koyulur, aynı zamanda iç ve dış hedef kitleler arasında algılanabilir hale getirilebilir ve sonuçları ölçülebilir (Ak, 1998, s. 19'dan akt. Elden, 2005, s. 55). Kurum kimliğine ilişkin bu faaliyetlerin sonucunda meydana gelen durum, o kurumun, işletmenin, organizasyonun 'imajını' oluşturmaktadır. Bu süreçte imaj alıcılar tarafından, kimlik ise gönderici tarafındadır. İletişim süresince, kimlik işletmenin, imaj ise paydaşların denetimindedir (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 37)

İmaj, karmaşık, başlangıçta daha çok dinamik, gelişimi aşamasında (ön yargılı) sağlamlaşan ve gittikçe daha fazla sağlamlığa esneksizliğe eğilimli, ilgili imaj taşıyıcısının gerçek temel yapılarının genellikle tam bilincinde olmamış, fakat her zaman için etkilenebilir çok boyutlu sistemdir. Buna karşı kurum kimliği bu gerçek

temel yapılar için teorik bir yapıdır. Bir kimlik oluşturmayı amaçlayan kurum yönetimi belli etkiler oluşturmak istediğinde, somut tedbirlerin planlanmasında, bu tedbirlerin söz konusu olan ilgili hedef gruplarının üzerinde ne gibi tutumlara yol açacağına da düşünülmesi gerekir. Kurum kimliği faaliyetleri neticesinde oluşturulan kurumsal imaj bir feedback çemberi içerisinde kurumsal kimliği de etkileyecektir. Bu şekilde karşılıklı etkileşim içersine giren kimlik ve imaj, yoğun çabalar ve uzun vadeli bir çalışma ile kurumun istediği yöne gelişecektir. Özet olarak denebilir ki, bir kurum kimliğini oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir ve başarılı olarak atfedilen her imaj böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmaktan çok geçici olup, asıl kurum kimliği çabalarının “uzun vadeli olma” niteliğine uymamaktadır (Okay, 2005, s. 267).

Ticari yaşamın başlamasıyla birlikte, özellikle endüstri devrimi sonrasında, kurumlarda benzer uğraşlar içersine girmişlerdir. Tüketiciler tarafından tercih edilebilmek için, kendilerini tanıtıcı logolar –isimler ve renkler ile birer kimlik edinme ihtiyacı duymuşlardır. Bu dönemden itibaren, kurum kimliğinin geçirmiş olduğu aşamaları, dört safha altında incelemek mümkün olmuştur. Bu safhalar, şirket kurucusunun kendi kimliğinin kuruluşun kimliğini etkilediği veya bu işle görevlendirilmiş olan kişinin (AEG’de Peter Behrens’in olduğu gibi) kuruma kendi damgasını vurduğu “geleneksel dönem”; kurumların çeşitli markalar aracılığıyla ön plana çıkmaya çalıştıkları “marka tekniği dönemi” ve günümüzde geçerli olan kurum kimliği anlayışının temellerinin atıldığı “dizayn dönemi” ve nihayetinde “stratejik dönem”dir. Stratejik dönemde ve dolayısıyla günümüzde benimsenen kurum kimliği anlayışı, şu şekilde ifade edilmiştir: “Kurum kimliği, saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir (istenen) imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak, işlevsel bir biçimde uygular ve davranış araçlarını tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek, hedef gruba yönlendirir. Bu şekilde kendini ifade eden kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar (Birkigt, ve diğerleri, 1993, s.18’den akt. Okay, 2005, s. 268-269).

Günümüzde kurum kimliğinin sadece bir kurumun logosu ya da renklerini kapsayan görsel bir içeriğe değil, birbirini tamamlayan ve bir arada tutarlı bir bağlamda yer aldıkları zaman kurumu gerçek anlamda yansıtabilecek dört temel öğeden oluşmakta olduğu vurgulanmaktadır. Bu temel öğeler;

- Kurumun tarihsel olarak geçmişinden getirdiği ve kim olduğunu ortaya koyduğu kurum felsefesi,
- Kurumun mensuplarının birbirleriyle ve kurumun dış hedef kitleleri ile kurduğu ilişkilere rehberlik eden kurumsal davranış kalıpları,
- Kurumun iç ve dış iletişim yapısını oluşturan kurumsal iletişim ve görsel kimlik olarak da adlandırılan kurumsal dizayn olarak sınıflandırılabilir (Elden, 2005, s. 55-56).

Toparlayıcı bir yaklaşımla Köktürk ve diğerleri (2008, s. 45), kurum kimliğinin çeşitli yazarlarca ortaya konmuş kavramsal çerçevesini şu tabloyla gösterir:

Tablo 5 Kurum kimliğinin farklı yazarlara göre kavramsal çerçevesi				
Yazarlar	Kurum Çekirdeği (Merkezi)	Kurum Kimliğine Bakış Açısı	Kurum Kimliğinin Unsurları	Bileşenlerin Etkileşimleri
Kiessling ve Spannagl	Kurum felsefesi Değerler, amaçlar, tutumlar, kurum tarihi, kurum tasarımı	Hem bir strateji, hem de bir hedeftir.	Kurum davranışı, içe ve dışa yönelik kurum iletişimi ve kurum tasarımı	Birbirleriyle kesin ve dengeli karşılıklı etkileşim içindedirler
Birkingt, Stadler ve Funk	Kurum şahsiyeti	Stratejidir	Kurum davranışı, kurum görünümü, kurum iletişimi	Birbirleriyle doğrudan etkileşim içindedirler.
Wiedmann	Kurum şahsiyeti	Stratejidir	Kurum davranışı, kurum görünümü, kurum iletişimi, İmaj	Birbirleriyle doğrudan imaj boyutunda ilişkili.
Regenthal		Stratejidir	Kurum kültürü, kurum tasarımı ve kurum iletişimi	Birbirleriyle uyumlu ve etkin ilişki içindedirler.
Okay	Kurum kültürü	Stratejidir	İletişim ve tasarım, kurum davranışı, pazar durumu ve stratejileri, ürün ve hizmet faaliyetleri ve kurum kültürü	Karşılıklı etkileşim içindedirler.
Abrat	Kurum kişiliği	Stratejidir	Kurum felsefesi, değerler ve kültür	Bir arada yoğrulmakta ve kurum kişiliğini oluşturmaktadır

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

Moran ve Volkwein (1992, s. 35'den akt. Allen, 2003, s. 66), örgütsel iklim kavramı için dört adet kavramsal yaklaşım tanımlamıştır. Bu yapısal perspektiflerin ilki, iklimin örgütsel yapıların bir dışavurumu olarak görülmesidir. Örgüt üyeleri genel yapısal karakteristiklere maruz kaldıkça, örgüt ile ilgili benzer algılar geliştirirler. Bu algılar, kendi iklimlerini temsil eder. Bu perspektif iklimi objektif dışavurum olarak kabul edilir. İklimin ikinci algısal perspektifi onu, bireyler kendilerine anlamlı gelen şekilde karşılık verdiklerinden dolayı, örgütsel durumun psikolojik bağlamda işlenmiş tanımı olarak kabul eder. İklimi örgütsel yapılar yerine bireysel yapılar içerisinde ele alır. Bu yaklaşım açıkça bilişsel psikolojiyi kullanır ve daha uygun olarak bilişsel yaklaşım olarak kategorize edilir. Üçüncü yaklaşım, bireylerin benzer durumlar karşısındaki etkileşimlerinin örgütsel iklimin temelini oluşturan ortak anlaşmalar meydana getirdiğini gösteren interaktif perspektiftir. Son perspektif kültürel olan ve örgütsel iklimi şu şekilde tanımlayan görüştür: etkileşim içerisinde bulunan, örneğin örgütsel koşullar tarafından dayatılan talepler gibi durumsal olasılıklar karşısında, örgütsel kültür gibi ortak, soyut bir referans çerçevesine sahip olan bir grup birey tarafından yaratılmış olan iklimdir. İklimin kökenlerine yapılan bu yaklaşım, odak noktasını iklim formülasyonunun kaynağı olarak bireysel algılardan uzaklaştırmış ve örgüt üyelerinin etkileşimlerine ağırlık vermiştir (interaktif yaklaşım ile ortak paylaşılan görüş).

Bu görüşte, iklimin kültür ile aynı elementlerden evrildiği, fakat daha yüzeysel olduğu, daha çabuk şekil aldığı ve daha çabuk değiştiği kabul edilmektedir. Bireyler tarafından derhal deneyimlenen elementler olan tavır ve değerler seviyesinde işler ve örgüt içerisindeki aktörler tarafından kolayca anlaşılabilir. Buna karşılık, örgütsel kültür daha sağlam ve daha derin formlar tarafından oluşturulur ve çevredeki kısa süreli değişimlerin sonucu ortaya çıkan değişikliklere karşı daha dayanıklıdır.

Öyleyse kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı ilişkisine dair dile getirilecek sonuçlar şöyledir:

- Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için, biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

- Kurumlarda çeşitli sorunlar karşısında, değişik sorun çözme yöntemleri ve normlar, ritüeller ile davranış kuralları, kurum kültürünü oluştururlar.
- Bir kurumun kültürünü ve biçimlendiren başlıca faktörler kurum içerisinde gerçekleşen iletişim doğası, motivasyon, liderin tutumları, yönetim süreci, organizasyon yapısıyla özellikleri ve yönetim tarzıdır.
- Tüm bu faktörler aynı zamanda kurum kimliği tarafından etkilenmekte ve bir geri bildirim içerisinde, bunlarda kurum kimliğini etkilemektedir.
- Kurum kimliği ve kurum kültürü birbirleri içerisine girmiş, karşılıklı olarak birbirini etkileyen, ama yinede bağımsız olan alanlardır. Kurum iletmek istediği kimlik ile orantılı olarak kültürünü de belirler.
- Olumlu bir kurum kimliği olan kurumların kültürü de gelişmiştir veya başka bir ifade ile, başarısız-zayıf kültüre sahip olan kurumlar, kurum kimliğinin de gelişimine de imkân tanımamaktadırlar.
- Nasıl ki kurum felsefesi tüm diğer kurum kimliği unsurları için temel bir ifade tarzı oluşturuyorsa, kurum kültürü de tüm kurum kimliği unsurlarını şekillendiren ve ona göre şekillenen, kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu bir alanı oluşturmaktadır.
- Kurum kimliği ile kurum imajı arasındaki ilişki basit bir biçimde açıklanacak olursa, kurum kimliği faaliyetlerinin amacının başarılı bir kurum imajı oluşturmak olduğu, söylenebilir. Kurum kimliği somut faaliyetleri tanımlarken, kurum imajı “olması istenen” durumu ifade etmektedir.
- Kurumlar arzuladıkları imaja ulaşabilmek için, ifade edilmiş bir felsefeye dayanan kurumsal dizayn, iletişim ve davranışı uyumlu ve uygun biçimde kullanmalıdırlar. Başarılı bir imaj oluşturulduğunda ise, kurum kimliği çabaları onu koruyarak, geliştirmek için yeniden devreye girmelidir (Okay, 2005, s. 271-272).

Tüm bu yaklaşımlar doğrultusunda kurum imajının oluşumunda etkili olan kimlik unsurları Köktürk ve diğerleri (2008, s. 50) tarafından şu tabloyla gösterilmiştir:

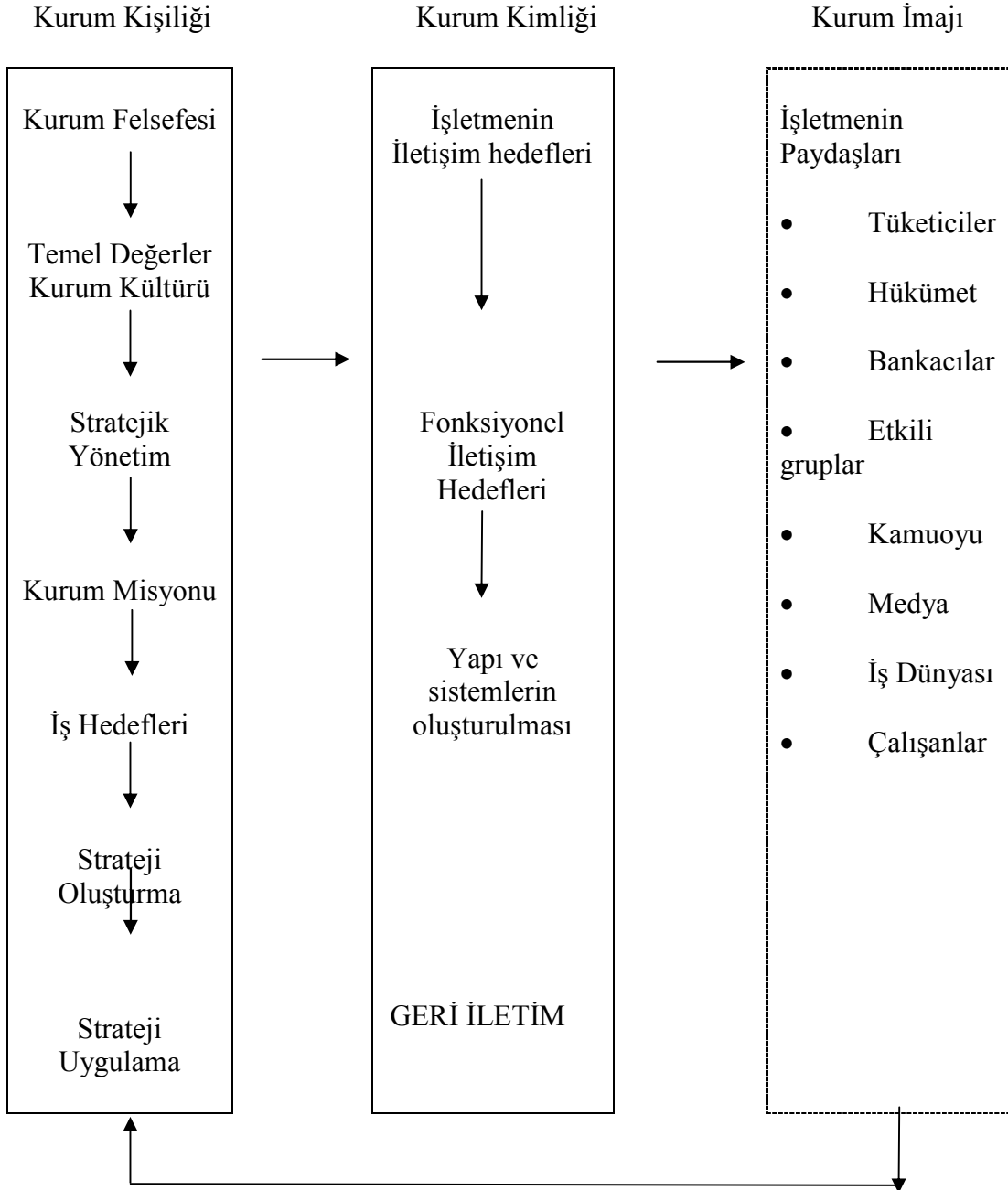
Tablo 6 Kurum imajının oluşumunda kimlik unsurları							Kurum imajı İle Etkileşim
İmaj Çeşitleri	Odaklandığı konu	Hedef kitle	Kurum kişiliği (vizyon/felsefe/kültür)	Görsel Kimlik / Tasarım	Kurum İletişim	Kurum Davranışı	
Ayna imajı	İşletmenin çalışanları	Örgüt dışındaki kişiler	Birey kişiliği	İletişim tasarımı	Harici iletişim (kamuoyu ile hedef kitle ile)	Bireylerin davranışları	Var
Şemsiye imaj	Kuruma ait tüm markalar(üst imaj)	Tüketiciler	Marka kişiliği	Ürün tasarımı	Hedef kitle ile iletişim	Kurum davranışı	Var, Çift yönlü
Kuruluşun kendi algıladığı imaj	İşletme	Girişimciler	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı İletişim tasarımı Çevre tasarımı	Dâhili iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var
Yabancı imaj	İşletme	Ürün/hizmetin ile doğrudan ilişkisi olmayanlar	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı İletişim tasarımı Çevre tasarımı	Harici iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var, Çift yönlü
Transfer imajı	Ürün(Başka bir üründen nakil)	Tüketiciler	Ürün kişiliği	Ürün tasarımı	Hedef kitle ile iletişim	Kurum davranışı	Var
Mevcut imaj	İşletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler*	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı İletişim tasarımı Çevre tasarımı	Dâhili iletişim Harici iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var
İstenen imaj	İşletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler*	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı İletişim tasarımı Çevre tasarımı	Dâhili iletişim Harici iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var
Pozitif imaj	Marka	Tüketiciler	Marka kişiliği	Ürün tasarımı	Harici iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var, Aynı yönde
Negatif imaj	İşletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler*	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı İletişim tasarımı Çevre tasarımı	Dâhili iletişim Harici iletişim	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	Var, Ters yönde
Mağaza imajı	Mağaza	Tüketiciler, müşteriler	Mağaza kişiliği	Ürün tasarımı Çevre tasarımı	Harici iletişim	Bireylerin davranışı	Var
Ürün imajı	Ürün grubu	Tüketiciler	Ürün kişiliği	Ürün tasarımı	Hedef kitle ile iletişim	Kurum davranışı	Var, Çift yönlü
Marka imajı	Ürün (kalite,fiyat,ısım)	Tüketiciler	Marka kişiliği	Ürün tasarımı	Harici iletişim	Kurum davranışı	Var, Çift yönlü
Kurum imajı	Üretici, işletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler*	Kurum kişiliği	Ürün tasarımı* İletişim tasarımı* Çevre tasarımı*	Dâhili iletişim* Harici iletişim* (Kamuoyu. hedef kitle ile iletişim)	Bireylerin davranışı Grupların davranışı	

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

Kurum kimliğini oluşturan unsurlar arasında dile getirilen kurum kişiliğinin ilişkilerine dair ise Tablo 6'daki açıklayıcı şekle yer verilmektedir (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 47):

Şekil 6

Kurum kişiliği ilişkileri



Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

Bu modelde üç ana kavram; kurum kişiliği (Corporate personality), kurum kimliği (Corporate Identity) ve kurum imajı (Corporate image) birbirleriyle ilişkileri ve etkileri boyutunda ele alınır. Kurum imajı yönetimi süreci, kurum kişiliğinin oluşumu ile başladığından; kişiliğin, kurum felsefesi, değerler ve kültür unsurlarıyla bir arada yoğrulduğundan bahsedilmektedir. Devamında stratejik yönetim, kurum misyonu ve işletme hedefleri belirlenmekte ve bunu destekleyen yapı ve sistemlerle kurum kimliği oluşturulmaktadır. Sonrasında oluşturulan kimlik, iletişim stratejileri ile paydaşlara yansıtılmakta ve imaj oluşmaktadır (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 46).

2.1.4 Kurumsal İmajın Oluşumu ve Yönetim

Mardin (1985, s. 299'den akt. Bakan, 2005, s.11) imaj oluşturmayı ressamın elindeki fırçayla noktalardan yarattığı resme benzetmektedir. Tıpkı her noktanın o resmi biraz daha tamamladığı gibi, imaj da ufak ayrıntılardan, noktalardan yavaş yavaş oluşmaktadır.

İmaj günümüzde sadece pazarlama alanının bir konusu olmaktan çıkmış ve üst yönetimin kullanması gereken stratejik bir araç haline gelmiştir. Olumlu bir kurumsal imaj, organizasyonun devamlılığı ve stratejik başarısı için bir gereklilik olmuştur. Bireyin çeşitli kanallar vasıtasıyla elde ettiği bilgi ve verilere ilişkin değerlendirmesi ve yorumu olarak tanımlanan kavramın oluşumunda çeşitli kanallar söz konusudur. Bunlar arasında reklamlar, doğal (informal) ilişkiler, içinde yaşanılan kültürel ortam ve sahip olunan önyargılar yer almaktadır (Tolungüç, 2000, s. 23).

Bir kurumun uzun yıllar ayakta kalabilmesi için, güçlü ve olumlu bir imaja sahip olması gerekir. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu toplumun yararına işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever işletmelerin sahip olduğu izlenimler, zaman içinde kurum imajına dönüşmektedir (Zorlu, 2000, s. 12-13). Güçlü kurum imajının oluşması, kurumların içinde buldukları yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre farklılaşabilmeleri ve hedef kitleleri gözünde olumlu bir izlenim yaratabilmeleri, kendilerine özgü, farklı ve dikkat çekici bir kurum kimliği yaratmalarını gerektirir (Elden, 2005, s. 54).

Kurumsal imaj oluşumunu etkileyen pek çok unsurun olduğu düşünülmektedir. Bu unsurlar arasında görsel kimlik, iletişim, örgütün eğitim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi yer almaktadır (Bakan, 2005, s. 81). Peltekoğlu (1997, s. 134-135), kurumsal imajı etkileyen unsurları satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler, ürün ambalajı, borsanın etkisi, kurumun fiziksel görüntüsü ve kuruluşun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri olarak ele almaktadır. Göksel ve Yurdakul (2002, s. 108), kurum imajının oluşmasında kurumdaki tüm çalışanlar, kurumun yönetim anlayışı, hizmeti alan kesime yaklaşımı, topluma karşı sosyal sorumluluk anlayışı ve kamuoyuna karşı duyarlılık vb. etkenlerin rol oynadığını belirtmektedir. Okay' a (2000, s. 107'den akt. Bakan, 2005, s. 81) göre, kurumsal imaj oluşumunda kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış etkili olmaktadır. Garih (2000, s. 101'den akt. Bakan, 2005, s. 81), kurum imajını oluşturmada ve pekiştirmede panellerin, sanatsal olayların, kurum mensuplarının çeşitli mesleki kuruluşlara, kulüplere ve derneklere üye olmalarının ve kurum kimliğini ikili görüşmelerle yansıtmalarının, tebriklerin, sponsorluğun, bağış yapmanın, çeşitli yatırımların ve yapılan tüm bu etkinliklerin kamuoyuna medya kanalıyla yansıtılmasının, kurumla özdeşleşmiş kişilerin kamuoyundaki görünümünün etkili olduğunu ifade etmiştir. L' Etang, kurumsal sosyal sorumluluğu kurumsal imajı etkileyen bir faktör olarak görmektedir (L'Etang, 2002, s. 166'dan akt. Bakan, 2005, s. 81). Schmitt ve Simonson, imaj oluşumunda etkili olan faktörlerden birisi olarak 'estetik' kavramını ön plana çıkarmış ve onun rolü üzerinde yoğunlaşmıştır. Söz konusu yazarlara göre (Schmitt ve Simonson, 2002, s. 17'dan akt. Bakan, 2005, s. 81), eğitim hizmetleriyle ortak olabilecek konularda, imaj oluşumunda hizmetler, broşürler, taşımacılık hizmetleri (öğrenci servisleri vs.), okul tanıtım reklamları etkili olmaktadır.

Kurumsal imaj yaratmayı, görüntü yaratma ile eşanlamli kullanan bir anlayış söz konusudur. Piyasadaki ürün ve markalar gibi, kurumlar da hedef kitleleri nezdinde olumsuz algılanıyor ise, bunun sebeplerini saptamak ve bu durumu düzeltmeye yönelik çabalara girişmektedir. Gerçeği yansıtmasa bile, hedef kitlenin gerçek olarak algıladığı şeyin kuruluşun imajını oluşturduğu bilinmelidir (Peltekoğlu, 1997: 137). Böyle durumlarda kuruluşların, hedef kitle nezdinde ki kendilerine ilişkin izlenimleri

gerçeklikle örtüşecek biçimde yeniden düzenlemeleri, makul bir girişim olarak değerlendirilebilir.

Safir ve Tarrant (1992, s. 130'den akt. Bakan, 2005, s. 12-13)'a göre imaj oluşturma manipülasyon değil, bir portre sunumu işlemidir. İmaj oluşturma, algıların keskinleştirilmesini, genişletilmesini veya bazı durumlarda değiştirilmesini içermektedir. Yine aynı anlayışa göre; imaj oluşturma, illüzyonlar meydana getirmek veya zihinleri bulandırmak, böylece gerçeklerin algılanmasını önlemek değildir. İster olumlu, ister olumsuz açılardan yaklaşılsın, günümüzde imaj kavramı artık hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Hangi faaliyet alanında olurlarsa olsunlar, iş dünyasının içinde yer alan kuruluşlar, mevcut konumları korumak ya da daha iyi bir yere gelebilmek için sürekli olarak olumlu bir imaj oluşturma çabası içindedir (Dinçer, 1998, s. 2'den akt. Bakan, 2005, s. 14-15).

Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildikleri görülmektedir (Küçük ve Bayuk, 2007, s. 5).

Regenthal (1992, 59-62'den akt. Okay, 2005, s. 258-259)'e göre iyi bir imaj oluşturmak yaklaşık olarak iki ile beş yıl arasındaki bir süreye denk gelmektedir ve bir imajı oluşturmak için adım adım hareket etmek gerekmektedir. Bu süreçte önerilen safhalar şunlardır.

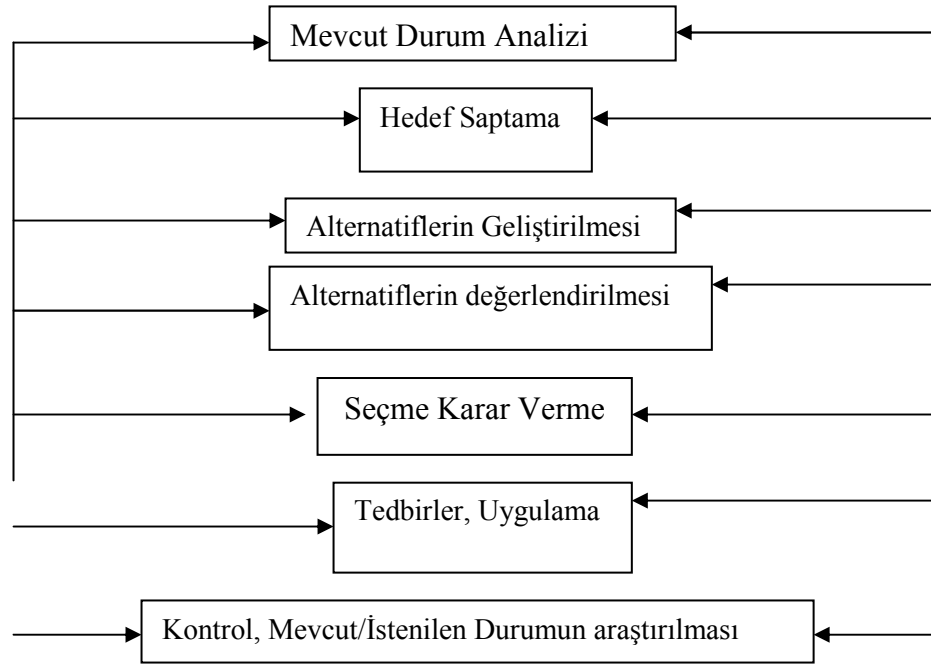
1. Mevcut Durumun Analizi: Burada araştırılacak olanlar yerel, ürün ve faaliyet gösterilen alanın/branşın imajını ve müşteri ile çalışanların sahip oldukları imajdır.
2. Ulaşmak İstenilen Durum Analizi: Burada kurum kimliği yönelimleri ve kurumsal felsefeye göre bir vizyon trafiğinde bulunarak, gelecekteki imajın ne şekilde olması isteniliyorsa tarifi yapılır.
3. İstenilen imaja uygun bir biçimde kurum kimliği tedbirleri seçilerek uygulamaya konulur. Burada hedef grupların görüşleri ve uygulama esmasında karşılaşılabilecek olan engeller, sorunlar belirlenir.

4. Belli bir sürenin sonunda imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizler yapılır.

İmaj oluşturma safhaları aşağıdaki şekilde gösterilebilmektedir:

Şekil 7

İmaj oluşturma safhaları



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Analiz çalışmalarının, bilimsel bir bakış açısıyla ele alınması gerekir. Çünkü hedef kitleler kültür, özellik, görüşleri itibariyle değişkenlik göstermekte, hatta bu değişkenler piyasanın kuruma karşı tutumuna göre değişebilmektedir. Ve kimliğin geliştirilmesi için gerekli iletişim stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olacak ön araştırmalar için;

- Organizasyonun ne olduğu,
- Organizasyonun nasıl algılandığı, organizasyonun istekleri,
- Gelecekte beklenenler,
- Nasıl bir yerde olmalı,
- Nasıl görülmeli,

- Nasıl tanıtılması gerektiği konularının açıkça anlatılması gerekir (Ak, 1998, s. 73'den akt. Gülsüner, 2006, s. 290-291).

Gürüz (2004, s. 794-795), imaj analizinin genel olarak, hazırlık, araştırma ve değerlendirme aşamalarına dayalı adımlardan oluştuğunu dile getirir. Hazırlık aşamasında, kurumdaki yönetim tarzları, çalışanların yönetim ile ve kendi aralarındaki etkileşimi, kurum kimliği ve kültürünün etkisi, örgütsel iklim ortamındaki iletişim atmosferi vb. unsurlar belirlenir. Araştırma aşamasında, hedef gruplara yönelik analizler yapılarak bir imaj planı oluşturulur. Bu plan kapsamında; istenilen kurum imajına ulaşılması için iç hedef kitlenin ya da dış hedef kitlenin öncelikle araştırılması çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme çalışmaları kapsamında ise, var olan durumun istenilen duruma ulaşabilmesinin araştırma sonuçları doğrultusunda mümkün olup olmadığı analiz edilir. Bununla birlikte, imaj çalışmalarının hangi aşamasında, ne tür güçlükler ve fırsatlar ile karşılaşıldığı, alternatif çözüm önerilerinin ve olumlu yapılanmaların neler olduğu tartışılarak bir imaj politikası oluşturulur. Bu politika doğrultusunda, kurum kimliğinin yeniden yapılandırılması, imaj transferi, motivasyon çalışmaları vb. uygulamalara geçilir. Böylelikle kurumun ürün, marka ve kimlik adına imajının güçlenmesi sağlanmakta, bunun sonucunda da tanınmışlık, güvenilirlik, ürün\marka bağımlılığı, müşteri memnuniyeti vb. sonuçların kurum imajı olarak yansması sağlanmaktadır. Gülsüner (2006, s. 292), bu aşamalara daha çok görsel kimlik uygulamalarını içeren uygulama adımını da ekler. Bu adımda planlanın biçimsel boyutu işler ve kurum kimliğinin iletişim araçlarında kullanılması söz konusudur.

İmaj çalışması, tıpkı bir halkla ilişkiler kampanyası gibi, bir geri besleme (feedback) çemberi içerisinde, araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarını sürekli bir biçimde gerçekleştirmeye yöneliktir. Ancak bir imaj oluşturma çabası tek başına ele alınmamalıdır, çünkü başarılı bir kurumun imajı ancak, etkili kurum kimliği çabaları neticesinde oluşabilmektedir (Okay, 2005, s. 259).

Özüpek (2005, s. 129'dan akt. Ceyhan, 2007, s. 95), iyi bir kurum imajının şu özellikleri taşıması gerektiğini söyler:

- Kuruma yol haritası olarak enerji vermelidir.
- Kurum, hizmet verdiği kitle ile kendisi arasındaki çakışan ihtiyaçlarını dengelemelidir.
- Beklenmeyen durumlarda, yöneticilerin elemanlarına daha da güvenmesini sağlamalıdır.
- Takım çalışmasına yardımcı olmalıdır.
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli geliştirildiği bir ortam yaratmalıdır.
- Kurumun marka, ürün ve hizmetlerine değer katmalıdır.

Şimşek (1998, s.358'den akt. Akay, 2005, s. 14-15), kurumsal imajın aşağıdaki amaçlara hizmet ettiğini belirtir:

- Kurumun itibarını yükseltmek veya hedef kitle ve işletmenin izleyicileri arasındaki güveni artırmak ve sürdürmek,
- Kurumun adının ve işletmenin doğasının tanınmışlık düzeyini artırmak ve sürdürmek,
- Bugün ve gelecekteki ürün ve hizmetlerin bir bileşimine yönelik bütünlük ve destekleyici pazarlama yaklaşımı sağlamak,
- Kurumun geleceğini yakından ilgilendiren önemli konularda izleyicileri eğitmek,
- Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını ve endişesini saptamak,
- İzleyicilerin kuruma ve ürünlerine ilişkin spesifik tutumlarında bir değişim yaratmak.

Şentürk (2007, s. 36-41), olumlu bir kurum imajının kurumsal gelişmeye kattığı değerleri şöyle aktarmıştır:

- Yeni tedarikçiler oluşturma,
- Nitelikli çalışanların kuruma katılımını sağlama,
- Güven yaratma,
- Çalışanların kurumla özdeşleşmesi,
- Dış saldırılara kalkan olma.

Andreassen ve Lindestad (1998'den akt. Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 56) bu faydaları şu şekilde aktarır;

- Algılanan kaliteyi etkiler,
- Müşteri memnuniyeti üzerinde çok güçlü bir etkisi vardır
- Karmaşık ve çok sık satın alınmayan hizmetler için müşteri sadakatini oluşturmada müşteri memnuniyetinden çok daha önemlidir,
- Aynı endüstri dalında bulunan şirketler arasındaki farkı oluşturur,
- Yöneticilerin marka oluşturma stratejilerini oluştururken bu durumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kurumsal imajın faydaları konusunda çeşitli görüşleri bir araya getiren Bakan (2005, s. 50-56), bu görüşleri yazarlarıyla birlikte aşağıdaki gibi aktarır:

- Kurumsal imaj, kuruma ilişkin 'saygın', 'güvenilir', 'birlikte iş yapılabilir', 'gelecek vaad eden' vb. ifadeleri çağrıştırır (Tikveş, 2003, s. 15).
- Ayrıca kurumsal imajını kuvvetlendiren kuruluşlar 'öne' geçmekte, daha çok saygı görmekte, daha çok sevilme, daha çok aranmakta, daha çok rağbet görmekte, daha çok satmakta, daha çok kazanmakta ve daha iyi yaşamaktadır (Ak, 1998, s. 174-175).
- Bir firmanın ekonomik değerinin, güçlü kurum imajları oluşturmaya bağlı olarak belirtilmektedir (Hatch ve Schultz, 2000, s. 13).
- Hisselerinin sermaye piyasasında değerlendirilmesini isteyen kuruluşların, kurumsal imaj oluşturmaya yönelik çalışmalardan mutlaka yararlanması gerekmektedir (Garih, 2000, s. 93).
- Kurumun dışa yansıttığı görüntü olarak ele alınabilen kurumsal imajın olumlu olması durumunda, hissedarın ellerinde ki değerlerin artması mümkündür. (Kadıbeşgil, 1999, s. 35).
- Olumlu kurumsal imajlar, kurumların finansal pazarlarda değer yaratmasına katkı sağlamaktadır (Grayser, 1999, s. 178-179).
- Doğru ve uygun bir imaj, şirketlerin sermayelerini büyütmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Şirketlerin satılması gündeme geldiğinde, kurumsal imaj hayati bir konuma gelmektedir (Saffir ve Tarrant, 1992, s. 96).

- Toplum nezdinde yaratılmış olan kurumsal imajın, eylemlerle desteklenmesi, müşterilerin ne zaman ve ne süreyle o kuruluşla alış veriş yapacağını etkileyecektir (Gerson, 1997, s. 96).
- Kurumsal imaj ürünlerin (Saffir ve Tarrant, 1992, s. 96) ve hizmetlerin satışında önemli rol oynamaktadır (Şatır, 2003, s. 255). Bir başka ifadeyle, kurumsal imaj, müşterilerin satın alma davranışları üzerinde etki yapmaktadır.
- Günümüzde müşteriler, herhangi bir ürünü, yalnız markasına ve kalitesine bakarak değil, aynı zamanda onu üreten kurumun imajına da bakarak tercih etmektedirler (Gronroos, 1990, s. 67). İmajı kötü olan kuruluşların yeni bir ürünü satması, reklamdan yararlansa bile oldukça zordur.
- Halk nezdinde dürüst ve güvenilir bir kurumsal imaj oluşturan firmalar, ürettiği mal ve hizmetleri kolayca pazara sokabilir.
- Kurumsal imajın önem kazandığı yerlerden birisi de, dış pazarlardır (Karafakioğlu, 2000, s. 254-255).
- Kamuoyunda olumlu bir imaj sayesinde belirli bir üne sahip olan firmanın, kredi kuruluşlarından daha kolay biçimde finansal destek sağlar.
- Doğru ve uygun bir kurumsal imaj, kuruluşun hükümet organlarıyla ilişkilerinde de büyük önem taşımaktadır (Saffir ve Tarrant, 1992, s. 96).
- Toplumsal ve ekonomik kriz veya sorunların ortaya çıktığı dönemlerde, kuruma kamuoyu desteği sağlama noktasında kurumsal imaj katkı sağlayabilmektedir (Tikveş, 2003, s. 15).
- Kurumsal imaj, şirket içinde morallerin yükseltilmesinde de katkı sağlamaktadır (Saffir ve Tarrant, 1992, s. 96).
- Kurumsal imajın etkili olduğu gerçeğine verilebilecek bir diğer örnek ise, eleman bulma ve alma konusudur. Tanınmış ve kamuoyu nezdinde etkili bir imaj oluşturulmuş firmalara yapılan başvurular, hem nitelik hem de nicelik bakımından diğer firmalardan çok üstündür. Hatta belki de, adayların daha düşük bir ücret karşılığında işe girme isteğinde bulunmaları bile söz konusudur. İş tercihi ile kurumsal imaj arasında bir ilişkinin olduğu, yapılan bir araştırma sonucunda ortaya konmuştur (Gatewood, 1993, s. 426).
- Kurumsal imaj, bir şirketin gelecek yüzyıla dek hayatta kalabilmesi için en önemli etkenlerden birisi olabilir (Marziliano, 1998: 10; Hornick, 1995, s. 19).

Güçlü bir kurum imajı yaratmak için dört unsurun gerçekleşmesi gerektiğini belirten Güzelcik (1999, s. 172-173) bunları şu şekilde dile getirir;

- Alt yapı kurmak,
- Dış imaj oluşturmak,
- İç imaj oluşturmak
- Soyut imaj oluşturmak.

Kuruluşların hedef kitlelerini, iç ve dış olmak üzere iki kategoride ele almak mümkündür. İç hedef kitleler arasında, kuruluş içerisinde bulunan ofis elemanları, denetçiler, yöneticiler, hissedarlar ve direktörler kurulunun üyeleri yer almaktadır (Okay ve Okay, 2002, s. 227'den akt. Bakan, 2005, s. 46). Bu program, çalışanların işletmeye bağlılığını ve sadakatini arttırmayı amaçlar (Güzelcik, 1999, s. 195).

Küçük ve Bayuk (2007, s. 6-7) iç imajın oluşumunda etkili olan faktörler konusunda çalışanların beklentilerini dile getirir. Çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihleri, beklentilerin karşılanması ölçüsünde değişir. Çünkü çalışanlar kuruma;

- Belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini,
- Önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini,
- Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini,
- Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini,
- Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

Karşılığında ise kurumdan;

- Ücret, prim gibi sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri (servis, öğle yemeği, özel sağlık sigortası, cep telefonu, şirket aracı vb.)
- Kurumun politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini,
- Kurumun imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü,
- Eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyellerini alırlar.

Dutton ve Dukerich (1991, s. 550'den akt. Bakan, 2005, s. 49-50), bireylerin çalıştıkları kuruluşların kimlik ve imajına ilişkin kişisel duygularıyla, kendilerinin

kim olduğuna ve neyi temsil ettiklerine ilişkin duyguları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedirler. Her iki yazara göre, örgütsel aksiyon ile bireysel motivasyon arasında bir ilişki söz konusudur. Hatta dış gruplar nezdinde imajın güçlü olduğu görülürse, çalışanların iş doyumunu daha yüksek olmakta ve kuruluştan ayrılma olasılığı ise, düşük olmaktadır.

Dış hedef kitleler arasında, doğrudan kuruluşla bağlantılı olmayan basın, hükümet, eğitimciler, müşteriler, toplumsal çevre ve tedarikçiler bulunmaktadır (Okay ve Okay, 2002, s. 227'den akt. Bakan, 2005, s. 46). İç imaj ile dış imaj birbirine karıştırılmamalıdır. Fakat yine de ikisi arasında bir ilişki vardır. Örneğin, bir kuruluş olumsuz bir harici imaja sahipse (çevre kirliliğine yol açan veya düşük kalitede ürünler üreten bir kuruluş şeklinde algılanıyorsa), bu imaj dâhili imaj üzerinde etki yapmaktadır (Moingeon ve Ramanantsoa, 1997: 385'dan akt. Bakan, 2005, s. 39).

Soyut imaj, müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlar. Günümüzdeki araştırmalar, soyut imajın, işletmelerin uzun dönemde üne kavuşmasında görsel ve somut elemanların yaptığından daha önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Güzelcik, 1999, s. 199). Soyut imaj, müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve hedef kitlenin zihninde kurumun sosyal sorumluluk sahibi olduğu algısının oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir (Akay, 2005, s. 24). Sosyal sorumluluk, bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, ahlaki iş düzenine bağlı kalarak, kurumun iç ve dış hedef kitlesinin ihtiyaçları doğrultusunda planlı bir çalışma gerçekleştirmesidir. Toplumsal duyarlılığa sahip olduğuna inanılan işletmeler, hedef kitleler üzerinde oluşan iyi imajlarından büyük yarar görmektedirler (Güzelcik, 1999, s. 223'den akt. Akay, 2005, s. 24).

Bolat (2006, s.108), dış imaj oluşturmanın yedi temel ögesini şöyle sıralar:

- Hizmet alan kitlenin memnuniyeti,
- Kalite,
- Somut imaj (kurumun görsel kimliğini oluşturan genel görünüm),
- Reklam,
- Sponsorluklar,

- Medya ilişkileri,
- Sosyal sorumluluk

Keller (2000, 119'den akt. Bakan, 2005, s.37), kurumsal imaj çağrışımları başlığı altında bir dizi unsur ortaya koymaktadır. Dört kategori içinde ele aldığı bu çağrışımlar arasında, ürün nitelik ve faydalarına ilişkin ortak tutum ve değerlendirmeler, insanlar ve ilişkiler, değerler ve programlar, kuruluş güvenirliliği yer almaktadır. Ürün nitelik ve faydalarına ilişkin tutum ve değerlendirmelerden anlaşılması gereken, kalite ve yenilikçidir. İnsanlar ve ilişkiler kategorisi bağlamında, tüketici yönelimleri konusu ele alınmaktadır. Değerler ve programlar kategorisi içinde, çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk konuları ele alınmaktadır. Dördüncü kategori olan kurum güvenirliliği kapsamında ise, uzmanlık, dürüstlük ve sempatiklik üzerinde durulmaktadır.

Bir örgütün sahip olduğu imaj, belirli bir dizi elementin birleşiminin sonucudur. Aslında, üzerine odaklanılan örgütün sahip olduğu değerlerin, inançların ve tutumların süzülmesidir. Bir kurumun imajı, kendi kişisel deneyimlerine bağlı olarak farklı bireyler tarafından farklı algılanmış olabilir. Örneğin, çalışanlar ve iş arayanlar tarafından paylaşılan firmanın 'işveren' imajı, müşterilerce benimsenen 'ürün ve hizmet sunan firma imajından oldukça farklı olabilir. Bu imajlar, yönetimin hâlihazırda sahip olduğunu düşündüğü imajdan farklı da olabilir. Bu durum, bir örgütün belirli tek bir imaja sahip olmadığı, aksine pek çok imaja sahip olabileceği anlamına gelir (Fill, 1999: 567; Riordan vd., 1997: 401). Öyleyse, kuruluşla girdikleri ilişkinin niteliğine bağlı olarak, onu farklı bakış açılarıyla değerlendiren çeşitli hedef kitle kesitlerinin varlığı kabul edilmelidir (Bakan, 2005, s. 38).

Kazoleas ve diğerleri (2001'den akt. Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 58-59), işletmeler için dış imaj yargılarının oluşurken;

- Ürün,
- Fiyat,
- Kalite,
- Hizmet,

- Çalışanların tutumları,
- Reklamlar

gibi faktörlerin dayanak noktası olarak alındığını dile getirir. Bu faktörler eğitimde öğrenme, öğrenme çıktıları, maliyet, eğitim kalitesi, öğretmenin verdiği hizmetin kalitesi, diğer personel, okulun sunduğu diğer olanaklar, velilerle işbirliği ve okulun tanıtım çalışmaları olarak düşünülebilir.

En önemli faktörler ise organizasyonun medya aracılığı ile insanlarla kurduğu iletişim, insanların ürünlerle alakalı geçmişte edindiği tecrübeler, insanlar arası iletişim ve dağıtım sektörü çalışanlarının o organizasyona verdiği destek olarak sayılabilir. Ne var ki kurumsal imaj, sadece organizasyon tarafından kontrol edilebilen bir olgu değildir. Hedef gruplardan kaynaklanan ve hedef gruplara özgü bazı belirleyici dış faktörler de imajın oluşmasında etkilidir. Kısaca, kurumun imajının oluşturulması, yönetilmesi ve hedef gruplar tarafından kabul edilmesini içeren bu karmaşık süreç; esnek, her an değişebilen ve çok faktörlü bir süreçtir.

Akay (2005, s. 18-21) dış imaj oluşturma programının beş ögesini şöyle sıralar:

- Kalite,
- Somut imaj (logodan kurumun bulunduğu yere kadar her şeyi içerir),
- Reklam,
- Sponsorluk,
- Medya.

Dış imajdan etkilenerek kuruma gelen bir müşteri, iletişim kurduğu çalışanlardan da etkilenmekte ve kuruluşun dış imajıyla çalışanların gösterdiği davranışların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmektedir. İç imajın oluşturulmasında çalışanların da müşteriler gibi görülmesi önemlidir. Bunun anlamı çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi ve kurumla ilgili ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanma yoluna gidilmesidir (Bolat, 2006, s. 112-122). Bu sayede çalışanların hislerine, duygularına ve kişiliklerine önem verilmelidir. Bu tür bir davranış, çalışanlar arasındaki motivasyonu artıracak gibi, müşteriler arasındaki tatmini de artıracaktır. Çalışanların

manevi açıdan mutluluğu ve kuruma olan bağlılığı, tüketicilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturmada büyük rol oynar (Gee, 1995, s. 68'den akt. Küçük, 2005, s. 259).

Dış hedef kitleler, örgüte yönelik tavırlarını belirlerken örgütün, ürünlerinin veya hizmetlerinin taşıdığı imajın olumlu veya olumsuzluğunu dikkate almaktadır. Bu durumda yatırımcılar, şayet örgüte ilişkin olumlu imaj taşıyor iseler yatırım yapabilirler, müşteriler ise, yine örgütün ve ürünlerinin imajını olumlu görüyorlarsa ürünlerini satın alabilirler (Duimering ve Safayeni, 1998, s. 63'den akt. Bakan, 2005, s. 47).

Bakan (2005, s.48), dış imaj değerlendiricileri olarak müşterilerin dikkat ettiği noktaları şu şekilde dile getirir: Müşteriler;

- Satın aldıkları ürün ve hizmetlerin arkasında hangi kuruluşun olduğunu bilmek ve onu tanımak isterler.
- Kuruluşun düşüncelerini de bilmek isterler (Kunde, 2002, s. 8).
- imajın anlamlı olmasını beklerler.
- Şirket ne üretiyorsa olursa olsun, Pazar onu algılanmasıyla, ünüyle ve imajıyla yargırlar.

Seçilen strateji kurum kültürü gerçeğini yansıtmalı ve pazarda yaşanan değişimlere karşı yeterli esnekliğe sahip olmalıdır. Burada, müşterilere yönelik kurumsal imaj stratejileri belirlenirken, içinde yaşanan zamanın gereklerinin göz ardı edilmemesi ve yaşanan değişimlere çabuk adapte olunmasının önemi vurgulanmaktadır.

Kamuoyunda oluşan kurum imajı, kuruluşun saygınlığının bir ifadesi ve bunu sağlayacak bir kısım aktiviteleri gerçekleştirmesi ve başarmış olmasının da göstergesidir. Kurumsal iletişim, kurum kimliğini kurum imajına çeviren bir süreçtir. Çünkü herhangi bir değere sahip kurum kimliği, çalışanlar, müşteriler ve dış çevre ile ilişkiler sonucunda ortaya çıkar. İletişim olmadan kurumun değerleri, vizyonu ve misyonu anlaşılmaz (Gemlik ve Sığrı, 2007). Üstelik sadece diğer bilgi araçları ya da örgüt tarafından gönderilen bilgi mesajlarından meydana gelmez. Bu anlayış ve yorumlar, örgütten gönderilen bilgi sinyallerinin bireyler tarafından nasıl algılandığını gösterir. Örgütün bünyesinde birden çok paydaş bulunmaktadır. İmaj,

paydaşların kendi arasında ve örgüt ile paydaşlar arasında oluşan karmaşık bir etkileşim ağının sonucunda oluşur (Dentchev ve Heene, 2003'den akt. Karaköse, 2006, s. 2). Bu yönüyle kurum imajı, örgütün mevcut durumu hakkındaki sosyal paydaşların algılarının yanında, bu algıların örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi faaliyetlerini de içermektedir (Karaköse, 2006, s. 2).

Bir organizasyonun kimliği üyelerin var olan karakterlerden hangisine inandığını tarif ederken, kurumun imajı organizasyonun dışındaki insanların kurumu ayırt etmeleri için kullanılan ve inanılan kurum üyelerinin davranışlarının tarifidir. Fakat kurum imajı itibardan farklıdır, itibar organizasyona dışarıdan atfedilen gerçek niteliklerin tanımıdır; fakat imaj kurum dışındaki hedef kitlenin ne düşündüğünün iç hedef kitlelerce değerlendirilmesinin tanımıdır. Kurum kimliği de kurum imajı da kurum üyelerinin düşüncelerinde organizasyonun içerdiği yapılardır (Dutton ve Dukerich, 1991, s. 547'den akt. Elden, 2005, s. 56). Kurumsal itibarı araştırırken hem içerideki (kimlik) hem de dışarıdaki unsurları (imaj) ölçme problemi, itibarın imaj ve kimlikle yapısal ortaklığını gündeme getirmiştir. Bu tartışmaların sonunda Aaker tarafından geliştirilip sonra Davies ve Chun (2002, s. 145'den akt. Demir, 2008, s. 250) tarafından kullanılan 'kurumsal kişilik skalası', çalışanların algılarını (kimliği temsil eden) ve tüketici algılarını (imajı temsil eden) içermiştir. Bu araçta yer alan beş boyut ve 15 kişilik özelliği şöyledir:

Tablo 7
Kurumsal kişilik skalası

İçtenlik	Makul (aile odaklı, işçi, geleneksel, kasabalı) Dürüst (samimi, sahici, etik, düşünceli, insancıl) Haysiyetli (özgün, içi dışı bir, yaşlanmaz, klasik, eski moda) Neşeli (duygusal, dost, sıcakkanlı, mutlu)
Coşku	Cesur (modayı izleyen, heyecanlı, alışılmamış, kışkırtıcı) Canlı (soğukkanlı, genç, güzel, sempatik, gözü pek) Yaratıcı (benzersiz, esprili, şaşırtıcı, estetik güzelliği olan, eğlenceli) Modern (bağımsız, çağdaş, yenilikçi, girişken)
Yeterlik	Güvenilir (çalışkan, uzman, güvene layık, itinalı) Yetenek (resmi, ciddi, kurumsal) Başarılı (lider, kendinden emin, sözü geçen)
İncelikli Düşünce	Üst sınıf (çekici, iyi görünümlü, gösterişli, görmüş geçirmiş) Cazibeli (kadımsı, telaşsız, seksi, kibar)
Kuvvetlilik	Dışa dönük (erkeksi, batılı, hareketli, atletik) Sağlam (saçmalamayan, kuvvetli, sert)

Kaynak: Demir, F.O. (2008). Kurumsal itibar ölçümünde kişiselleştirme metaforu. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 9/10. s. 247-262.

Diğer yandan Gary ve diğerleri (2004, s. 127'den akt. Demir, 2008, s. 251), organizasyonların kimlik ve imaj perspektiflerini itibar olarak değerlendirerek; kurumsal kişilik için beş büyük ve iki küçük unsur tanımlamışlardır. Bunlar; 1. hoşluk (dürüstlük, sosyal sorumluluk), 2. yetkinlik (güvenilir, ihtiraslı), 3. girişimcilik (yenilikçi, cesur), 4. teklifsizlik (çabuk ulaşılabilirlik), ve 5. maçoçluk (dayanıklılık) olarak tanımlanmıştır.

Toplumsal çevrede, olumlu bir kimliğe sahip olabilmenin koşullarından biri, kuruluş çalışanlarının gözünde olumlu bir kimliğe sahip olmaktır. Kurum kimliğiyle ilgili faaliyetlerin sonucunda meydana gelen durum ise, o kurumun imajını oluşturmaktadır. İmaj üzerinde etkili olan kurumsal kimlik ile imajın farkı belirginleştirilmelidir. Çünkü imaj kişilerin kuruluşu algılama, görüş ve düşünceleriyle ilgiliyken, kurumsal kimlik, daha çok fiziksel görünüşle ilgilidir. Yani kurumsal imaj, beyinsel ve ait olduğu kuruluşu düşündüren bir olgu iken, kurumsal kimlik, fiziksel ve ait olduğu kuruluşu tanımlayan bir olgudur. Kimliğin tasarlanması ve yapılandırılması işlevi pazarlama iletişimcileri tarafından yapılırken, imajın oluşumunda hedef kitlenin çözme, algılama biçimleri baskın bir rol oynar. Son olarak, kurumsal kimlik, kurum yöneticileri ve paydaşların sahip olmayı arzu ettikleri ve tutundurmaya çalıştıkları kurumsal-örgütsel nitelikleri ifade eder. Bu yönüyle daha çok kurum içi bir unsur olduğu ve iç bünyede şekillenen bir yapı olduğu söylenebilir (Bakan, 2005, s. 68'den akt. Ceyhan, 2007, s. 101-102).

Hurber (1987, s. 47-49'den akt. Okay, 2005, s. 260-261), bir imaj oluşturma çabası içerisinde dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde dile getirir:

1. Hiçbir şeye sıfırdan başlanmamaktadır. Çünkü her şeyin olumlu ya da olumsuz, başarılı ya da başarısız bir imajı vardır. İlk hedef yukarıda da belirtimiz gibi mevcut durumu, istenen imaj ile karşılaştırmaktır. Bu bakımdan imaj planlaması kurum, marka ve ürünler hakkındaki mevcut güncel imajlardan hareket almalıdır. Bu analizi hedef saptamak izler.
2. Bir imaj analizi tek başına yeterli değildir ve imajlarda sabit, statik unsurlar değildir. Kurumu etkileyen her olay, imajı da etkileyecektir.

Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hâkim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir.

3. İmajların etkilenmesi farkına varılmaksızın gerçekleşmez. Rakip sahipler sahip olunan imajı zarar uğratmaya, kopyalamaya, etkilemeye veya planlamasını bozmaya çalışacaklardır, bu nokta göz önünde bulundurulmalıdır.
4. Yeni bir üründe yeni bir imaj oluşturmak genellikle sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Ancak mevcut imajlarda değişiklik yapmak çoğu zaman sorunlarla doludur. Özenli analizler ve adım adım yapılan değişiklikler sert ve radikal imaj terapilerinden etkili olacaktır.

Uyum mecburiyeti, çevrenin önlenemeyen etkisi ve imajın direnci gibi nedenlerle imaj değişim ihtiyacı hissedilebilir. Peltekoğlu (2001, s. 370'dan akt. Özüpek, 2005, s. 117), imaj değişimi için gerekli olan aşamaları şu şemayla gösterir:

Şekil 8

İmaj değişimi için gerekli olan aşamalar



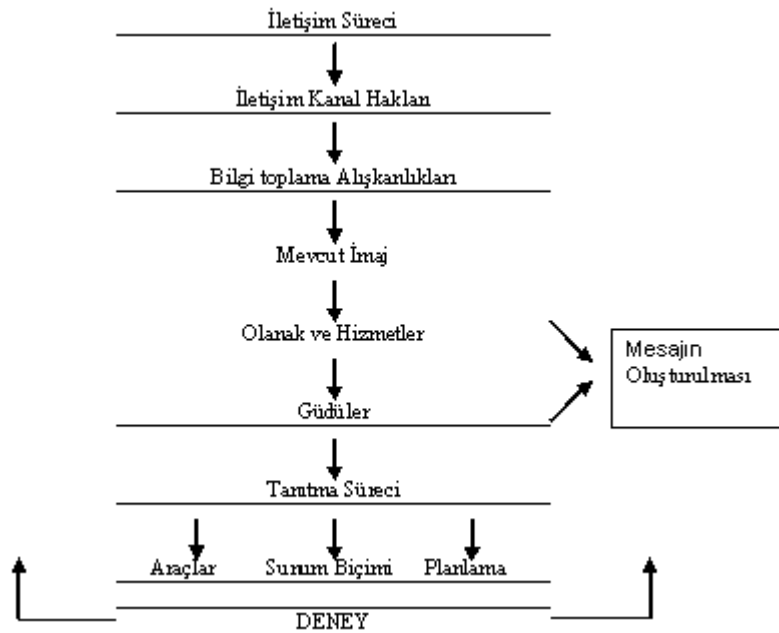
Kaynak: Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

İmaj oluşturma yanında mevcut bir imajı değiştirmek için izlenebilecek bir takım adımlar söz konusudur. Obermaier (1994'den akt. Okay, 2005, s. 261-268), planlı bir imaj değişimi için gerekli olan aşamaları aşağıdaki biçimde ortaya koymuştur.

Ön hazırlık: İlerideki aşamada ele alınacak imaj stratejilerinin planlanan gibi oluşturulabilmesi için mevcut durumun mutlaka doğru ölçümleme yöntemleri saptanarak incelenmesi gerekir. Ölçümlemede seçilecek olan paydaş grubu yani örneklem, araştırmanın sonuçlarını etkileyecektir. Örneğin, kurumlar hangi hedef kitlelerin gözünde imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, o kesimlerde araştırmalar yapılmalı, bu hedef kitlelerin önem verdiği özellikleri belirleyerek, kendilerini bu konularda geliştirmeye çalışmalıdırlar (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 5). Hareket noktası etkilerin açıklaması ve tarifi, kurum kimliği kavramı, kurum kimliği tedbirleri ve ayrıca mümkün olan imaj unsurlarının ortaya konmasıdır. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkileyeceği için bir imaj analizi tek başına yeterli değildir. Bu nedenle meydana gelebilecek değişikliklere hâkim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir (Özüpek, 2005, s. 160-161):

Şekil 9

İmaj oluşum süreci

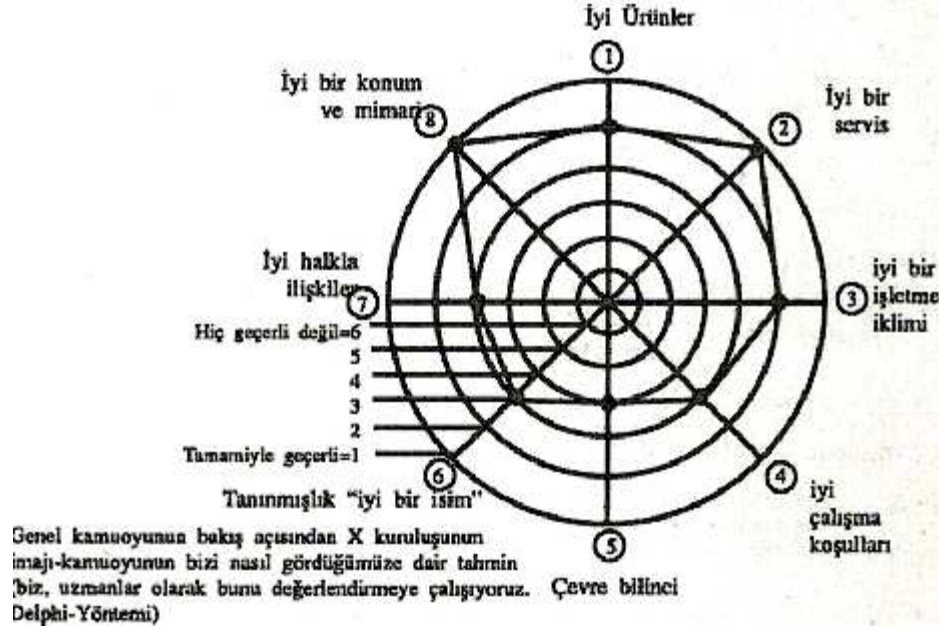


Kaynak: Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

Ayrıca aşağıdaki imaj analizi örneği, “görünmez” bir imajın görünür kılınması için bir örnek göstermektedir.

Şekil 10

İmaj-kimlik analizi için bir örnek



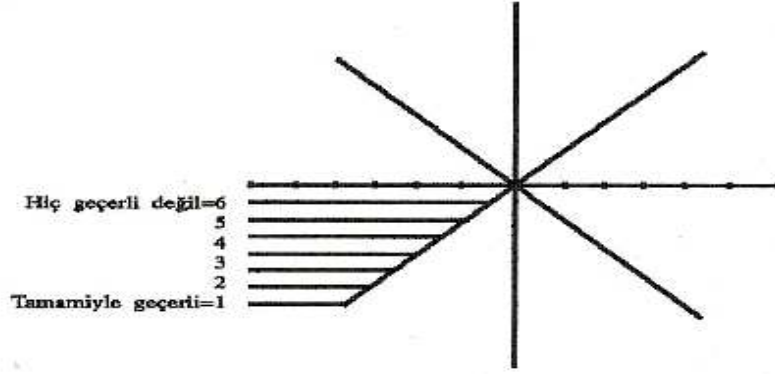
Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Bu “örümcek” (içer ve dışı doğru ve kısaca ifade edilip değerlendirilebilen) imaj unsurları göstermektedir. “örümceğin” yüzeyi imajı gösterir. Alan ne kadar büyükse, imaj o kadar iyidir. Pozitif olarak görünen unsurları (1,2,3,8 numara) kurum kimliği tedbirleri aracılığıyla olumlu etkileri yönünde güçlendirilmelidir. Daha az etkin olan imaj faktörleri (4, 5, 6, 7 numara) tedbirlerle daha belirgin bir hale getirilmeli büyütülmelidir. Oklar dış çizgilerin dışarıya doğru nasıl çekilebildiklerini göstermektedir. Böylece imaj çalışması ortaya konularak anlaşılır kılınabilir (Okay, 2005, s. 263-265).

İmaj araştırması: Aşağıdaki yapılar, kurumun kendisinin ve bakış açısının (müşteriler, çalışanlar) yazıldığı folyo olarak tanıtılmalı ve doldurulmalıdır.

Şekil 11

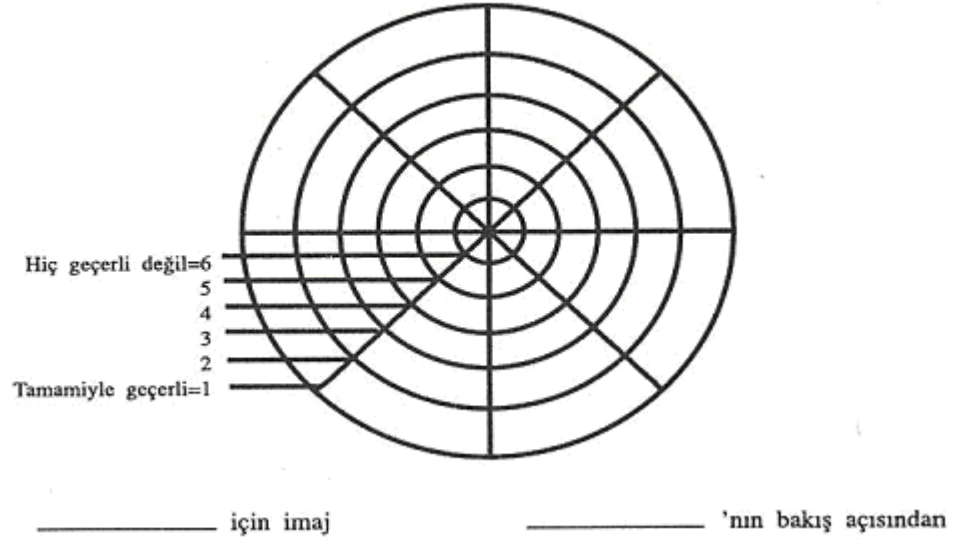
Bir imaj analizi için yapı modeli



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Şekil 12

İmaj analizi için bir örnek



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Bu yapıda, kuruluş için özel olarak incelenecek olan imaj unsurları seçilir ve soruları hazırlanır. Daha sonra boş olan folyo imaj analiz örnek formu üzerine konur ve herkesin görebilmesi için seçilmiş olan yazılar yazılır. Soruların ifade edilmesinde pozitif ve negatif sorular karşılaştırılır, daha çok pozitif ifadeler, cümleler sorulur. Aynı soruların değişik hedef gruplarına yönelik olarak kullanılmasında

karşılaştırılabilirliği ve uygun olan imaj tedbirlerini tartışmak için değerlendirme folyoları birbirlerinin üzerlerine konulabilir. İmaj unsurları üzerinde çalışılmış ve öyle belirtilmişse, hazırlanmış olan çalışma adımları geçilebilir. Araştırmada herkes soruları açıkça cevaplamalıdır (Okay, 2008, s. 266-267).

Kurum imajı hedef kitleler arasında değişim gösterdiği gibi zaman içinde de değişim gösterir. Algılarda bireysel deneyim, eğitim ve değerler değiştiği gibi zaman içinde kurumda da farklılıklar oluşur. İmaj saptamaya yönelik araştırmalar ancak anlık bir fotoğraf çekmeye yarar. Hem kurum hem de hedef kitle değişime uğradıkça bu resimde değişecektir. Kurum imajı bir algılama olduğuna göre bu ölçülebilir bir algılama olmalıdır. Ölçümleme için üç soruya yanıt almak gerekir.

- İşletmenin farklı alanlarda: ürün kalitesi, finansal performans gibi durumu nedir? (araştırmanın odağı: konumlandırma)
- Bu durum / durumlar neden önemlidir? (incelenen konunun hedef kitle gözündeki önemi: derecelendirme)
- Bu kurum imajı işletmenin rakiplerinin kurum imajı ile kıyaslandığında nasıl konumlanmaktadır? (konumlandırma, karşılaştırma) (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 5-6).

İmaj ölçümünde bir diğer önemli konu ise mevcut imaj ile yaratılmak istenen imajı karıştırmama gereğidir. İşletmenin şu anda algılanan imajı yani mevcut imajı kurum kimliğinin hedef kitleler tarafından algılanması ile oluşmakta kurum kimliği ise kurum kişiliği, görsel kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışları içermektedir. Hedeflenen imaj bu unsurların hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda marka ve farklılaştırma stratejileri ile yönetilmesi sonucu yaratılır. Böylece kurum kendini yeniden konumlandırmış olacaktır (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 6). Bu ölçümlerde ölçüm yöntemlerinin belirleyicileri ise şunlardır:

- Kullanılan imaj tanımı
- Hedef kitle (paydaşlar) / örneklem
- Araştırmacının / araştırmanın hedefleri
- İmajın ölçülme amacı
- Zaman

- Maliyet
- Analiz yöntemi
- Kullanılacak insan gücü uzmanlığı
- İmajı ölçülen hakkında örneklemin bilgi düzeyi (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 73).

Ölçme yöntemlerine ilişkin anketörlerce yüz yüze görüşme yapılmasının en uygun metot gibi görüldüğü söylenebilir. Bunlar bireysel olabileceği gibi grup olarak da yapılabilmektedir. Örneklem ile görüşme yöntemleri üç ana grupta inceleyebilir. Bunlar derinlemesine görüşmeler, grup tartışmaları (beyin fırtınası, münazara, seminer, atölye çalışmaları, rol oynama-tiyatro, yaratıcılık gerektiren atölye çalışmaları, müşteri konferansları, müşteri grup atölye çalışmaları, hedef kitlede yaşam biçimi analizleri, portföy ve profil çalışmaları), ve bireysel görüşmelerdir (bireysel yüz yüze görüşmeler, açık uçlu sorularla kompozisyon çalışmaları, bireysel kolâj çalışmaları). Fakat yine de kullanılacak araştırma yöntemi, araştırmanın hedefine göre değişir. Bu nedenle ölçümleme yöntemlerine şu şekilde yer verilebilir (Köktürk ve diğerleri, 2008, s. 78-79):

Tablo 8

İmaj ölçümleme yöntemleri

Yöntem	Sınıflandırmak	Metafor özellikleri	Ölçeklendirme	Kişisel özelliklerin açıklanması
Keşifsel	Kelly Repertory Grid Doğal Gruplama Yöntemleri	Resim yorumlama		Merdiven
Tanımlayıcı	Q-yöntemi		Davranış ölçekleri	

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

Yine Köktürk ve diğerleri (2008, s. 93-94)'nin Riel, Stroeker, Maathuis (1998)'den özetleyerek uyarladığı araştırma yöntemlerinin karşılaştırması şu şekildedir:

Tablo 9

İmaj araştırma yöntemlerinin karşılaştırması

İmaj Ölçme Yöntemleri	Veri toplama yöntemi	Örneklerin büyüklüğü	Süre	Deneğin kurum hakkında bilgi düzeyi	Deneç için kolaylık düzeyi	Veri değerlendirme kolaylığı	Araştırma maliyeti	Deneklerin duygularını ifade etmeleri	Tapılan Değerlendirme
Davranış Ölçekleri	Soru formu ve kapalı uçlu sorularla Likert ve semantik farklılık ölçekleri kullanarak deneğin düşünce ve özellikleri değerlendirmelerinin incelenmesi	Büyük	Orta	Orta	Kolay	Yüksek	Yüksek	Farklı yanıt gelme olasılığı düşük	Sonuçlar genellenebilir. Farklı kurumlar arasında karşılaştırma mümkün.
Q-yöntemi	Kartların sınıflandırılması, katılıyorum-katılmıyorum ölçeğinde normal dağılım sağlanarak değerlendirilmesi	Orta	Uzun	Orta	Zor	Düşük	Orta	Düşük	Denek kurum hakkında hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmeler yapmak zorunda.
Resim yorumlama	Kurumlar resimlerle özdeşleştirilir. Daha sonra resimleri yakınlık/beğenme olarak yorumlamaları istenir.	Az	Orta	Orta	Kolay	Orta kolaylıkta	Az	Yüksek	Denek resimler hakkındaki beğenme ve yakınlıklarını ifade ederek ve kişiselleştirerek yoğun bilgi verir.
Merdiven (Laddering) Yöntemi	Kurum özellikleri, bu özelliklerin önemi sorulur. Özellik- neden-değer ilişkisi kurulur.	Az	Orta	Yüksek	Orta	zor	Orta	Yüksek	İşletmeler arası karşılaştırma: Sonuçlarda özellik-neden-değer ilişkisi yer aldığı için stratejik önermeler yapılabilir.
Fihrist Matris analizi (RGA)	İnceleme konusu olan birimler farklı özellikler konusunda sıralandırılır.	Az sayıda denek	Orta	Orta	Kolay	Kolay	Orta	Yüksek	Kurumların karşılaştırılmasında farklı özelliklerin saptanması sağlanmış olur.
Kelly Fihrist Matrisi (RGA)	Üç farklı işletme seçilir ve denekten söz konusu özellik konusunda üç işletme arasında hangisinin farklı olduğu sorulur.	Az sayıda denek	Az	Düşük	Kolay	Kolay	Düşük	Yüksek	İşletmelerin ortak özellikler doğrultusunda gruplandırılması ve diğerinin ayrıştırılması sağlanıyor.
Doğal gruplama Yöntemi	Deneklerden azami 80 işletmeyi gruplamaları istenir ve bu gruplamaları hangi özelliklere göre yaptıkları irdelenir. Denekler artık gruplama yapamaz duruma gelene kadar yaparlar.	Orta büyüklükte	Orta	Orta	Orta	Zor	Orta	Yüksek	Çok sayıda işletmenin değerlendirilmesi sağlanıyor.

Kaynak: Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

İmaj değerlendirme: Sonuç, zayıf ve güçlü yönler göre, karşılaştırmalar ve başka analizlere tamamlanarak tartışılmalıdır. Tekil imaj unsurlarının güçlendirilmesi ve genişletilmesi/geliştirilmesi için tedbirler, bir kurum kimliği kavramı çerçevesinde birbirleriyle uyumlu hale getirilmeli ve öncekilere göre sıralanmalıdır. Mevcut durum ve olması istenilen durum analizleri (vizyonları) karşılaştırılabilir ki, belirlenen hedefler çalışan için netleşsin. Kötü sonuçlarda açıkça tartışılarak “ortak” göreve başlanabilmelidir.

Kurumsal imaj, bireysel yargıdan çok, araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Kurumsal imajı almaya ve yorumlamaya yönelik araştırmalar aynı zamanda insanların işletmeye karşı davranışlarını anlamaya yöneliktir (Peltekoğlu, 1997, s. 140).

Yukarıdaki model, Regenthal’in bir imajın analizinin yapılabilmesi için önerdiği “örümcek” yönteminin adımlarıdır. Yukarıda da dile getirildiği gibi Regenthal’in imaj analizi üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar; ön hazırlık, imaj araştırması ve imaj değerlendirmesidir. Bu model aşağıdaki gibi gösterilir:

Şekil 13

İmaj-kimlik analizi



Kaynak: Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

2.1.5 Kurumsal İmaj Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Kurum ya da örgüt özne olarak kabul edildiği takdirde, kurumsal imaj oluşumunu etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; fiziki faktör, sosyal sorumluluk faktörü, iletişim faktörleri ve kalite faktörü şeklinde aşağıda ele alınmaktadır (Bakan, 2005, s. 85).

2.1.5.1 Fiziki Faktör (Görsel Kimlik Faktörü)

Kuruluşların fiziki özellikleri (dış mimari, iç dekorasyon, ürünlerin fiziksel özellikleri vb.), kurumsal imajda etkili olan faktörlerden biri olmasına rağmen kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olamamaktadır (Bakan, 2005, s. 85). Bu nedenle kurumsal kimlik, daha çok bir kuruluşun görsel kimliği ile algılanmaktadır. Görsel kimliğin, bir kuruluşun karakterini yansıtmada, ayrıca hedef kitleler üzerinde iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz etkiler yaratma konusunda oldukça büyük bir rolü olduğu iddia edilmektedir (Ak, 1998, s. 18).

Kurum kimliğinin bir parçası olan görsel kimliği, kurumun giyindiği bir 'elbise' olarak betimleyen Ak (1998, s. 102-120), bu kimliğin kapsamı içinde bir kuruluşun ismi, amblemi/ logosu, antetli kâğıdı, resmi evrak ve formları, basılı malzemeleri, kullandığı yazı karakteri ve renkler, ambalajları, reklam araçlarının fiziki özellikleri, taşıtların dizaynı, kuruluş binalarının genel görünümü ve iç dekorasyonu, satış ürünlerin sergilenme yerlerindeki genel görünüm, ürünlerinin fiziki özellikleri, satış, servis ya da dağıtım elemanlarının kıyafeti gibi pek çok unsurun yer aldığını ifade etmektedir (Bakan, 2005, s. 87).

Bir kuruluşun görsel unsurları dendiğinde, binaların mimarisi, bekleme salonu, çevre düzenlemesi ve temizliği, personelin kıyafeti (Peltekoğlu, 2001:366), semboller, fiziksel çevre, binaların dışarıdan görünüşleri, eğer varsa binaları çevreleyen arazi ve ofislerin içeriden görünüşü, resepsiyon bölgesi, laboratuvarlar veya mınıtkalar akla gelmektedir. Bu arada, üzerinde önemle durulan noktalar renk tasarımı, ışıklandırma, mobilyalar, bakım, sürekli temizlik, dizayn ve estetikdir (Meech, 2002, s. 143-144'den akt. Bakan, 2005, s. 87). Şirketlerin sahip oldukları fiziksel unsurların yönetilmeyi gerektirmesi, literatüre *kurumsal estetik yönetimi* kavramının girmesine

yol açmıştır. Kurumsal estetik yönetimi, logoları, binaları, sergileme salonları, reklamları vb. şeklindeki görsel unsurları yönetmede, bir stratejik çatıdır. Sistematik, etraflı ve stratejiktir (Schmitt ve diğerleri, 1995, s. 82-83'den akt. Bakan, 2005, s. 90).

Kuruluşun rozet, arma, logo, amblem ve sloganının yanı sıra, kuruluş marşının da kurum imajını yansıttığı (Peker ve Aytürk, 2000, s. 234) belirtilmektedir. Fakat isim, logo ve sembol tasarımından oluşan kurum imajı anlayışı, küreselleşmeyle birlikte değişikliğe uğramış, kurumsal görünümün yanı sıra, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı da bünyesine alan bir kavrama dönüştürmüştür. Bu üç unsuru içine alan yeni kurum imajı kavramı, geçmişte sadece kurumsal görünümünü içine alan grafik tasarım işi olarak değil, yönetim ve pazarlama disiplini olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, günümüzde kurum imajının sadece tasarlanması yetmemekte, aynı zamanda yönetilmesi gerekmektedir (Güzelcik, 1999, s. 152).

2.1.5.2 Sosyal Sorumluluk Faktörü

Son yıllarda sosyal sorumluluk, işletmenin toplum nezdindeki imajıyla doğru orantılı olarak ele alınmaktadır. Toplum, daha fazla para kazandıktan çok, 'sosyal' olan şirketleri beğenmektedir. Hatta sosyal sorumluluk, kurum felsefesinin tamamlayıcı bir ögesi olarak algılanmaktadır (Kazancı, 1996, s. 51-52'dan akt. Bakan, 2005, s. 96).

Eğitimin de başlı başına bir sosyal sorumluluk alanı olduğu düşünüldüğünde kavram olarak sorumluluğun her dönemde geçerli olabilecek bir tanımını vermek oldukça güçtür. Çünkü sorumluluk kavramıyla beraber görev, yetki ve sorumluluk kavramları birlikte işleyen kavramlar olarak düşünülmekte ve bunların ilişki derecelerine bağlı olarak sorumluluk artıp azalmaktadır. Ayrıca içinde bulunan zaman, toplum ve coğrafi yapıya bağlı olarak da sorumluluk anlayışı değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Ancak bu faktörlere rağmen literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Stahl ve Grigsby (1997, s. 4'den akt. Özüpek, 2005, s. 8-9), sosyal sorumluluğu bir işletmenin kaynaklarını toplum yararına olacak şekilde kullanması olarak tanımlar. Davis ve Blomstrom (1971, s. 85), "karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri

değerlendirme zorunluluğudur” der. Achenbaum (1986, s. 15) işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesine vurgu yapar. Başka bir tanımla sosyal sorumluluk; işadamlarının topluma değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu zorunluluklardır (Luthans ve Hodgetts, 1972, s.2’den akt. Özüpek, 2005, s. 9-10). Bu tanımlarda dikkat çeken vurgular, işletmelerin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri (Aydemir, 1999, s. 1) ve sosyal sistem faktörlerinin önceden tahmin edilmesi ve bunlara uyum sağlanmasıdır (Stark, 1993, s. 39’dan akt. Özüpek, 2005, s. 10).

Tarihsel gelişimine baktığımızda ortaya üç önemli sosyal sorumluluk perspektifinin çıktığı görülür. Bunlar; gizli el yaklaşımı, devletçi yaklaşım ve yönetimci yaklaşımdır. Gizli el yaklaşımı, sosyal sorumluluğa klasik yaklaşım olarak da bilinmektedir. Gizli el yaklaşımını savunanların ya da klasiklerin lideri, Milton Friedman’dır. Milton Friedman’a göre; iş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu kâr artırmaktır. Temel slogan “Kâr yap ve kanunlara uy”dur. Devletçi Yaklaşım, devlet açısından sosyal sorumluluk, işletmelerin, yasaların varlığında kâr araştırmalarındaki rollerini ifade etmektedir. Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan düzenlemelerle, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi hizmet vereceği ifade edilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenecektir. Yönetimci Yaklaşım, ne gizli el ne de devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme liderlerine karar vermede genişlik vermektedir. Yönetimci yaklaşım, işletmeler ve yöneticilerinden sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda işletmelerin ekonomik çıkarlarına mümkün olduğu kadar uygun olan, beklenen davranışlar üzerine kurulur (Halıcı, 2001; Turan, 1998’den akt. Yılmaz, 2006, s. 68-69).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve paydaşlar, her kurum için yeniden tanımlanabilir. Çünkü her kurumun hedef kitlesi ve sorumlu olduğu gruplar farklıdır.

Bu nedenle etkili sosyal sorumluluk çalışmaları için hedef kitlelere yönelik çalışmalar yürütülmemiştir (Argüden, 2003, s. 11'den akt. Dilsiz, 2008, s. 106).

Archie B. Carrol (akt. Özüpek, 2005, s. 76-80) Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli'nden söz eder. Buna göre sorumluluk dört boyutta incelenebilir:

1. Ekonomik sorumluluk: İşletmenin öncelikli sorumluluğu kararlılıktır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, mal ve hizmet üretimi için kaynakların sosyal bir sistem içerisinde nasıl dağıtıldığı ile ilişkilidir.
2. Hukuksal sorumluluk: Yasal ve düzenleyici çerçeve içinde işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesidir.
3. Etik sorumluluk: İşletme de içinde bulunduğu toplumun etik ve insani değerlerine sahip çıkmak ve buna uygun davranmak zorundadır. Etik kurallar kişisel olmayıp, sosyal anlayışın bir ürünüdür. Yasal düzenlemeler toplumun etik değerlerindeki değişimleri geriden takip eder. Bu bakımdan etik sorumluluklar, toplumun belirli performans beklediği, ancak henüz yasalar biçiminde ifade etmediği konuları içerir. Etik sorumluluklar, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplumu kapsayan temel çıkar gruplarının bir endişesini yansıtan standartlar, normlar ve beklentileri şekillendirir.
4. Gönüllü sorumluluklar: Dördüncü düzey, gönüllü veya isteğe bağlı sorumluluklardır. Bu tam olarak gönüllü olmayı ifade eder. Ne kanuni ne de etik anlamda bir örgüt beklentisidir. İşletmenin topluma yaptığı dolaylı ve doğrudan katkıları ifade eder: İyi bir vatandaş olarak işletme, toplumun refahını yükseltmeyi ve yaşam kalitesini arttırmayı ve bu konudaki toplumsal beklentilere cevap vermeyi amaçlar (Özüpek, 2005, s. 80-81).

Bu boyutlar doğrultusunda Yılmaz (2006, s. 71), kurumların sorumluluk alanlarını şu alt başlıklarla aktarır:

- Toplumsal yardım,
- Dezavantajlı kesimlerin desteklenmesi,
- Çalışan ilişkileri,
- Çevre koruma,

- Kalite.

Sosyal sorumluluk, daha çok kuruluşun etik imajı bağlamında da ele alınan bir konudur. Bir kuruluşun algılanan etik imajı, firmanın sosyal karakterine ilişkin izlenimlerinin bütünüdür ifade etmektedir. Hedef kitleler, bir kuruluşun sosyal performansını, örgütün davranışıyla, toplumun benimsediği kurumsal etik anlayışını karşılaştırarak değerlendirirler. Kurumun etik imajı, dört boyutta ele alınarak imaja yansımaktadır. Bu boyutlar; güvenilirlik (dürüstlük), sorumluluk, ilgililik (ilgili olmak) ve duyarlılıktır (Bradford, 1991, s. 65'den akt. Bakan, 2005, s. 98-99).

Sosyal sorumluluğa dayalı olarak ifade edilen etkinlikler; doğal çevreye ve doğrudan insana yönelik etkinlikler şeklinde iki kategoride ele alınmaktadır. Doğal çevreye yönelik etkinlikler arasında; çevrenin temiz tutulması, üretim mekânlarının temizliği, tahliye sistemlerinden giden atıkların çevreye zarar vermesinin önlenmesi ve bu atıkların yeniden değerlendirilmesi çalışmaları, yeşil alan ve ağaçları çoğaltma girişimleri, gürültüyü önlemek amacıyla yapılan düzenlemeler sayılmaktadır. Doğrudan insanlara yönelik etkinlikler arasında ise, engellilere ve hükümlülere yasal zorunluluğun ötesinde istihdam alanı sağlama, çocuklara, engellilere yönelik eğitim, sanat ve burs organizasyonları tertipleme, başarılı öğrencilere burs verme, geçim sıkıntısı çeken insanlara ekonomik katkı sağlama, yaşlılara yönelik sağlık hizmeti ve barınma imkânı sağlayan mekânlar inşa etme, toplumu ilgilendiren konu ve sorunlara kayıtsız kalmama sayılabilir (Bakan, 2005, s. 101). Çünkü kuruluşların, sorumluluklarının bilincinde olarak davranmaları, en başta olumlu bir kurumsal imaj olarak geri dönecektir (Peltekoğlu, 2001, s. 168). İçinde yer aldığı toplumun yararına işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı olan, katılımcı, yardımsever firmalara ilişkin hedef kitlelerde oluşan izlenimler, zamanla onlar için olumlu bir kurumsal imaja dönüşmektedir (Ak, 1998, s. 172). Sosyal sorumluluk modelini oluşturan beş varsayım, bu görüşü destekler. Modelin varsayımlarına göre:

1. Sosyal sorumluluk sosyal güçten kaynaklanır.
2. İşletme, toplumdan girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu bir açık sistem olarak faaliyet göstermelidir.

3. İşletme bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak onu ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir.
4. Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır (Certo, 1997, s. 3-4'dan akt. Özüpek, 2005, s.82-83).

Özüpek (2005, s. 85-96), diğer modellere şu şekilde değinir:

- Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli.
- Sosyal Performans Modeli.
- Sosyal Duyarlılık Modeli.
- Preston Ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli
- Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu modeller ayrıntılı olarak ele alınmayacak olup, aynı yazar, konuyla ilgili öne çıkan uluslar arası standartlara şu şekilde değinir:

- Caux Prensipleri: Caux Yuvarlak Masa Prensipleri “Daha İyi Bir Dünya İş Yaklaşımları” başlığı altında küresel çapta şirket faaliyetlerini kapsar. İsviçre'nin Caux kentinde bulunan, üst düzey yöneticileri oluşturduğu Caux Round Table adlı uluslar arası bir dernek tarafından geliştirilmiştir.
- Keidanren Sözleşmesi: Keidanren İyi Şirket Davranışları Sözleşmesi, Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu Keidanren tarafından hazırlanmıştır. Bu federasyon, ülkenin önde gelen binden fazla şirketi ve yüzün üzerinde endüstri grubunu içinde bulunduran ulusal bir federasyondur. 10 maddelik bu sözleşme, “kar etme amaçlı kurulmuş ekonomik işletmenin yanı sıra toplumun tümüne faydalı olmaları gerektiğini” vurgular.
- SA 8000 Standartları: SA 8000, ISO 9001 ve ISO 14001'i örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır (Arıkök, 2002:33). SA 8000 Standartları, Ekonomik Öncelikleri Onaylama Kurumu (CEPAA: Council on Economic Priorities Accreditation Agency) öncülüğünde işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları kurumları, akademisyenler, özel sektör, finansal denetleme, sertifikasyon ve danışmanlık kurumları

temsilcilerinden oluşan kapsamlı bir topluluk tarafından geliştirildi. SA 8000, çalışanlarının temel haklarını garanti altına almayan firmalar için denetlenebilen ilk uluslar arası standartlar bütünü olarak tasarlandı. Bu standartların çıkış noktası, ILO sözleşmelerine, BM Küresel İnsan Hakları Deklarasyonu ve yine aynı kurumun Çocuk Hakları Sözleşmesi'ne dayanır. SA 8000 koşulları çerçevesinde bu standartları yerine getirmek zorundadırlar. Bu konular çocuk işgücü, zorla çalıştırma, çalışan ve toplum sağlığı ve güvenliği, örgütlenme özgürlüğü, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücretlendirme ve yönetim uygulamaları olarak sıralanır.

- Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi: BM, sosyal sorumluluk alanında gelişen yaklaşımlara öncülük etmek ve bu konudaki çabaları desteklemek amacıyla 1994 yılında Küresel Sözleşmesi'ni yayınlamıştır (Özüpek, 2005, s. 96-102).

Öyleyse sosyal birer varlık olan işletmelerin sorumlu oldukları sosyal alanlar şu şekilde özetlenebilir (Diken, 1998, s. 471'den akt. Özüpek, 2005, s. 44-45):

- Çalışanlara karşı her türlü maddi ve manevi tatmini sağlayarak onları motive etmek
- Tüketicilere hizmet etmek ve korumak
- Bireylerin refah ve mutluluğu için çalışmak
- İşsizlik, sefalet, hastalık vb. sorunlara karşı kendini görevli sayarak çözüm için üstüne düşeni yapmak
- Normal piyasa koşullarını sağlamak için uğraşmak
- Servet ve gelir dağılımında toplumda adaleti sağlamak için üzerine düşeni yapmak
- Doğal kaynakların rasyonel kullanımı ve korunmasını sağlamak
- Çevre kirliliğine yol açmamak veya gerekli önlemleri almak
- Çevredeki sanatsal, kültürel varlıkları ve faaliyetleri korumak ve desteklemek
- Sadece ulusal sınırlar içinde değil, küresel çapta sorumlu olduğunu bilmek ve bu sorumluluğun gereklerini yerine getirmek.

2.1.5.3 İletişim Faktörleri

Kurumsal iletişim, bir kuruluşa, derneğe veya organizasyona karşı kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Uzun vadeli bir yöntem olup hedefi, bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir (Okay, 2001, s. 457'den akt. Dilsiz, 2008, 102). İletişim faaliyetleri kurum içi ve kurum dışı olarak iki şekilde ele alınır (Dilsiz, 2008, 103).

Bir şirketin olumlu imaj elde etmesinde ve bunu korumasında; medya çalışanlarıyla, şirkete geçmişte ve hali hazırda fayda sağlayanlarla, sanayi çevresiyle ve diğer hedef kitleleriyle ilişki içinde olması, önem taşımaktadır (Kearns, 1998, s. 41'den akt. Bakan, 2005, s. 101).

Kurumsal imaj oluşumunda etkili olan iletişim faktörleri arasında reklam ve sponsorluk uygulamalarına değinilmektedir (Gürgen, 1990, s. 359; Göksel, 1993, s. 3; Kocabaş ve Elden, 2001, s. 16; Uysal, 1998, s. 6; Pride ve Ferrell, 2000, s. 457; Arens, 1999, s. 7; Ak, 1998, s. 129; Peltekoğlu, 2001, s. 51; Ünlü, 1987, s. 15; Bakan, 2005, s. 103). Bir iletişim veya kitlesel iletişim yöntemi olarak da görülen reklamın özellikleri incelendiğinde, onun bir iletişim sürecinde yer alan tüm öğelere sahip olduğu görülmektedir (Bakan, 2005, s. 103). Bir kurumun tüm iletişim çabaları içinde sponsorluk da yer almakta ve bir iletişim etkinliği olarak da görülmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002, s. 68'den akt. Bakan, 2005, s. 104)

Kurumsal imaj oluşumunda bir diğer iletişim faktörü de halkla ilişkilerdir. Çünkü halkla ilişkiler, mesajları, kurumsal imajı etkilemeye çalışan ikna edici iletişim olarak görülmektedir (Williams ve Moffitt, 1999, s. 187'den akt. Bakan, 2005, s. 103). Hatta modern halkla ilişkilerin görevlerinden birinin kurumsal imajın oluşumu, kontrol edilmesi ve korunması olduğu belirtilir (Burnett ve Moriarty, 1998, s. 344-348'den akt. Bakan, 2005, s. 106).

Bu doğrultuda halkla ilişkiler boyutunda olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için dile getirilen yöntem ve teknikler şu maddelerle bir araya getirilebilir:

- İletişim, kuruluş yayınları, ilan panoları, memorandum, ödenek çekleri gibi yöntemlerden yararlanılmalı,
- Çalışanlara yönelik haber bültenlerinin hazırlanması ve diğer iletişim materyallerinden de yararlanılması yoluyla da çalışanlar nezdinde olumlu bir imaj yaratılabilir,
- Çalışanların şikâyet ve isteklerinin değerlendirilmesi gerekir,
- Kitaplar, kurumsal imaja, prestij sağlama yoluyla katkıda bulunabilmektedir.
- İçeriği kuruluş tarafından belirlenen ve kontrol edilebilir medya özelliği taşıyan kurum yayınlarından yararlanılmaktadır,
- Kuruluşun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri, kurumsal imaj üzerinde etki yapmaktadır. Bazı şirketler, tüketicilere yönelik ücretsiz danışma ve şikâyet hatlarının devreye sokulması yoluyla da, olumlu bir imaj geliştirmektedir
- Bilim, sanat, kültür, spor ve beceri geliştirme gibi konularda düzenleyen yarışmalar, hedef kitlenin ilgi, güven ve sempatisini kazanarak olumlu bir imaj yaratmada etkili olmaktadır.
- Yurtiçi veya yurt dışında düzenlenen çeşitli fuarlara katılan firmalar, iyi bir plan-program ile hazırlandıkları takdirde, yüz yüze iletişimde avantajlarıyla birlikte, kuruluş imajlarını çok güçlendirme imkânına sahiptirler.
- Kurumsal imajı güçlendirmeye yönelik bir diğer etkinlik türü de festival ve sergilerdir
- Halkla ilişkilerin en önemli boyutlarından birisi olan duyurum (publicity), kitle iletişim araçlarında, kuruluş hakkında olumlu haber ve makalelerin yayınlanması yoluyla imaj geliştirmeye yönelik yapılan bir etkinliktir.
- Medya kuruluşları nezdinde olumlu bir imaj oluşturabilmek için, bu kuruluşlarla, karşılıklı güven ve anlayışa dayanan ilişkilerin sürekli hale getirilmesi gerekmektedir.
- Kurumsal reklam, bir reklam uygulaması olmasına karşın, kurumsal imaj oluşumunda katkı sağlayan bir halka ilişkiler uygulaması veya kurum imajının iyileştirilmesine yönelik bir halkla ilişkiler aracı olarak da ele alınmaktadır.

- Olumlu bir imaj oluşturmada ve mevcut kurum imajını desteklemede etkili olan faktörlerden bir tanesi de sponsorluktur. Hatta sponsorlukta, imaj yaratmanın ve geliştirilmenin en çok ön plana çıkan amaçlarından bir tanesi olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle, kültür-sanat, eğitim, spor ve sağlık alanlarında, devletin yeterince finanse edemediği türden projeler geliştirerek, topluma yararlı hizmetler sunma amacı taşıyan sponsorluk faaliyetleri, kurum imajına olumlu katkılar sağlamaktadır.
- Eğitim sponsorluğu yoluyla imaj oluşturmak için, araştırma enstitülerinin, okulların, kütüphanelerin, vakıfların, çeşitli bilimsel projelerin mali ya da teçhizat bakımından desteklenmesi söz konusu olmaktadır.
- Tüketiciler nezdinde ‘iyi niyet’ ve ‘güven’ oluşturarak imaj yaratmanın en etkin yolları arasında; gençler futbol ligi, sanat programları, festivaller gibi aktivitelere sponsor olmak gösterilmektedir. Çünkü hedef tüketiciler, futbol maçlarına, ünlü sanatçıların konserlerine ve festivallere ilgi duymaktadır. Böyle etkinliklere sponsor olmak, tüketicilere, onlarla aynı ilgi alanlarında birlikte bulunduğu mesajını vererek, onlar nezdinde olumlu bir intiba uyandırmaktadır.
- Müşterilerle stratejik birliktelikler ve ortaklıklar oluşturarak, olumlu bir kurumsal imaj yaratmak mümkündür. Müşteriler, iş yerinde bir günü geçirmek üzere davet edilebilir. İstedikleri her yöne gitmelerine, istedikleri kişiye istedikleri soruyu sormalarına ve hatta, bir süre çalışanlarla birlikte çalışmalarına imkân sağlanabilir.
- İmaj oluşturmada, kurum tanıtım filmlerinin rolü, katalogla yapılan tanıtımdan daha fazladır. Çünkü katalogla tanıtım, okuma ve teknik gerektirdiğinden, birçok noktanın okuyucu gözünden kaçması, verilmek istenen mesajın arzu edildiği şekil ve şiddette okuyucuya yansıtılamaması muhtemeldir.
- Halkla ilişkiler şirketleri, ‘image map’ araştırmaları yaparak, kuruluşun rakiplerle kıyaslandığında, imaj haritasının neresinde olduğunu çok net biçimde ortaya koyabilmektedir. Halkla ilişkiler, bu tür araştırmaların sonucunda, stratejik iletişim planlarıyla ilgili net kararların verilmesini

sağlayarak, imaj oluşturma sürecine katkıda bulunmaktadır (Bakan, 2005, s. 108-134).

2.1.5.4 Kalite Faktörü

Kuruluşların olumlu imaj yaratmasında ve sürdürmesinde yalnızca ürünlerinin kalitesi değil, aynı zamanda sundukları hizmetinde kalitesi önem taşımaktadır (Ak, 1998, s. 101). Hizmet sektöründe, çalışanların sergiledikleri davranışlar, kurumsal imaj üzerinde ve doğal olarak şirketin başarısı noktasında önemli etki yapmaktadır. Hizmet sunulan mekân da değer arttırıcı faaliyetler arasında; personel konusunda seçici davranmak, çalışanların rollerini tasarlamak, onları eğitmek, motive etmek gibi girişimler hayati öneme sahiptir. Hizmet sektöründe, ürünün üretilmesi ve tüketilmesi, aynı zaman dilimi içinde gerçekleşmektedir. Bu durum, tüketiciyle hizmet sunan arasında çok büyük ölçüde bir etkileşime yol açmaktadır. Bu nedenle, kurumsal imaj açısından çalışanların yetenekleri ve iletişim becerileri yüksek düzeyde olmalı ve tutumları da makul olmalıdır (Bakan, 2005, s. 138-).

Ak (1998, s. 77-78), kuruluşların hizmetlerinin, olumlu bir kurumsal imaj yaratabilmesi için gerekli olan kalite kriterlerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Yapılan işte uzmanlık,
- Yaratıcılık,
- Yenilikçilik,
- Ciddiyet,
- Sürat,
- Güvenilirlik,
- Nezaket,
- Kolaylık,
- Huzur,
- Düzenlilik,
- Temizlik,
- Planlı iş akışı,
- İyi servis ve hizmet,
- Nitelikli personel,

- İş yapma arzusu,
- İşe özen gösterme,
- Yardımseverlik.

Hizmet kalitesi yoluyla müşterilerde olumlu bir imaj oluşturmak için atılacak adımlardan bir tanesi müşteri değeri yaratmaktır. Müşteri değeri, müşterilerce beklenen yararların, beklenen zararlara oranı olarak tanımlanabilir. Fiyat, çoğunlukla ürün kalitesi hakkında bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Fiyat, kalite imajını oluşturabilir ve geliştirebilir. Müşteriler, yüksek fiyatı, yüksek ürün kalitesi olarak yorumlamaktadır (Pride ve Ferrell, 2000, s. 518-523'den akt. Bakan, 2005, s. 141-142).

Kalite yoluyla olumlu bir kurumsal imaj yaratmada ön plana çıkan bir diğer unsur da personel nitelikleridir. Bir kurumda görev yapan personelin, o kurumla herhangi bir nedenle ilişki içerisine giren bir kişi üzerinde, anlamlı bir ilk izlenim oluşturduğu söylenebilir. Bunun yanında kuruluşların imajını, daha çok kuruluşu temsil eden yöneticiler yansıtmakla beraber, kuruluşta çalışan tüm bireyler de konuşma, tutum ve davranışlarıyla kuruluşun imajını yansıtmaktadır. Hizmet kuruluşlarında, hizmeti veren insanların (personelin) bizzat kendilerinin, müşterilerin gözündeki ve akıllarındaki kurum imajı oldukları iddia edilmektedir. Dolayısıyla, kuruluşun olumlu bir imaj yaratabilmek için, bu insanların kalitesine de önem vermesi gerektiği söylenebilir. Onların kaliteli hizmeti sunabilmeleri için, kaliteli hizmet standartlarını kavramış olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda kuruluşun, bünyesine aldığı personelin üstün niteliklere sahip olmasına özen göstermesi gerekir. Ayrıca personelini eğitmesi de, onların kalitesini arttıracaktır (Peker ve Aytürk, 2000, 234; Acuner, 2001, s. 65'den akt. Bakan, 2005, s. 143).

Kurumsal imaj oluşumuna etki eden bir diğer husus da yönetim kalitesidir. Hem yönetim anlayışının kalitesi, hem de yöneticilerin kalitesi bu noktada etkili olmaktadır (Ak,1998, s. 182). Kuruluşun sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim durumları, bilgi düzeyleri, iş tecrübeleri ve tüm özel yetenekleri, yönetim kalitesi bağlamında değerlendirilebilir. Bu özelliklerin kurumsal imaj üzerinde etkili olduğu

söylenbilir. Yani hem kuruluşun sahiplerinin, hem de yöneticilerinin kalite imajı, yaratılmak istenen kurumsal imajı etkilemektedir. Ayrıca, yönetim süreci içinde yöneticilerin hatalı uygulamaları da kurumsal imaj kayıplarına yol açmaktadır (Ak, 1998, s. 39-44). Şayet bir kuruluşta, yapılan işten anlamayan, konusunun uzmanı olmayan yöneticiler iş başına getirilirse, bu durumun olumsuz bir kurumsal imaja yol açacağı düşünülmektedir (Ak, 1998, s. 97).

2.1.6 İmaj Stratejileri

Okay (2005, s. 250-251), günümüzde pazarlamanın giderek doyması, hızlandırılmış teknolojik değişim ve kısılan ürün yaşam çemberlerinden dolayı imaj transfer tedbirlerinin giderek daha fazla önem kazanmaya başladığını belirtir. İmaj transferi özellikle son yıllarda kurum kimliği tartışmaları içerisinde yer almaktadır. Kurum kimliği kavramı farklı ürünler, ürünlere eşlik eden farklı unsurlar veya markalar arasında bir bağlantı oluşturabilir ve böylelikle yeni bir ürüne önemli bir başlangıç desteğinde bulunabilir. Bununla kurum kimliği olayı bir olaydan başka bir olaya enformasyonların iletilmesi veya transfer edilmesi, ya da farklı olayların birbirine bağlanmasıyla yeni enformasyonların yaratılması demektir. Bunu pazar psikolojisine dayandırarak ifade eden yazarlar şu hususu dile getirmektedirler: Kurum kimliği imajın ve iyi niyetin transferini uygun hale getirmekte ve böylelikle tanınırlığı ve kabul edilebilirliği yükselmektedir. Bu konular “imaj politikası” kavramı altında da ele alınmaktadır. İmaj politikasından anlaşılması gereken bir kuruma, bir ürüne veya bir markaya belli bir imaj vermeye yönelmiş olan, kar politikasına dâhil olan tüm tedbirlerdir. Bunlara dâhil olanlar, konumlandırma, ürün yaratımı, fiyat politikası, imaj reklamı ve halkla ilişkiler tedbirleri ile dağıtım yollarının seçimidir. Kurum kimliği oluşturma çabaları ile birlikte bu tedbirlerin de destek amacıyla uygulamaya konulması, imajın güçlenmesine katkıda bulunur.

Kurumsal imaj oluşumunda bazı değişkenlerin de ele alınması gerekmektedir. Bu değişkenler, bireylerin bir kurum imajı değerlendirmesinde en çok nelere önem verdiklerini anlama noktasında katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın kurumsal imaj oluşumunda en fazla önem verilen on değişkeni önem sırasına göre aşağıda yer almaktadır.

- Kuruluşun ürettiği ürünlerin kaliteli olması
- Kuruluşun ürünlerinin dayanıklı olması
- Kuruluşun sunduğu hizmetlerin kaliteli olması
- Güvenilir bir kuruluş olması
- Kuruluşun satış sonrası hizmetlerinin iyi olması
- Kuruluşun ürünlerinin sağlıklı olması
- Kuruluşun üretim sürecinin kaliteli olması
- Kuruluşun müşterileriyle iyi ilişkilerinin olması
- Kuruluşun şikâyetleri cevaplama yöntemleri
- Kuruluşun personelinin kaliteli olması (Bakan, 2005, s. 185).

Bu açıklamalar doğrultusunda kurumsal imajı oluşturmada önerilen stratejiler şunlardır:

1. Kurumsal imajı yansıtmadan önce, ona sahip olmak gerekir. Daha sonra hedef kitleleri tanımlamak ve onların, kim olduğunuzu, ne yaptığınızı ve sizi niçin dikkate almaları gerektiğini bilmelerini sağlamak lazımdır.
2. Kurum hakkındaki enformasyon akışını mümkün olan en üst düzeyde yönetmek ve kontrol etmek, büyük önem taşımaktadır.
3. Kuruluşu, hedef kitleye dosdoğru biçimde algılatılacak olan iletişim teknikleri devreye sokulmalıdır.
4. Kurumsal imaj oluştururken temel hedeflerden bir tanesi, kurumu ve kurum hakkındaki konuları bilen kişilerin sayısını arttırmak ve pozitif bilgilerin yayılmasını sağlayan görüş önderlerinin kazanılmasını sağlamaktır.
5. Kurumsal imaj oluşumunda ilk izlenimler sonra gelenlere göre daha büyük etki yapmaktadır. Ayrıca bu izlenimler uzun bir süre silinememekte ve varlığını sürdürmektedir.
6. Kurumsal imajın çoğunlukla organizasyon tarafından belirlendiği şeklindeki görüşlerin aksine, yakın dönemli bulgular imajın, hedef kitleyi oluşturan kişi veya grupların gerek çevresel, gerek kişisel faktörlerince de belirlendiği göstermektedir. Yani kurumsal imajın oluşmasında, etken olan unsur yalnızca kuruluşun kendisi değil, aynı zamanda hedef kitlelerdir.

7. Kuruluşlar olumlu bir imaj yaratmak için üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelidir.
8. Kuruluş, kendisinde var olan özellikleri, hedef kitlelere aktarmada etkin yöntemler kullanabilmelidir.
9. Kuruluşların mevcut imajı, kişisel yargılardan ziyade, araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Kurumsal imajı anlamaya ve yorumlamaya dönük araştırmalar, aynı zamanda insanların kuruluşa karşı davranışlarını da anlamaya yöneliktir. Kurumsal imajın tüm ayrıntılarıyla tanımlanması ve aynı zamanda davranışların hangi yönde değiştirilmesi gerektiği, ne tür kurumsal davranışın istenilen değişikliği yaratma noktasında etkili olacağı belirlenmelidir.
10. Kurum imajı oluşturulması ve yerleştirilmesi sürecinde, mesajların tüm hedef kitle gruplarına gönderilmesi için uygun araçların tespit edilmesi önem taşımaktadır.
11. Kurumsal imajı değiştirmek, kurumsal imajı sıfırdan (kuruluş yeni doğduğunda) oluşturmaktan daha zordur.
12. Kurumsal imaj oluşturmada etkili olabilecek stratejik araçlar arasında; bir şirketin genel müdürünün konumlandırılması, hayırseverlik, çalışanlarla ilişkiler, kriz yönetimi, medya ilişkileri, sponsorluklar ve kurumlar reklamcılık yer almaktadır (Bakan, 2005, s. 42-43-83).

İmaj kavramına eleştirel yaklaşımıyla toplumsal yaşamda ve kültürde meydana gelen değişikliklere dikkat çeken Grant (2004, s.93-94), imajın yeni değerinin öğrenim olduğunu belirtir. Yeni kültür, bazı yeni sonuçlar doğurmaktadır. Protestan çalışma etiğinin sonucu, tüketici kapitalizmi idi. Öğrenim etiği ise, bizi yeni bir yerlere götürmektedir. Bu, bir 'yeni zeitgeist (zaman ruhu)' teorisi gibi görünebilir. Bu hem bireysel gelişmenin hem de yeni zenginliği yaratmanın anahtarıdır. 'Ruh' ve 'sağlık' arasındaki fark gibi biri abartılı ve sadece gösterişe yönelik iken, diğeri bir yaşam temeli oluşturacak şekilde aşağıdaki gibi sezgisel ve yalındır:

Tablo 10

İmaj ve yeni kültür

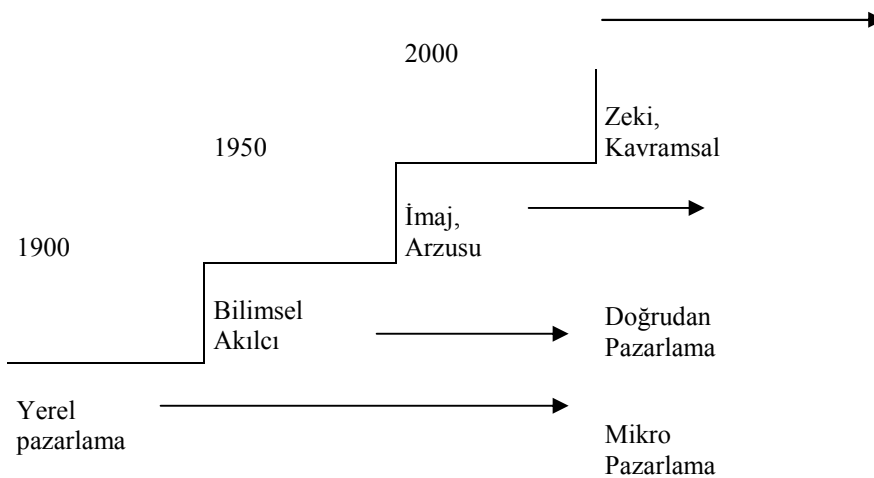
<i>Protestan çalışma etiği</i>	<i>Öğrenme etiği</i>
Öğretim	Keşif
Eğitim=varlık	Öğrenim=son
İsyankâr bireycilik	Özgüven, bağımsızlık
Değişim karşısında rahatsızlık	Büyük değişimlere hazırlıklı
Yetkililere itaat	Dogmalara, uzmanlara karşı kuşkucu
Eğlence düşkünlüğü Optimal = akıcı	
Uçarı	Ciddi eğlence
Yönlendirmeli çalışma	Kendi kendini yönlendiren Çalışma
Değer=materyalist hedefler	Değer=daha yüksek değerler
Topluluk içinde yer alma	Network
Pasif,görsel izlence(örn. TV)	Aktif öğrenim deneyimi(örn.Net)
Bilgi=sıkıcı	Öğrenim= güç,tutku,eğlence
İMAJ	ZEKÂ

Kaynak: Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*. (Çev: Dinç Çayanç). İstanbul: MediaCat.

Pazarlamayı ellışer yıllık süreçler şeklinde, 1900'den 2000 ve daha ötesine geçecek şekilde üç aşamaya bölen Grant (2004, s.20-21), pazarlama düşüncesinin bir sonraki aşamasında, insanların beyinlerini marka imajlarıyla hipnotize etmek yerine, yeni konseptleri anlayacak şekilde geliştirmeye yönelik olacağını dile getirmektedir. Burada ileri doğru bir hareket söz konusudur; zihin değiştiren pazarlama, imaj pazarlamasının yerini alarak onu yok ediyor. Yazar, bu süreci şu şekilde gösteriyor:

Şekil 14

İmajda pazarlamanın değişen adımları

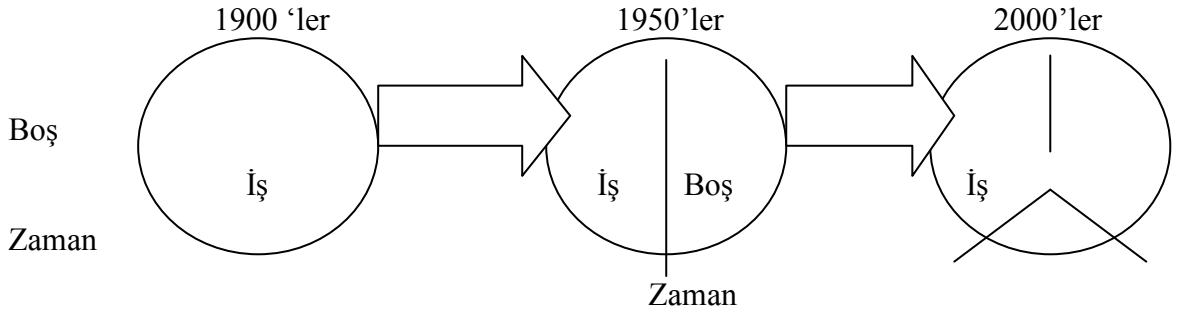


Kaynak: Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*. (Çev: Dinç Çayanç). İstanbul: MediaCat.

1950'li yıllarda analizciler, pazarlamanın genel yaklaşımını değiştirmesine yol açan bir konuda mutlak görüş birliğine vardılar. Böylece imaja yoğunlaşıldı. Öteden beri var olan, dönemin reklamcılık anlayışı değişime uğradı; sözlerden resimlere, basından da daha duygusal –ve daha kişisel-ticari televizyonlara kaydı. Reklamlar artık bir ürünü satmak için yapılmıyordu. Bir imajı, bir fantezi kaçışı, bir yaşam biçimi satılıyordu. Şimdi olagelen ve diğer tümünün tepesinden bakan asıl toplumsal değişiklik, gündelik yaşama, çalışma ve kendine ayrılan boş zamana eklenen üçüncü boyut, yani öğrenmedir (Grant, 2004, s.26-27).

Şekil 15

İş, boş zamanı ve öğrenim karması



Öğrenim

Kaynak: Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*. (Çev: Dinç Çayanç). İstanbul: MediaCat.

İnsanları yaşamları boyunca sürecek bir öğrenime zorlayan aynı teknolojik ve toplumsal değişimler, şirketleri de sürekli gelişmeye itmektedir. Günümüz iş stratejileri, artık yalnızca yeni ürün ve hizmetler yaratmaya değil, bütünüyle yepyeni pazarlar ve endüstriler yaratmaya yöneliktir. Bütün bunlara tam anlamıyla uyan pazarlama kavramı ise –bireyler için öğrenmek, şirketler için yeni pazarlar, medyadaki yeni interaktivite ve diğer seçenekler- *Zihin Değiştiren Pazarlama*'dır. Yani yeni düşünce modelleri yaratmak (Grant, 2004, s.28-29). Burada dile gelen yeni kavramlar şöyledir:

- Öğrenim: İster yoga yapıyor olun ister akupunktur, bütün bu alternatif iyileştirme ve tedavi yöntemlerinin üzerinde odaklanılması gereken tek yanları bir felsefe ve sözel kapsam içermeleridir.

- Yeni pazarlar Bu tedaviler, sadece sağlıklı beslenme ve spor gerçekleştirilemez. Bütünleyici bir yaklaşımda olmaları ve Batı'nın salt 'hasta'lara – tanım olarak yeni bir pazara yönelik ilaç tedavilerinin tersine sağlıklı insanlara (en çok stres altında olanlara) yönelik olması gerekir. Eğer alternatif tedaviler, satış anlamında bir şeylerin yerini alacaksa bunların sigara ve alkol olacağı anlaşılmaktadır.
- Zihin değiştirme: Alternatif tedavilere yönelen insanların, yaşam biçimlerini değiştirmeye de yönelmeleri gerekir. Çünkü bu insanlar “nasıl yaşanmalı” sorusunu yanıtlayacak yeni zihinsel modeller oluşturacaklardır.
- İnteraktif: Batı'nın ilaç tedavileriyle karşılaştırıldıklarında alternatif tedavilerin yoğun biçimde interaktif ve paylaşımcı olduğu görülür. İyi bir konsültasyon, sınıflarda olduğu gibi, kik yönlü iletişimle gerçekleştirilir. Alternatif tıbbaya yönelenlerin yaygın bir iddiası, ‘bana adam gibi davranıyor’dur (Grant, 2004, s.30-31).

Sonuç olarak insanoğlu için büyük bir dönem olan imaj çağının kapanmak üzere olduğunu iler sürmektedir. Çünkü kimine göre temaşa toplumu, sinema, dergiler ve televizyon gibi yeni medyadan yayılan imajlara doymuştur. Bu dönem kapanırken, bir yenisi olarak akıl çağı açılmaktadır. Neden akıl? Bunun bir nedeni, insanoğlunun genel anlamda *daha akıllı ve daha iyi eğitilmiş* olmaya başlamasındandır. Bunun yanında insanlık tarihinin en büyük eğitim patlamasının sonucu olarak, el emeğinden bilgi emeğine dönüşüm söz konusudur. Bunun anlamı sadece eğitim yelpazesindeki değişiklikler (giderek daha çok insanın kritik, keskin noktalara yönelmesi) ve kapsamının genişlemesi (insanlar artık yaşam boyu öğreniyor) değil, ekstra öğrenimin de insanların değer yargıları, özgüvenleri ve yetkililere yükledikleri güven ve inanç üstünde inanılmaz etkisidir (Grant, 2004, s.17-19).

2.2 Eğitim Kurumlarında İmaj

Kolibova (2000 s. 578), bir eğitim kurumu için imaj terimini Stefko'nun tanımıyla aktarır: İmaj, tüm nosyonların kompleks birlikteliğidir. Bilgi ve beklentilerin eğitimsel konularla bileşimidir. Öğretmenler sadece çağdaş değil aynı zamanda modeldir. Okul, hem şimdiki öğrencilerin hem de mezunların beklentilerine cevap

vermek durumundadır. Bu tanımlamalar, sadece bilgi değil aynı zamanda beceri ve yeteneklere ilişkin geliştirici beklentileri de kapsar. Bunun en somut sonucu iş bulmadır.

İmaj, özellikle büyüklük, tarih ve gelenek, nesnel özellikler ve nesnenin kullanımı (çevre kalitesi, iç ve dış temizlik, tasarım) gibi geleneksel ve geleneksel olmayan kriterlerle şekillenir. Geleneksel olarak nitelenen eğitim kurumları şu imaja sahiptir:

- Tutucu: geleneksel prosedürler, statüko tercihi, sıkı kurallar, otokratik, yavaş, kurallar aracılığıyla limitleri belirleme, geleneksel değerlere bağlılık.
- Yaratıcı: değişim, serbest yapı, hızlı, demokratik, dinamik ve anarşik.
- Tutucu okul imajından yaratıcı okul imajına geçiş kolay olmamakla beraber, geleneksel ve geleneksel olmayan kriterlerin nedenleri ise şu şekilde açıklanır:
- Beklenen değer: bilgi, kullanışlılık, kalite, sosyal olanaklar.
- Algılanan değer: bilgi, mesleki çalışmaların ve eğitim kurumunun güncel prestiji (öğrenci hareketliliğine yönelik program, olanaklar, yurt dışında çalışma olanakları vb.)
- Fırsatlar: bilgi, çeşitli durumların belirleyicileri ve ihtiyaçlar, sosyal ve genel durumlar.
- Tutumlar: bilgi, ekonominin tercihleri, coğrafi ve bireysel ilgiler.

Kolibova (2000, s. 581), okulların imaj yoluyla rekabet etmesinde önemli bulunun hususların şu maddelerde toplandığını belirtir:

- Sıra dışı eğitimciler (eğitim kariyeri),
- Ünlü öğrenci ve mezunlar,
- Başarılı ve yaratıcı iş/çalışmalar,
- Okul tarihi.

Kolibova'nın altını çizdiği noktaları destekleyen çalışmalar olarak örneğin Mc Alexander ve diğerleri (2006, s. 109-112), yükseköğretimde kurumsal imajın gelişimi için mezunlarla işbirliğini bir strateji olarak ele alır. Yazarlar, üniversitelerin dünya çapında gelişmesi ve ilerlemesi için markalaşmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bu çalışmada üniversitede uygulanan program özelliklerinin web

sayfası ve broşürle tanıtılmasının farkındalığı artırdığı vurgulanmıştır. Fakat mezun öğrencilerin üniversiteye bağlılıklarında rol oynayan iki faktör şu şekilde tespit edilmiştir: (1) mezuniyet derecesi ve üniversitenin mezunun çalışma hayatının kalitesine etkisi, (2) Kurumun tarihsel (geleneksel) özellikleri ve kurumun imajı.

Brower (2006, s. 18-45) da doktora tezinde, imaja ilişkin okulun yaşını vurgulamıştır. Mezunların okula katkılarında niteliği vurgulayarak okulun popülerliğine ve çalışan uzman oranına dikkat çeker.

Okul tarihi konusunda son dönemlerde yapılan uluslararası araştırmaların bulgularına yer veren Taylor (2000), okul tarihinin imaja etkilerini şu şekilde özetler: okul tarihi, öğretmenlerin coşku ya da bireysel özelliklerini etkilemekte, öğrencilerin vatandaşlık ve aidiyet duygularını olumlu yönde geliştirmektedir.

İmajla kurulabilecek diğer bir bağlantı, Allport (1955'dan akt. Strom ve Varış, t.y., s. 22)'un Harvard üniversitesinde yüz lisansın öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmayla ilgilidir; öğretmenlerin % 75'inden fazlasının öğrencileri tarafından belli belirsiz hatırladıklarını, bu öğretmenlerin öğrencilerini entelektüel veya kişisel yönden takdire değer bir etki altında bırakmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin takriben % 8'inin öğrenciler üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğu, % 15'inin az etkin olduğu fakat iyi hatırladıkları tespit edilmiştir.

Burada önemle üstünde durulan, öğretmenin; eğitim yaşantısı, hizmet içi eğitim çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejilerinin onun niteliğine etkisidir (Çubukçu ve Girmen, 2006, s)

Sonuç olarak, literatürde okul imajının yönetimi ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu konuyu detaylı bir şekilde çalışan yazarlardan biri olan Svitlik (1996, s. 213-215'den akt. Faculty of Economics, 2006), okul imajını oluşturmak ve geliştirmek için öne çıkan faktörleri aşağıdaki gibi sıralar:

- Çalışanların pozitif ve profesyonel performansı,

- Pozitif iklim,
- Profesyonel liderlik,
- Okulun nitelik farkına ilişkin göstergeler,
- Hem iç hem dış tedarikçilerle iletişim.

Bu faktörler, okul imajının yönetiminde ele alınması gereken temel kriterler olarak ele alınmıştır. Okulun misyonu doğrultusunda bu faktörlerin yönetimi okul yöneticisini birinci dereceden ilgilendirmektedir. Dolayısıyla okul imajının yönetiminde temel kriterlere ilişkin detaylara ayrı başlıklar halinde yer verilmektedir:

2.2.1 Çalışanların pozitif ve profesyonel performansı

Eğitim kurumlarının en önemli hedefi, çalışanların performanslarının geliştirilmesidir. Bu amaçla geribildirim ya da performans bilgisi, üzerinde fikir birliğine varılan bir ihtiyaçtır (Taşdemir, 2000). Geleneksel (yukarıdan aşağıya) performans değerlendirme sistemleri; tek boyutlu işleyen, yöneticilerin değer yargılarının, duygularının devreye girdiği, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüphelerin olduğu sistemlerdir. Bunun yerine son dönemlerde geliştirilen yaklaşımlar, çalışanların, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirilmesi, ortaya daha makul ve objektif değerlendirme sonuçlarının çıkmasını sağlamaya yöneliktir. Başka bir deyişle, değerlendirme sistemlerinde tek kaynaktan çoklu kaynaklarla değerlendirmeye doğru bir değişme gözlemlenmektedir (Aytaç, 2003).

Öğretmenlerin; eğitim yaşantısı, hizmet içi eğitim çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejileri onun niteliğine etki etmektedir (Balcı, 1993'den akt. Özmen ve Harktı, 2005). Öğretmenlerin profesyonel performansı ile bağlantılı yedi boyut, şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi
- Alan eğitimi
- Beceriler
- Özerklik
- Değerler

- Etik
- Ödül (National Center For Education Statistics, 1997).

Görüldüğü gibi insan kaynaklarının yönetiminde performans konusunun başlıca uğraşı alanları; motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması gibi alanlardır. Çünkü sürekli performans değerlendirme, öğrenen organizasyon yaklaşımına dayanmaktadır ve öğrenen organizasyonlarda “eğitim” anahtar kavramdır. Böylece öğretmen performansında amaç eksiklikleri bulup çıkarmak değil, başarılı olan çalışanları tespit edip ödüllendirmek ve eksikliklerini gidermektir. Bu durum kurumda verimliliği arttırmakla kalmayıp her çalışanın kendisini gözden geçirmesini sağlar (Taşdemir, 2000).

Okul imajı açısından performans kavramıyla iç içe olarak ele alınan diğer kavram, öğretmen profesyonelliğidir. Sachs (2005, s. 1-9) performansı olumlu şekilde destekleyen, dönüştürücü öğretmen profesyonelliğinin özelliklerini kısaca şöyle dile getirmektedir:

- İşbirlikçi ve ortak
- Kendi kendine düzenleyen
- Merak odaklı
- Politik olarak aktif
- Bilgi inşa eden
- Değişime ayak uyduran
- Esnek ve ilerici
- Toplumsal etik kodlara uygun davranan.

Okul imajı bütünlük arz eden bir konudur. Öğretmenler ise bu bütünün en önemli temsilcisi olduklarından okul misyonunun öğretmenlerce paylaşılması ve bunu yerine getirmek için bütüncül bir çaba gösterilmesinin önemine dikkat çekilir. Dolayısıyla okul yöneticileri okulun misyonunun paylaşılmasına ve içselleştirilmesine ayrıca önem göstermelidir. Çünkü misyonun dış çevredeki temsilcilerinden biri öğretmenlerdir (Centre for Education Research and Innovation, 2001, s. 41-44) .

2.2.2 Pozitif iklim

Kabul edilebilir öğrenci davranışlarını belirleyen en önemli unsur okul iklimidir (Welsh, 2001, s. 917). Sergiovanni (1991, s. 221)'e göre okul iklimini belirlemeye yarayan ve genel olarak kabul gören yedi gösterge şöyle listelenmiştir:

- Kuralları uygulama da tutarlık (conformity),
- Sorumluluk alma,
- Standartlar,
- Ödüller,
- Örgütsel açıklık,
- Destek ve dostça ilişkiler,
- Liderlik.

Welsh (2000, s. 171)'in sağlıklı örgütsel iklim özelliklerinden yola çıkılarak pozitif bir okul ikliminin varlığından söz etmek için şu göstergeler dile getirilebilir:

- Yüksek düzeyde yenilikler,
- Yüksek iş doyumunu
- Entegre olma,
- Yaratıcılık,
- İçinde bulunulan durumdan memnun olma ya da memnun görünme, daha iyiyi aramama,
- Çalışanların kaygı düzeyinin düşüklüğü.

Budzik (1973, s. 2-5), pozitif bir okul imajı oluşturmada anahtar rolün okul yöneticisi olduğunu dile getirir. Okul yöneticileri okul toplumunu oluşturan; ebeveynler, çalışanlar, ve öğrencilerle onların başarılarını artıracak iletişim olanaklarına sahiptirler. Bu amaçla verilebilecek bazı öğütler şöyledir:

- Öğrenci hizmetlerinin tasarlanmasında fiziki ve ruhsal sağlık hizmetlerinin bütün olarak ele alınması önemlidir. Öğrenci hizmet merkezi bir şemsiye gibi fiziki ve ruhsal sağlık, danışmanlık, sosyal hizmet uzmanları, özel eğitim danışmanlarını kapsamalıdır.
- Küçük parçalara bölünebilen ve eklenilebilir müfredat programları aracılığıyla bireysel farklılıkları dikkate alan sınıf atmosferi, öğretimin

etkililiğini artırmaya yardımcı olacaktır. Böylece materyal kullanımında da yavaş öğrenen öğrencilerin hızlı öğrenen öğrencilerin baskısı altında kalmaları engellenecektir.

- Eğitimciler, çeşitli şekillerde öğrenen öğrenciler için öğretim yöntemlerini geliştirmelidir. Öğretmenler, temelde öğrencinin özgüvenini artırarak onların kariyer başarıları için ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmeye odaklanmalıdır.
- Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencinin karar verme sürecine dâhil etmelidir.
- Öğretmenlere yönelik, bireysel öğrenme yöntemleri ve eğitim programına yönelik hizmet içi eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- Çeşitli sosyokültürel faaliyetler aracılığıyla (kurumsal geceler, okul gecesi, müfredat buluşması gibi) ebeveynler, okul günlerinde kendi çocuklarının sınıflarına katılımcı olarak davet edilmelidir.
- Tüm çalışanların ebeveynlerle pozitif iletişim kanalları artırılmalıdır. Örneğin takdir notları veya onur dereceleri ebeveyn ve sınıf iletişimini açık tutma araçlarından biri olarak kullanılabilir.
- Onur listesi yayınlanmalı ve ebeveynlere postalanmalı veya okul gazetesinde ilan edilmelidir. Bu bültenler mezunlara da ulaştırılmalıdır.
- Ebeveyn ziyaret çizelgesi hazırlanmalı, aynı zamanda ebeveynlerin yönetimle sorunları tartışıp konuşabilecekleri görüşme takvimi hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.
- Öğrenci ve öğretmen el kitapçıkları güncellenmelidir. Bu kitapçıkta yer alan; okul felsefesi ve konular, genel politika ve prosedürler, öğrenci servisleri, medya merkezi, bütçe ve finans, ödeme yükümlülükleri, kurallar ve düzenlemeler gibi konular açık bir şekilde belirtilmeli, ortak karılımla düzenlenmeli ve sürekli güncellenmelidir.
- Öğrenci, ebeveyn, çalışanlar ve okul yönetimi arasında sürekli olarak geliştirilen pozitif iletişim ve iyi ilişkiler süreklilik göstermesi gereken bir konudur.

Gaziel (1996, s. 476) konuyu okul etkililiği açısından ele alır. Veli, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul imajı ile ilgili algılarını inceler. Bu algıların

okul düzeyi (ilkokul ve ortaöğretim), okul tipi (devlet okulları, din eğitimi veren okullar vb.) gibi faktörlere göre farklılıklar gösterdiğini bulan yazar, velilerin daha çok okul çıktıklarıyla (öğretmen yeterliği, bilgi, öğrenci yeterliği, öğrencilere sunulan olanaklar, mezunlara sunulan imkânlar), öğretmenlerin yetenek ve öğretim süreciyle, öğrencilerin hem girdi (teknoloji, diğer öğrenciler, okul çevresi, bilgi, program olanakları vb.) hem çıktılarla, okul müdürlerinin ise girdilerle ilgilendiğini ortaya koymuştur.

Bakioğlu (1994, s. 17-28), okul yöneticilerinin kariyer basamakları ile hayat döngüleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, okul yöneticileri, kariyerleri boyunca kaç yıllık deneyim sahibi olduklarına ve yaşlarına bağlı olarak dört gelişimsel evreden geçtiklerini tespit etmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerin yaşam dönemleriyle paralel olarak geçtikleri gelişim evrelerinin, okulu yönetme tarzlarında etkili olduğunu görmekteyiz. Okul yöneticilerinin bu göreve atanma yaşları itibariyle özellikle idealizm, belirsizlik ve uyum kavramlarına odaklanan başlangıç evresiyle gelişim evresi olarak adlandırılan, göreve başladıktan sonraki 3. ve 4. yılı kapsayan dönemlerde okulun imajını odaklandıkları yönündeki belirtilere rastlanmaktadır. Özellikle gelişim evresinde okul yöneticisinin kendi profesyonel gelişimi ve okulun iyileştirilmesi açısından etkin bir periyoda girdiğinin tespit edilmesi (Bakioğlu, 1994, s. 22-24), bu belirtiyi destekleyen bir bulgudur.

Allen (2003, s. 61-78), İngiltere'deki 12 Yüksek Öğretim Enstitüsünün bilgi stratejilerindeki gelişmelere, değişik yönetim türlerinin örgütsel iklim üzerindeki etkilerine odaklandığı araştırmasında iklimin üç boyutunu şu şekilde aktarmıştır: güvensizlik ve güvenlik, itimat ve itimatsızlık, optimizm ve sinizm. Bu boyutlardan sadece biri olan güvensizlik/güvenlik etkisini ve geçmişini tartıştığı çalışmada, güvensizlik (veya güvenlik) ikliminin örgütsel seviyede paylaşılabileceğini veya alt kültürlerde yer edebileceğini ortaya çıkarmıştır. Farklı örgütlerde güvensizlik veya güvenlik iklimini etkileyen altı nokta tanımlanmıştır. Bu noktalar, değişim yönetimi ve sıklığı, öngörülebilirlik, açıklık, katılım derecesi, değişimin sürekli veya çoğalan doğası ve kararların ikna edici veya zorlayıcı bir güç kullanarak uygulanıp uygulanmaması ile ilgili algılardır. Güvensizliğin çok boyutlu doğasını tartışarak

devam ettiği çalışmada ‘denetsel’ yaklaşımların güvensiz vreler yaratabilme ihtimalinin çok daha fazla olduğunu ve bunun da bir kısırdngye sebebiyet verdiğine işaret eder: Örneğin, alışanların motivasyonu düşer, daha sakıngan davranarak risk almaya daha isteksiz olurlar veya daha dikkatli davranırlar ve değişimi reddetmeye daha yatkın olurlar. Buna karşılık, ‘ortak yetki’ çerçevesindeki yaklaşımların daha fazla olduğu vrelerde, açık olmaya ve bilgiyi paylaşmaya yönelik bir isteğin olduğu, kavramsal çatışmaların daha büyük derecelerde olduğu ve kişiler arası ilişkilerin daha pozitif olduğu bir kısır döngü yaratılır. Buradaki kısırdöngü yaklaşımı, Strauss (1993, s. 53-54’dan akt. Allen, 2003, s. 67)’un “fenomenler otomatik olarak zmlenmez ve sosyal, ekonomik, politik, kültürel ve diğer vresel etkenler tarafından direkt olarak belirlenmez; aksine ilgili aktörlerin etkileşimi tarafından kısmen şekillenir” görüşü doğrultusundadır.

Araştırma, teorik ve metodolojik pozisyonlar ile uyumlu olarak enine boyuna bir stratejik değişim alan çalışması, uzun süreli bir yüksek ğretim araştırmasıdır. Her enstitüden yaklaşık 20 haber kaynağı ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, görüşme yapılan kişiler 1994 ve 1998 arasında tekrar tekrar ziyaret edilmiştir. Haber kaynakları, teşkilatlarında veya değişim süreçlerinde yüksek pozisyonlara sahip olduklarından ya da değişimden belirgin şekilde etkilenmiş olduklarından dolayı seçilmiştir. Bilgi kaynakları, bilgi seviisi başkanlarından (Kütüphane, Yönetim Bilgi Servisleri, Bilgisayar Merkezi) kıdemli yöneticilere (Dekanlar, Rektör Yardımcıları, Finans Başkanları, Personel, Planlama ve Rektör Yardımcıları) kadar şitlilik göstermektedir. Kıdemli akademisyenler ve strateji grubunun veya komitesinin tüm yeleri ile görüşülmüş, strateji belgeleri (evraklar, çalışanlar için bildirimler, içsel belgeler) toplanarak mümkün olduğunda strateji toplantılarına katılmıştır.

Yüksek eğitim sektöründeki iş güvensizliği ve yarattığı stres birçok profesyonel ortaklığın ve ticari birliklerin birincil sorunu haline gelmiştir. Yapılan son araştırmalar çok boyutlu iş güvensizliği ile örgütsel motivasyon arasındaki bağı ortaya çıkarmaktadır. Verilere göre, bazı kurumlarda, iş kaybı korkusu ile temellenen güvenlik veya güvensizlik hissi, davranışı önemli bir şekilde etkilemektedir. Daha da önemli bir konu ise, kurum içerisinde statü kaybı ve terfi imkânının kaybı gibi iş

niteliklerinin kaybedilmesi sonucu ortaya çıkan güvensizliktir. Bu, çok boyutlu iş güvensizliği olarak tanımlanmıştır. Burchell (1999) iş güvensizliğinin kişi tarafından belirtilen motivasyon seviyeleri ile ters orantılı olduğunu iddia etmiştir. Diğer araştırmalar da artan güvensizlik ile özellikle umumi sektör ve onun çalışanların bağlılığı, morali ve motivasyonu arasındaki bağa dikkatleri çekmiştir. Çalışanların katılım, bağlılık ve motivasyon eksiklikleri stratejik kurumsal değişim için belirgin bir engel teşkil edeceğinden, bunun tüm stratejik değişim girişimleri üzerindeki etkisi büyüktür. Araştırılan enstitüler içerisinde güvensizliğin veya güvenliğin geçmiş değişim girişimlerinin sonuçları ile ilişkili olduğu görüldü. Aynı zamanda, geçmiş değişim girişimlerinin uygulanma yöntemi de kıdemli yönetim kontrolünün hissedilen yeterliliğini ve kalitesini doğrudan etkilemiştir. Worall ve Coopers'ın (1998'den akt. Allen, 2003, s. 71-80) bulguları ile ortak olarak, kurumsal hiyerarşinin en üstlerinde bulunanlar ile orta veya küçük yöneticilerin algıları arasında belirgin farklılıklar olduğuna dikkat çekmek de son derece önemlidir. Geçmiş değişim girişimlerinin etkileri kurumsal hiyerarşide daha düşük konumlarda olan kişiler tarafından daha olumsuz hissedilmiştir. Ayrıca her üniversitede, belli gruplar içerisinde farklı güvensizlik seviyelerinin gözlemlendiği de dikkate alınmalıdır. Kurumun tamamında yüksek güvensizlik seviyelerine çok seyrek rastlanmış, rastlandığı yerlerde de üniversite içerisindeki politik durum ve çalışanların dış çevrelerini algılayışları ile son derece alakalı olduğu fark edilmiştir. Enstitü çevresinde güvenlik ve güvensizlik seviyelerinin yönetimin değiştirilmesi ile ilişkili olduğu ve bu değişimin; sıklığı, öngörülebilirliği, açıklığı, katılım derecesi, süreksiz veya çoğalan doğası ve kararların ikna edici veya zorlayıcı bir güç kullanarak uygulanıp uygulanmaması ile ilgili algılara değindiği görülmüştür.

Sıklık: Örgütsel güvensizlik veya güvenliğe katkıda bulunduğu fark edilen birinci konu değişim girişiminin sıklığı olmuştur. Kıdemli bir akademisyen bu durumu şu şekilde tanımlamıştır: “sürekli bir değişim ve yeniden düzenleme süreci, aslında hayır, sürekli değil ara sıra, birkaç yılda bir burası en azından kıdemli bölüm, havaya saçılıp tekrardan düzenleniyormuş gibi görünüyor.” Başka bir yönetici, kayıt dışı olarak, yönetsel yapının değişme sıklığının fazlalığı sebebiyle kurum tablolarının 'basıldığı anda güncelliğini yitirdiğini' hissettiğini söylemiştir.

Öngörülebilirlik: Kurum geçmişi, anlamalara yardımcı olur. Örneğin deneklerin güvensizliğinin tespit edildiği enstitülerde evresel türbülans etkisi ile ilgili algılarla yüksek ilişki tespit edilmiştir. Denekler, içlerinde buldukları dış çevrelerin tehditkâr ve çalkantılı doğası ile ilgili benzer algılara sahiptir. Bu da dış çalkantının, iç kurumsal çalkantıya dönüştürüldüğü anlamına gelebilir. Özellikle kurumun üyeleri, değişimin kurum içerisinde kendi rollerini nasıl etkileyeceklerini tahmin etmekte güçlük çektiklerinde, bir sonraki adımın ne olduğunu veya yerini kaybedecek bir sonraki kişinin kim olacağını bilmediklerinde, değişiklikler süresiz, öngörülemez ve dış çalkantıya karşı bir reaksiyon olarak görülmektedir.

Açıklık: Bu güvensizliğin büyük bir kısmı kıdemli yöneticilerin açık olmayışından kaynaklanıyordu. Oysa düzenli, sistematik ve doğru bilginin aktarılması, temiz ve hızlı bir iletişim sağladığından dolayı, güvensizliğin azaltılmasında önemli bir etken olarak tanımlanmıştır.

Katılım derecesi: Karar verme işlemine katılım imkânının azlığı yönetime olan güveni azaltır ve güvensizlik oranını daha da artırır çünkü çalışanlar kendilerini etkileyecek kararlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olacağından ve bu sebeple kendi çıkarlarını koruyabileceklerinden dolayı, karar sürecinin kontrolünü paylaşmanın güveni artırdığını öne sürer.

Süresiz veya çoğalan doğası: Deneklerin algılarına göre değişiklikler süresiz olarak görülüyor ve genellikle bir kriz durumuna karşılık olarak hayata geçirilmektedir. Hatta yöneticilerin birçoğu değişim girişimlerini, finansal krize karşı yapılan bir ‘refleks’ reaksiyon olarak algıladıklarını belirtmektedir. Örneğin ne zaman bir kriz meydana gelse, yönetimsel pozisyonlardaki kadronun işlerini kaybedebilecekleri görüşü buna bir örnektir.

İmajla ilgili olarak bu bulgular şu sonuçları doğurmaktadır:

- Önceki araştırmaların da destekleyen şekilde; güven, eğitimcilerin kuruma ve öğrencilerine bağlılığını etkiler. Örneğin, Trow (1993, s. 11’den akt. Allen, 2003, s. 85) der ki: “Bir enstitüdeki hemen hemen her şey, öğretmenlerin

içsel motivasyonlarına bağlıdır –onların gurur anlayışları, konularına entelektüel yaklaşımları, öğretmenlik rolüne olan profesyonel bağlılıkları, öğrencilerine veya öğrenmeye karşı duydukları sevgi ... Bu motivasyonlar genellikle beklenmeyen dış değerlendirmelerden ve bunlara bağlı olan ödül ve ceza uygulamalarından bağımsızdır.

- Kararlarının hala akademisyenler tarafından alınması gerektiği öngörülmektedir. Diğer taraftan, yönetsel perspektif ortak güç ilişkisini tersine çevirip, enstitülerin profesyonel yöneticiler tarafından uygun bir şekilde yönetilmesi ve idare edilmesini tavsiye etmektedir. Daha ticari ve yönetsel yaklaşımı hayata geçiren mevcut idare şekli enstitüleri bölmektedir. Örneğin, akademisyenleri profesyonel yöneticilerle karşı karşıya getirmiş ve üniversitenin üyelerini yabancılaştırmıştır (Allport 1999'dan akt. Allen, 2003, s. 85).
- Fakat, işletmeciliğin reddedilmesi, işletme değerlerinin reddedildiği anlamına gelmez. Becher ve Kogan (1992, s. 179'dan akt. Allen, 2003, s. 85) demiştir ki: “Yüksek öğretimdeki yönetim değerleri profesyonel değerlere aslen karşıt değildir. Hükümet ideolojisinin -asında, yönetimin hizmet ettiği akademik girişim değerlerinden daha yükseğe terfi eden- başarısızlığı, akademik standartlara ters düşer.”

2.2.3 Profesyonel liderlik

Çağdaş liderlik kuramlarının kısa bir özetinin verilmesi, örgüt imajlarından yola çıkılarak okul imajlarını 3 farklı sınıfta inceleyen görüşlerin bir özetini sunacaktır. Bu doğrultuda Çelik (2007, s. 210), yeni liderlik kuramlarına ilişkin yaptığı değerlendirmeyi aşağıdaki tablo ile karşılaştırır:

Tablo 11 Yeni liderlik kuramlarının karşılaştırılması		
Liderlik kuramı	Yönelimi	Etkililik ölçütü
Moral liderlik	Moral değerler	Moral değerleri yaşama ve geliştirme
Kültürel liderlik	Örgüt kültürü	Güçlü örgüt kültürü oluşturma
Öğrenen liderlik	Örgütsel öğrenme	Örgütün öğrenmesini sağlama
Süperliderlik	Kendini gerçekleştirme	Kendi kendine liderlik etme
Vizyoner liderlik	Vizyon	Paylaşılan vizyonu oluşturma
Transformasyonel liderlik	Dönüşüm ve vizyon	Köklü dönüşümü gerçekleştirme
Öğretimsel liderlik	Öğretim	İyi öğretim

Kaynak: V. Çelik, (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Geleceğin okullarına ilişkin örgüt imajları başlığı altında yer verilen üç sınıflama; bir topluluk olarak okul, güvenilir bir kurum olarak okul ve öğrenen bir örgüt olarak okul imajları olarak yapılır. Şimdi bu sınıflamaya kısaca değinilecektir. Çünkü profesyonel liderlik yaklaşımının okul imajını yönetmede okul imajları altında geçen yaklaşımlardan faydalanması gerekecektir. Bu üç yaklaşım, bütüncül olarak ele alınmalı, okul yöneticisi, okul imajını yönetirken bütüncül okul imajı olarak adlandırılan yaklaşıma odaklanmalıdır. Dolayısıyla bütüncül okul imajının kapsamına geçmeden önce, literatürde ayrı ayrı belirtilen okul imajları yaklaşımlarına değinilecektir:

Bir topluluk olarak okul imajı; öğrencilerle, çekirdek ailelerde oluşturulan ilişki biçimine benzer bir sosyal ortam oluşturmak ister. Eğitimsel lider, akılcı olduğu kadar, duyguları da yönetmeyi becerebilmelidir. Duygusal zekâyı yöneten lider, öğretmen, öğrenci ve ailelerle daha etkili iletişim kurabilir. Böyle bir yönetici, iki temel değere sahip olmalıdır: insana ilgi-saygı ve katılım.

Güvenilir bir kurum olarak okul imajının temeli, etkili okul çalışmalarına dayanmaktadır. İstenen niteliklere sahip olmayan öğrencilerin çıktığı topluma sunulması, gelecekte ciddi toplumsal sorunların oluşmasına yol açabilir. Yeterli bilgi ve becerilerle donanmayan öğrencilerin topluma katılması, eğitimin kalkınma

üzerindeki olumlu etkisini olumsuzla çevirebilir. Dolayısıyla güvenli okul imajı, verdiği eğitimin kalitesi ile kendini gösterir. Böyle bir okulda etik kültüre sahip olan, öğretmenler arasında güven ilişkisi kuran, kaliteli eğitim verme konusunda kolektif bilince sahip olan bir okul, güvenilir olarak nitelenir.

Öğrenen bir örgüt olarak okul imajı; her okulu bir beyin topluluğu olarak görür. Okul lideri, her öğretmeni bir beyin olarak görmeli ve ondan yararlanmalıdır. Bu nedenle yönetici, okulun beyin takımını iyi yönetmelidir. Okul yöneticisi öğretmenlerden daha akıllı değildir, akılların eşgüdümünü sağlayandır.

Bu üç yaklaşımın bütünleştirilmesiyle, geleceğin okul tipini tasarlanabilir. Çünkü her bir yaklaşım, okul imajına ilişkin farklı bakış açıları getirir. Örneğin topluluk olarak okul imajında, okulun psikolojik dengesinin korunması ve öğretmenler arasındaki karşılıklı güven vurgulanır. Güvenilir okul imajında, öğrenci başarısını artıracak ortamın hazırlanması, velilerin ve toplumun beklentilerine uygun şekilde okulun sürekli geliştirilmesi öne çıkar. Öğrenen okul imajında ise, öğretmenlerin öğrenci başarısını artırmak için sürekli takımlar halinde öğrenmeleri üzerinde durulur (Çelik, 2007, s. 200-205). Dolayısıyla etkili bir okul, bu üç okul imajını bütünleştirebilen okuldur.

Liderlik özelliklerine sahip olarak; okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan, okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren, stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren kişi, aynı zamanda etkili okulu kurar. Bu özelliklere sahip kişilerde bulunan roller şöyle belirtilir:

- Vizyon sahibi olma,
- Adaletli olma,
- Etkili olma,
- Yeterli olma,
- Sosyal olma,
- Risk alma (AASA, 1992'den akt. Çubukçu ve Girmen, 2006, s. 124-125)

Bu rolleri yerine getirebilen kişilerin şu sonuçlara ulaştığı tespit edilmiştir:

- Başarıyı vurgulama,
- Öğretim stratejileri oluşturma,
- Düzgün bir okul atmosferi hazırlama,
- Sıklıkla öğrenci gelişmelerini izleme ve değerlendirme,
- Eğitim ve öğretimi koordine etme ve öğretmenleri destekleme (Scheerens, 1988'den akt. Çubukçu ve Girmen, 2006, s. 125).

Sonuç olarak, okul yöneticisinin liderliği boyutunda okul imajının yönetimine ilişkin bir yol haritasından bahsedilebilir. Pawlas (1999, s. 52, 54), okul imajının oluşmasında okul yöneticisinin liderliğinin kritik önemine dikkat çekmektedir. Ekstra zaman gerektirmesine rağmen, iyi planlanmış bir toplumla ilişkiler programının, okul imajı açısından alınan sonuçlara değer olduğu dile getirmektedir. Bu program şu politika ve eylemleri içerir:

- Öğretmenler, olabildiğince okul-toplum ilişkileri programının bir parçası olmalıdır.
- Öğrenciler en çok dinlenen araçlardır: Okulun öğretim kalitesiyle ilgili olumsuz söylentilerin düzeltilmesi oldukça zor bir konudur. Bu nedenle her okul gününde, öğretmenlik mesleği en iyi şekilde icra edilmelidir. Öğrenciler, toplumla ilişkilerde, yetişkinlerin en çok dinlediği araçlar olarak algılanmalıdır.
- İlan panolarını donatın: Sınıf panoları, öğrenme programını desteklemede kullanılmalıdır. Sürekli güncellenmeli, öğrenci aktiviteleri de sergilenmelidir.
- Öğrencileri evlerinde ziyaret edin: Kendinizi ve okulu en iyi boyutlarıyla tanıtmamanın yollarından biri, öğrenci ve ebeveynleri evlerinde ziyaret etmektir. Bu ziyaretler amaçlı, belirli bir süre ve program dâhilinde, okul hakkında çeşitli dokümanların (öğrenci/veli el kitabı, okul kuralları, önemli haberler, ödeme koşulları vb.) kullanılabildiği şekilde düzenlenmelidir.
- Öğrenci ve ailesine iyi bir hizmet verin: Öğrenci ve velinin hiç tanımadığı bir yere ilk kez geldiğini düşünerek davranın.

- Ebeveynlerle ilk diyalogun pozitif yönde olmasına dikkat edin. İster telefon, ister kart, broşür ya da yüz yüze görüşme olsun ilk diyalog pozitif şekilde, minimum tartışma içermelidir.
- Destekleyici bir görüntü verin: kişisel görüntünüz ve olumlu önerileriniz öğrenciler tarafından not edilecektir.
- Toplantılara katılın: Okul geliştirme takımları ya da yönetim inisiyatifleri aracılığıyla öğretmenler karar alma mekanizmasına daha çok dâhil olurlar. Böylece öğretmenler ve ebeveynler öğrencilerin iyiliği için birlikte çalışma fırsatı bulurlar. Okul takımlarına bu aktif katılımın öğretim programını geliştirmeye odaklı olması gerekir.
- Profesyonel organizasyonlara katılın: organizasyon üyelikleri ve profesyonel organizasyonlar, eğitimdeki son eğilimleri takip etmede ve okul/sınıf başarılarını toplumla paylaşmada önemli bir role sahiptir.
- Sınıf gönüllüleri ile çalışın: Sınıftaki gönüllü öğrenci ve ebeveynler, hem olumlu deneyimleri toplumla paylaşmada önemli toplum iyeleridir.
- Öğrencileri toplumla ilişkilerde aracı olarak değerlendirin: Sonuçta öğrenciler her gün evlerine giderler ve onlara mutlaka okul gününün nasıl geçtiği sorulur. Ebeveynler, komşular ve akrabalar, öğrencilerin yaşadıklarına ve anlattıklarına inanırlar. Bu durum, okulun günlük mesajları olarak da yorumlanabilir. Öğretmenler ve yöneticiler bu mesajların farkında olmalıdır.

2.2.4 Okulun nitelik farkına ilişkin göstergeler

Okulun niteliğinin, literatürde etkili okul kavramı altında ele alınan bir konu olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımda okul kalitesi, öğretim ve organizasyonun etkililiğini vurgulayan göstergelerden oluşmaktadır. National Study of School Evaluation (1998, s. 2'den akt. Fer, 1999, s. 2) bu göstergelerin şu bileşenleri içerdiğini belirtir:

- Öğrenci çalışmalarının kalitesi üzerine odaklanmak (hem okul, hem öğretim hem de öğrencinin ulaşacağı performans göstergeleri)
- Okul çalışanlarının kalitesine odaklanmak (öğretim stratejileri, öğrenme etkinlikleri, eğitim teknolojilerinin öğrenci başarısı ve amaçlarıyla tutarlı bir şekilde düzenlenmesi, sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması)

- Kalite göstergelerinden okul gelişiminde faydalanmak (öğrenci ve okul çalışmalarından faydalanarak okul gelişim planının hazırlanması)

Edmonds (1982'den akt. Çubukçu ve Girmen, 2006, s. 122), etkili okulların beş özelliği olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

- Açık bir şekilde eğitim öğretimle ilgili hedeflerin ortaya konulması,
- Özel ve genel boyutlarda sistematik değerlendirme yapılması,
- Tüm öğrencilerin iyi öğrenebileceği beklentisi,
- Öğretime ve öğrenmeye teşvik eden güvenli bir iklime sahip olma,
- İlkeli eğitimcilerdir.

Şişman (2002'dan akt. Özmen ve Harktı, 2005), etkili okul konusunun, örgütsel etkililik konusunda olduğu gibi, oldukça karmaşık, kapsamlı, çeşitli değerlerle yüklü bir konu olarak ortaya çıktığını, bu nedenle de etkili okulla ilgili araştırmacıların üzerinde anlaştıkları ortak bir tanım yapılamadığına dikkat çekmektedir.

İmaj konusunun etkili okulla bağlantılı olarak ele alındığı noktada Duginan (1986'dan akt. Özmen ve Harktı, 2005), etkili okul faktörlerini imaj literatürüyle örtüşen üç grupta toplanmaktadır. Bunlar:

- Okul çevresi etkenleri: Veli destek ve katılımı, çeşitli grupların istek ve değerleri, fırsat eşitliği, ilgili yasalar, teknoloji patlaması, eğitimin sınırlı kaynakları, öğrencilerin sosyoekonomik özgeçmişleri, politik amaçlar vb.
- Okul düzeyli etkenler: Yönetmelik liderlik, okul iklimi, öğretimin vurgulanması, öğretmenler vb.
- Sınıf düzeyli etkenler: Eğitim programı, öğretmen davranışı, öğrenci davranışı vb.

Okul imajının yönetiminde kritik öneme sahip olan okul niteliği ya da kalitesi ile ilgili göstergelere değinilir. Örneğin İngiliz Eğitim Yönetimi Merkezi (1999), okulun niteliğine ilişkin 24 imaj göstergesi belirlemiş ve sıralamada şu konulara yer vermiştir:

- Akademik standartlar ve akademik etos,
- Teknolojide girişim ve başarı,

- Destekleyici ve taşıyıcı yapılar,
- Mesleki kurslar ve çıktılar,
- Kültürel girişimler,
- Okuryazarlık başarıları,
- İşletme çalışmaları ve girişim ödülleri,
- Sportif başarılar ve dereceler,
- Ruhani ve dinsel davranışlar,
- Özel ihtiyaçlara açıklık ve tutum,
- Eşitlik fırsatlarına açık olma,
- Çok kültürlü eğitim,
- IT eğitim donanımı,
- Öğrencilerin görünüşleri ve davranışları,
- Ebeveyn katılımı,
- Yerel yönetim katılımı,
- Toplum katılımı,
- İleri okullarla irtibat,
- Okulun yükseltilmesi,
- Sonraki ve diğer okullarla irtibat,
- Bina ve fiziksel çevre,
- Aktif ve bireyselleştirilmiş öğrenme stilleri,
- Çalışanların gelişimi,
- Diğer nitelikler (Faculty of Economics, 2006).

2.2.5 İç ve Dış Tedarikçilerle İletişim

İletişim, okulun dış çevresiyle ilişkilerinin yönetimi kapsamı altında ele alınan konulardan biri olduğunda akla okulun misyonu gelir. Okul misyonunun anlamı, okul yöneticisinin dış çevre ile horizontal ilişkiler geliştirmesidir. Bu ilişkileri geliştirirken, okul içinde olup bitenlere hâkim olması ve bunlardan çevreyi haberdar etmesidir. Okul yöneticilerinin dış çevreyle ilişkileri, sadece okul imajı sorunu olarak değil, başkalarının da bu misyonu sahiplenmesi olarak dile getirilir (Centre for Education Research and Innovation, 2001,s. 42-43) .

İletişim dünyası okul imajını etkiler. Bu yolla okulun vizyonu, politikası, kaynakları ve gelişme stratejileri net bir şekilde açıklanmalıdır. Fakat farklı kesimlerin okul imajını şekillendiren beklentileri, çok zor bir konudur. Güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyan imaj haritaları farklı grupların beklentilerini ve okul imajına dair bakış açılarını ortaya koyabilir (Budzik, 1973, s. 5).

Eğitim kurumlarında iletişim konusunu ele aldıkları araştırmada Yıldırım ve Dönmez (2008, s. 99), okulu açık bir sistem olarak ele alır, bu nedenle okulların sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal bir çevre içinde varlığını sürdürdüğünü vurgularlar. Bu karşılıklı iletişim sürecinde dinamik yapılarıyla hem çevrelerini etkiler hem de etkilenirler. Bu çevrede okulun velileriyle kurduğu sağlıklı iletişim, sağlıklı bir çevrenin ön koşulu olarak dile getirilir. Dolayısıyla aile ile iletişim kurmanın çeşitli yolları vurgulanır. Yıldırım ve Dönmez (2008, s.99), çeşitli kaynaklardan bu yolları aşağıdaki gibi çeşitlendirerek aktarır:

- Telefonla görüşme,
- Telefona mesaj gönderme,
- Aileye mektup gönderme,
- E-posta gönderme,
- Veli toplantıları yapma,
- Aileyi ziyaret etme,
- Aileye karne verme,
- Okul gazetesi çıkarma,
- Kutlama kartları,
- Veli panosu,
- Ödev defterleri.

Aile açısından çeşitli iletişim yollarına duyulan ihtiyacın çeşitli dayanakları vardır. Saritaş (2005, s. 234'den akt. Yıldırım ve Dönmez, 2008, s.99), çocuğun okulda geçirdiği sürenin ailede geçirdiği süreden daha uzun olduğunu vurgular. Şişman (2001, s. 54-55'den akt. Yıldırım ve Dönmez, 2008, s.99), bu ihtiyacın çift yönlü olarak okul lehine olan durumuna dikkat çeker ve çocuğun okulda geçirdiği sürenin daha iyi değerlendirilebilmesi için okulların da aile desteğine olan ihtiyacının altını

çizer. Çünkü fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gelişim okul başarısı için önemlidir ve bu gelişim alanları aile ortamıyla yakından ilgilidir. Gümüseli (2004'den akt. Yıldırım ve Dönmez, 2008, s.99), bu görüşü; okulun öğrenciye istenilen kazanımları tek başına sağlayamayacağı, bu kazanımlarda ailenin etkisinin büyük olduğunu vurgulayarak doğrular.

Örnek teşkil etmesi bakımından Center School Distict (2007), toplumla işbirliği ve iletişim stratejileri olarak; medya ilişkileri, araştırma-geliştirme, pazarlama-enformasyon ve iletişim eğitimi başlıkları altında çeşitli hedef ve stratejiler önermiştir. Bunlara özet olarak şöyle yer verilebilir:

Medya ilişkileri (stratejiler)

- Yayınlar, brifing, resimler, haftalık toplantılar.
- Okul sorunlarının tartışıldığı oturumların ve okulun görsel sunumunun medyada yer alması.
- Temel veriler,
- Mektuplar, ziyaretçi dilekleri,
- Arşiv, ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilecek medya hikâyeleri,
- Okuldaki önemli aktivitelere medya daveti,
- İki yönlü iletişimle öğrenci-medya buluşması.

Araştırma-geliştirme (stratejiler)

- Toplumla yönelik odak grup ve survey tipi araştırmalar,
- Anahtar mesajlar,
- İşverenlerin eğitim mesajları,
- İşveren ve öğrencileri anlamlı şekilde buluşturan araştırmalar,
- Ulusal eğitim konuları hakkında internet araştırmaları,
- Kurumsal PR çalışmaları,
- Kurumsal ölçülebilir çıktılar (aylık web sitede en çok ziyaret edilenler, yeni merkez haberlerinin sayısı vb).

Pazarlama-enformasyon (stratejiler)

- Temel anahtar kriterlerle ilgili yeni kampanyalar,
- Bilgi broşürü ile yeni alanların tanıtımı,

- Dönem başında, dönem arasında çalışanların mesajları,
- İnternet sitesinin imajının yenilenmesi,
- Okul ve iş dünyası ile ilgili kampanyaların yazılı olarak duyurulması,
- Haftalık yayın (haber dergisi, gazete, bülten),
- Özel olaylar ve toplantılar,
- İş dünyasına yönelik sergiler,
- İşverenlerin eğitime dair mesajları.

İletişim eğitimi (stratejiler)

- Öğrenci ve çalışanlar için PR çalışmaları,
- İmaj oluşturmada profesyonel gelişime yönelik çalışmalar,
- Etkili iletişim oturumları,
- PR grubunun organizasyon olarak iyi ve eksik yönlerini ortaya çıkarmak.

Firestone (1980, s. 459-487), Amerikan Ulusal Eğitim Enstitüsü (NIE) fonları aracılığıyla yaptığı araştırmada, imaj değişikliği yapmanın riskleri üzerinde durmuştur. Buna rağmen bir değişim aracı olarak okul imajının kullanımında şu açıklamalarda bulunur:

İmaja dair değişim modelleri kullanılırken, en çok imaja odaklanılır. Bu planlı bir değişim sürecidir. İmaj düzeyindeki değişim dört aşamadan geçer. Bunlar; benimseme, başlama, uygulama ve birleştirmedir (Hage ve Aiken, 1970'den akt. Firestone, 1980, s. 474). Benimseme sürecinde, örgütsel karar verenler kullanılacak yeniliği seçerler. İlk olarak, yeni bir programı benimsediklerinde, karar verenlerin çok farklı güdeleri olabilir. Kimisi problem çözücü yönelimde olabilir; belirli zorlukların üstesinden gelmek için yollar ararlar. Diğerleri daha fırsatçıdır. Mevcut para olduğu için bir programı benimseyeceklerdir. Son araştırmalar, problem çözücü yönelimde olan okulların projeleri en başarılı şekilde uyguladıklarını ve büyük ihtimalle yeni uygulamaları süregelen aktivitelere katacaklarını göstermektedir (Breenwood, Mann ve McLaughlin 1975'den akt. Firestone, 1980, s. 474). İkinci olarak, karar verme süreci epeyce değişebilir. Bazen süreç, yerel ihtiyaç ve alternatif yeniliklerin sistematik rasyonel analizi tarafından nitelendirilir. Bazen de olasılık keşfi veya gruplar arasındaki pazarlıklar tarafından nitelendirilir. Her süreç ile

değişik bilgi türleri uyumludur. Üçüncü mesele, yeni uygulamaların etkililiği hakkında sunulan bilginin güvenilirliğini tespit için kullanılan temelleri nitelendirmektir. Nihayet, karar verenlerin kim olduğunu bilmek gerekir.

Başlama süreci, yeniliği uygulamaya koymak için yapılan hazırlık sürecidir. Burada üç önemli konu vardır. İlki, iç planlamaya bakış açısıdır. Burada soru şudur, planlama aktivitesi ne kadar rasyoneldir? İkinci konu personel katılımıyla ilgilidir. Literatürde genellikle, geniş katılımın değişim için destek yaratacağına inanılır ancak terimin tanımları çeşitlilik göstermektedir. Bazen, personelin sadece kararlar verilirken bulunması anlamına gelir ve bazen de bilfiil sözlerinin geçtiği anlamına gelir (Giacquinta 1973'den akt. Firestone, 1980, s. 474). Son olarak, okulun dış dünyadaki kaynakları nasıl tanımladığı tespit edilir. Bu kaynaklar fonları, personeli, gereçleri ve politik desteği içerir.

Uygulama, yeniliğin fiilen uygulamaya koyulduğu aşamadır. Değişim sürecinin en stresli parçasıdır ve çoğunlukla personel direnci yaratır. Ancak direncin aldığı şekillere az ilgi gösterilmiştir. Biz, hem direncin aldığı şekil hem de proje liderlerinin direncin üstesinden gelme şekilleri ile ilgileniyoruz. Burada ortaya çıkan diğer bir mesele de meydana gelen diğer uygulama bariyerleri hakkındadır. Bunlar, yetersiz personel eğitimi, aşırı yüklenmiş rol veya çok fazla iş ve gerekli materyallerin yokluğunu kapsar (Gross, Giacquinta ve Bernstein 1971'den akt. Firestone, 1980, s. 475). Etkili planlama, bu bariyerleri bir dereceye kadar bastırır ancak bazıları neredeyse kaçınılmaz şekilde oluşurlar. Okullar, bu bariyerleri tanımlama ve bunlara tepki gösterme mekanizmalarına göre farklılık gösterirler. Her bir imaj ile hangi mekanizmanın uyumlu olabileceğinin sorgulanması gerekir.

2.2.6 Okul İmajının Ölçümü

Okulun bilgi toplumuna uyum sağlamasını sürekli öğrenbilme yeteneğine bağlayan Çelik (1996, s. 110'ten akt. Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 3), sürekli öğrenmenin, okulun öğrenen örgüte dönüşmesi ile gerçekleşebileceğini belirtir. Fındıkçı (1996, s. 151'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 3), bu görüşü, bilgi toplumunun gerektirdiği okul modelinde, okulların “öğrenen okul” imajına sahip olmaları

gerektiği dūřuncesiyle destekler. Öğrenen okula ilişkin literatür, konumuzu destekleyen farklı bir araştırma alanı olduğundan burada literatür boyutuna girilmeyecektir. Fakat dikkat çekilecek husus; öğrenen okulda, çalışan ve yöneticilerin, öğrenme kaynakları ve araçları boyutunda okulun imajına odaklanmak durumunda olduklarıdır. Nitekim öğrenen örgütlerin kültürel özellikleri olarak geçen: “sistem düşüncesi, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarından öğrenme, bilgiyi yayma-paylaşma, sinerji yaratma, sürekli eğitim” başlıkları altında dile getirilen kıyaslama ve görüşme gibi yöntemler, okul imajının ölçülmesi sorunuyla birlikte ele alınmalıdır.

Literatürde de yer aldığı gibi, imaj ölçümü bir anlamda hem iç hem dış unsurların ölçümü anlamına gelir. Bu süreçte kurum kültürü, kimlik ve imaj arasındaki yapısal bağlılığın da göz önünde bulundurulması gerekir. Gerek mevcut durumun analiz edilmesi, gerekse kurumun/yöneticinin kendine dair imaj algısı ile algılanan imaj arasındaki farkların bulunması açısından çeşitli yöntem ve araçlar kullanılarak imaj ölçümü yapılır. Ölçüm sürecinde literatürde yer alan yöntemler, bu yöntemlerin belirleyicilerine dikkat edilerek kullanılabilir. Fakat bir imaj analizi tek başına yeterli değildir ve imajlar sabit, statik unsurlar değildirler. Temelde bu veriler, değişim stratejileri için kaynak olarak kullanılır.

Svitlick (1996, s. 213’den akt. Faculty of Economics, 2006), bir okulun imajının bileşenlerini tanımlayabilmek için, insanların odaklandığı hedeflerin tanımlanması gerektiğini dile getirir. Okul imajının değerlendirilmesinde aşağıdaki gibi temel bazı sorulara yer verilebilir.

- Ziyaretçilerin okula ilişkin ilk izlenimleri nedir?
- Sizin okul binasına ilişkin izleniminiz nedir?
- Çocuğumun eğitildiğı sınıf nasıl donanmıştır?
- Sınıf öğretmeni ne kadar iyidir?
- Okul tarafından sunulan bilgiler nelerdir?
- Çocuğunuzun bu okulda güvende olduğunu düşünüyor musunuz?
- Çocuğunuz hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz?

Bu sorular aynı zamanda okulun gelişim süreci için ele alınacak kriterler olarak da düşünülmelidir. Fakat soruların odaklandığı konulardan da görüleceği gibi okul imajının ölçülmesinde öne çıkan kriterler:

- Okul hakkındaki ilk izlenim,
- Okul binası,
- Sınıfların donanımı,
- Öğretmen kalitesi,
- Okul tarafından sunulan / ulaşılabilir bilgi kaynakları,
- Okul güvenliği,
- Okulun velilere çocukları hakkında sunduğu enformasyondur.

Aynı şekilde bir okulun imajını ölçmek için kullanılan değerlendirme skalası ve bu skalada yer alan kriterler şu şekildedir:

Okul;						
Büyük	1	2	3	4	5	küçük
Okulun fiziksel lokasyonu ve görünümü						
İyi	1	2	3	4	5	Kötü
Okuldaki ekipmanlar						
Modern	1	2	3	4	5	Eski
Çalışma programı						
Yüksek kalite	1	2	3	4	5	Düşük kalite
Programdaki yenileşme						
Hızlı	1	2	3	4	5	Yavaş
Müfredat dışı aktivitelerin oranı						
Fazla	1	2	3	4	5	Az
Okul iklimi						
Arkadaşça	1	2	3	4	5	Soğuk
Öğrencilerin davranışları						
Uygun	1	2	3	4	5	Uygun değil
Mezunların başarısı						
Büyük	1	2	3	4	5	Küçük
Eğitimcilerinin başarısı						
Yüksek	1	2	3	4	5	Düşük
Okulun yönetimi						
Etkili	1	2	3	4	5	Etkisiz

Ebeveyn katılımı						
Aktif	1	2	3	4	5	Pasif
Yerel yönetim ve işverenlerle işbirliği						
Kullanışlı	1	2	3	4	5	Kullanışsız
Partnerlerle ilişkiler ve uluslar arası ilişkiler						
Güçlü	1	2	3	4	5	Zayıf
Okulun yüceltilmesi						
İyi bilinir	1	2	3	4	5	Bilinmez

Kaynak: Faculty of Economics (2006). Creating the plan to preserve or improve school image. http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm.

Okulun imajına ilişkin değerlendirme kriterleri arasında aşağıdaki faktörlere de değinilmektedir:

- Öğrenci ve ailelerin karar alma sürecinde edindikleri pozitif düşünceler,
- Okulun tarihi,
- Bina ve bina ile ilgili olanaklar,
- Yönetim kalitesi,
- Okul stratejisi,
- Müfredat dışı projeler,
- Yükseltme,
- Öğretim kalitesi,
- Öğrenci davranışları,
- Ebeveyn katılımı,
- Dış tedarikçilerin tatmini,
- Öğrencilerin eğitimsel kazanımları/başarıları
- Okulun sembolü.

Tüm eğitim kurumlarının imajlarını rekabetçi çevre doğrultusunda analiz etmesi gerektiğini dile getiren Kolibova (2000, s. 581) analiz için; çoklu faktör metodu, çoklu talep haritaları, ilgi talepleri gibi yöntemler kullanılabileceğini söyler. Ayrıca eğitimsel arena olarak adlandırılan modele göre okul kurumunun çevresi göz önünde bulundurularak şu strateji başlıklarına dikkat edilmesi tavsiye edilir:

- İç çevre: öğretmenler, üniversite ve fakülte yöneticileri, idari ve finansal memurlar vb.,

- Pazar çevresi: öğrenciler, sponsorlar vb.
- Kamusal alan: medya, akreditasyon komisyonları, genel temsilcilikler, toplum vb.
- Rekabetçi çevre: eğitim hizmeti veren tüm alan karşılaştırılabilir.
- Makro-çevre: eğitim kurumlarının sosyal aktivitelerine etki eden demografik, ekolojik, ekonomik, teknolojik, siyasi koşullar.

Nimec (1996'dan akt. Faculty of Economics, 2006), konuyu okul imajının bileşenleri olarak belirginleştirir. Okul imajının bileşenlerini (CD+CC+CL). CCom = Cim formülüyle gösterir. Bu bileşenler şu temaları kapsar:

CD= Corporate design (bina mimarisi, sınıflardaki donanımlar ve diğer fırsatlar, logo, reklam materyalleri, okul broşürü, temizlik gibi görsel unsurlar),

CC= Corporate culture (değerler, organizasyonu karakterize eden etkileşimsel normlar ve inançlar, giyim, üyeler-alt kültürler-farklı grup üyeleri arasında paylaşılan giyim, konuşma ve paylaşımlar),

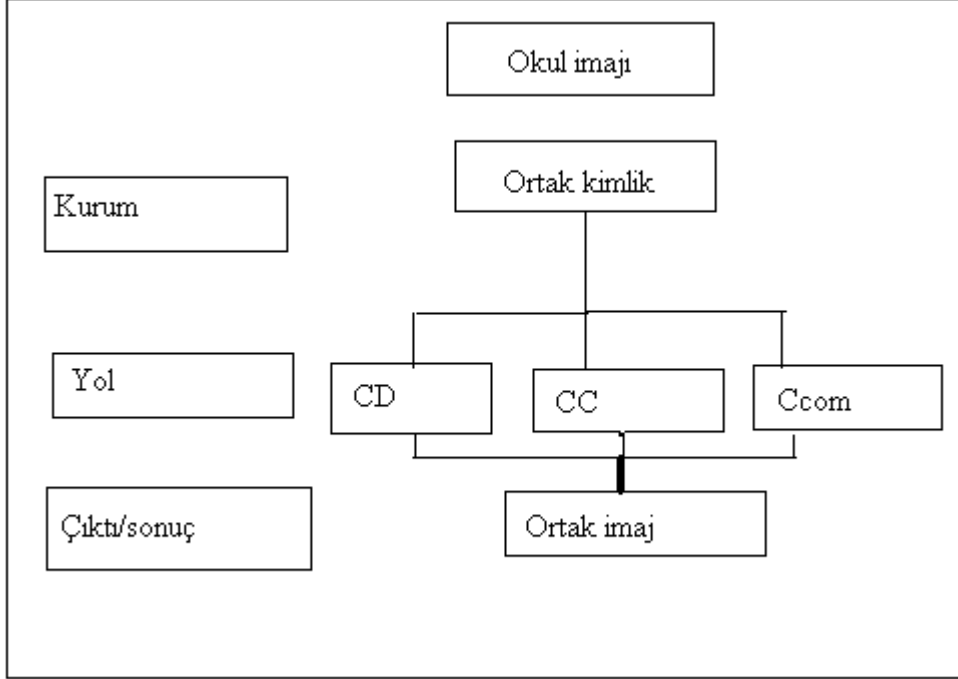
CI= Corporate Identity (organizasyonun felsefesi, okulun kendini algılama şekli),

Ccom= Corporate communication (toplum ilişkilerine dair anahtar görevler).

Formülde yer alan bileşenler şu şekilde gösterilir:

Şekil 16

Okul imajının bileşenleri



Kaynak: Faculty of Economics (2006). Creating the plan to preserve or improve school image. http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm.

Avustralya Eğitim Departmanı (Government of Western Australia, 2008) sitesinde okulların sahip oldukları imajlarını yükseltmeleri için bazı pratik önerilere yer verilmiştir. Bu önerileri uygulamadan önce okul toplumunun okulun etik iklimi ve özel karakteri üzerinde düşünmesinin önemine değinilmiştir. Sonuç olarak okulların imajlarını yükseltmede dikkat edecekleri noktalara dair öneriler şu başlıklar altında toplanmıştır:

- Okulun itibarı,
- Toplumla birliktelik,
- Haber bültenleri,
- Önemli olaylar,
- Medya,
- Logo,
- Broşür,
- Web sitesi

Bu başlıklar altında okul toplumunun cevaplaması gereken sorulara yer verilmiştir (<http://policies.det.wa.edu.au>).

Sonuç olarak, Pawlas (1999, s. 52, 54) da okul imajının oluşmasında en önemli rolün okul yöneticisine ait olduğunu belirtir. Yazar, bir okul yöneticisinin toplumun gözünde okul imajını yükseltebilmesi için başvurabileceği çeşitli yöntemler olduğunu dile getirir. Bu yöntemler, aynı zamanda toplumun okul imajına ilişkin algısını hitap eden kriterleri kapsar. Ancak bahsedilecek kriterlerin, öncelikle toplumla ilişkiler ve iletişime dayalı teknikler içermesi nedeniyle, iyi planlanmış ve etkili bir toplumla ilişkiler programı dâhilinde uygulanması önemlidir. Dolayısıyla okul imajının ölçümünde etkili bir toplumla ilişkiler programı yürüten okul, şu faktörler açısından değerlendirilir:

- Öğretmenler (eğitim, yetiştirme, okul-toplum ilişkilerindeki yeri),
- Okula devam eden öğrencilerin okul hakkındaki görüş ve düşünceleri,
- Panoların kullanımı,
- Ev ziyaretleri, okul yöneticisi ve öğretmenlerle yüz yüze iletişim olanakları,
- Okulun sunduğu eğitim ve hizmetlerin kalitesi,
- Okul yöneticisinin toplantılara katılımı,
- Okul müdürünün destekleyiciliği,
- Okul yöneticisinin ebeveynlerle kurduğu işbirlikleri,
- Okul yöneticisinin sosyal kurum ve profesyonel organizasyonlarla kurduğu işbirlikleri,
- Okul yöneticisinin öğrencilerle ilişkileri,
- Okul yöneticisinin gönüllülerle yaptığı çalışmalar.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Tarama modeli olan bu çalışmada, çocuklarını çeşitli eğitim kurumlarına gönderen ebeveynlerin, okul imajına ilişkin algılarının hangi faktörleri içerdiği incelenmeye çalışılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005, s. 77). Belirtilen model dâhilinde çalışmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2005, s. 39)'ın da dile getirdiği gibi, nitel araştırma; gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı; algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreci ifade eder.

Amaç, nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak, evrene genellenebilir bulgulara ulaşmak değil, küçük örneklem grubuyla çalışarak derinlemesine bulgular ortaya çıkarmaktır.

3.2 Çalışma Grubu

Araştırma modelinde de belirtildiği gibi, nitel araştırma yaklaşımında evrene genellenebilir bulgulara ulaşmak hedeflenmediği ve indirgemeci bir yaklaşım tercih edilmediği için örneklem yaklaşımından çok çalışma grubu yaklaşımı tercih edilmektedir.

Araştırmada iki çalışma grubu söz konusudur. Birinci aşamada literatür incelendikten sonra çeşitli eğitim kademesinden mezun olmuş ebeveynlerin okul imaj algılarının hangi kriterleri içerdiğini ölçmeye yönelik 23 soru, 10 kişiden oluşan ön çalışma grubuna yüz yüze görüşme yoluyla sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen bulgular uzman yardımıyla, yine literatür incelenerek belirlenen ön temalar doğrultusunda, esas çalışma grubuna sorulacak görüşme sorularını elde etmek için kullanılmıştır.

İlk görüşmeden edinilen tecrübeler ışığında soruların fazla sayıda ve çok uzun olmamasına, temaları en kapsamlı şekilde açıklayacağı düşünülen soruların seçilmesine ve derinlemesine analize yardımcı olacak nitelikte uzun görüşülmesine özen gösterilmiştir. Görüşme soruları, çoğunluğu üniversite mezunu 10 ebeveyninden oluşan ve tamamı İstanbul ilinde yaşayan çalışma grubuna uygulanmıştır. Neuman (2008)'ın da belirttiği gibi, nitel araştırmada derinlemesine analiz yapmak için en az 10, en fazla 30 kişi ile görüşme yapılması uygundur.

3.2.1 Çalışma Grubu Verileri

Belirtildiği gibi, araştırmada iki çalışma grubu söz konusudur. Hem ön çalışma, hem çalışma grubuna katılan velilerin, eğitim durumları, meslek dağılımı ve yaş aralıklarına ilişkin dağılım, Tablo 12 ve 13'de verilmiştir.

Tablo 12 Ön çalışma grubu verileri			
Değişkenler		Baba	Anne
		n	n
Eğitim durumu	İlkokul mezunu		1
	Ortaokul mezunu	1	
	Lise mezunu	1	4
	Üniversite mezunu	1	2
	Lisansüstü eğitim		
<i>Toplam</i>		3	7
Yaş aralığı	31-35	1	3
	36-40		1
	41-45		1
	46-50	1	2
	51-55	1	
<i>Toplam</i>		3	7
Meslek	Ev hanımı		4
	Memur	2	2
	Serbest meslek	1	
	Emekli		1
<i>Toplam</i>		3	7
<i>Genel Toplam</i>		<i>n=10</i>	

Tablo 12'de görüleceği gibi, ön araştırmaya katılan velilerin öğrenim durumu incelendiğinde, % 50 (n=5) ile ilk sırayı lise mezunları almaktadır. Lise mezunlarını % 30 (n=3) ile üniversite mezunu veliler takip etmekte, % 10 (n=1)'luk

oran ile bir ortaokul, bir ilkokul mezununa rastlanmaktadır. Velilerin yaş aralıkları incelendiğinde, en sık tekrar eden yaş aralığı olarak 4 (%40) velinin 31-35 yaş aralığında olduğu, en az tekrar eden yaş aralıkları olarak, 1 (%10)'er velinin 41-45 ve 46-50 yaş aralıklarında oldukları tespit edilmiştir. Velilerin meslek dağılımına bakıldığında ise, 4 (%40) velinin ev hanımı olduğu, geri kalanların ise serbest meslek, emekli ve memur olduğu görülmektedir. Bu dağılım, görüşme grubunun heterojen yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 13 Çalışma grubu verileri			
Değişkenler		Baba	Anne
		n	n
Eğitim durumu	Ortaokul mezunu		
	Lise mezunu		
	Üniversite mezunu	1	8
	Lisansüstü eğitim	1	
<i>Toplam</i>		2	8
Yaş aralığı	31-35		
	36-40		2
	41-45	1	2
	46-50		1
	51-55	1	3
<i>Toplam</i>		2	8
Meslek	Ev hanımı		2
	Memur	1	5
	Serbest meslek	1	
	Emekli		1
<i>Toplam</i>		2	8
<i>Genel Toplam</i>		<i>n=10</i>	

Tablo 13'de görüleceği gibi, araştırmaya katılan velilerin öğrenim durumu incelendiğinde, % 90 (n=9) ile ilk sırayı üniversite mezunları almaktadır. Lisansüstü eğitime sahip veli oranı % 10 (n=1) ile üniversite mezunu velileri takip etmektedir. Velilerin yaş aralıkları incelendiğinde, en sık tekrar eden yaş aralığı olarak 4 (%40) velinin 51-55 yaş aralığında olduğu, en az tekrar eden yaş aralığı olarak, 1 (%10) velinin 46-50 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Velilerin meslek dağılımına bakıldığında ise, 6 (%60) velinin devlet memuru olduğu, geri kalanların ise serbest meslek, emekli ve ev hanımı olduğu görülmektedir. Tabloda çok uzun yer kaplayacağı için yer verilmeyip, velilerin meslekleri ayrıntılı olarak incelendiğinde;

memur olarak adlandırılan meslek grubunda; bankacı, öğretmen, jeofizik mühendisi, okul müdürü ve telekomünikasyon sektöründe çalışan bir veli yer almaktadır. İki ev hanımının üniversite mezunu olduğu fakat maddi ihtiyaçları olmadığı için çalışmadıkları tespit edilmiştir.

3.3 Verilerin Toplanması

Çalışmanın verilerine yüz yüze görüşme yöntemiyle ulaşılmıştır. Bu amaçla ilgili literatür ve uzman bilgileri doğrultusunda iki tür görüşme formu hazırlanmıştır. İlk olarak literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda elde edilen ön temalara en geniş kapsamda açıklamalar getireceğine inanılan ve velilerin okul imaj algılarını keşfetmeye yönelik yarı yapılandırılmış ön görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu sorular çeşitli eğitim kademesinden mezun olmuş 10 kişilik ön görüşme grubuna sorulmuş, alınan cevaplar literatür göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Daha sonra ön görüşme grubunun cevapları, tez danışmanı ile birlikte incelenmiş, yeniden düzenlenen ön temalar doğrultusunda çalışma grubuna sorulacak sorulara son şekli verilmiştir.

Bu görüşmeleri yapabilmek için önceden ebeveynlerle iletişime geçilmiş, görüşme konusu hakkında bilgi verilmiş, kendilerinden ortalama olarak 1 saat kadar randevu istenmiştir. 10 ebeveynle daha çok onların tercih ettiği ve teke tek görüşmelere olanak sağlayacak ortamlarda görüşülmüş, görüşme bilgileri anında yazıya geçirilmiştir.

Gerek ön çalışma grubu ile yapılan görüşmelerde gerek çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazları kullanılmamıştır. Görüşmelerde derinlemesine bulgulara ulaşmak hedeflendiğinden, görüşme süreleri 35-120 dakika arasında gerçekleşmiştir. Ebeveyn algılarını derinlemesine analiz edebilmek için çalışma grubundaki görüşülen tüm velilere, cevapları doğrultusunda “ne gibi”. “neden” ve “nasıl” “ne içerir” gibi açıcı sorular yöneltilmiştir.

3.3.1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Çalışmada iki yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Literatür incelendikten sonra; “veliler, okula ilişkin, literatürde yer alan imaj faktörlerinin

bilincindedir”, “okul yöneticisi, okul imajının geliştirilmesi ve yönetilmesinden sorumludur“, “veliler, okul imajına ilişkin imaj faktörlerinin tümünü göz önünde bulundurmaktadır” varsayımlarına ulaşılmıştır. Bu varsayımlara yönelik ön çalışma grubuna uygulanabilecek 23 soru oluşturulmuştur. Yapılan ön görüşmelerden elde edilen açılımlar doğrultusunda temaları sınamak için asıl görüşme sorularının hazırlanmasına geçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, literatür incelendikten sonra tez danışmanı ve bir alan uzmanının görüşleri alınarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Veri toplamak amacıyla, çocukları çeşitli devlet okullarının lise kademelerinde okuyan velilere sorulmak üzere aşağıdaki 10 soru hazırlanmıştır:

1. Okul tercihinde hangi kriterleri göz önünde bulundurursunuz? Neden?
2. Çocuğunuz okula başladıktan sonra gözünüzde o okula dair imaj değişti mi? Kaydettirmeden önce nasıl bir imajı vardı?
3. Diğer öğrenci ve ailelerin profilleri nasıl? (Sizce öğrenci ve velilerin profillerine ilişkin hangi kriterler okul imajında rol oynamaktadır?)
4. Öğretmenlerin okul imajına katkıları var mı? Nasıl?
5. Okulda yaşanan (olumlu ya da olumsuz) olaylardan düzenli olarak haberdar oluyor musunuz? İletişimde hangi kanallar kullanılmaktadır?
6. Okulun öğrencilere sunduğu sosyal imkânlar nelerdir? Bu imkânların çocukların eğitimi üzerindeki etkileri nelerdir?
7. Sizce okul, imajını geliştirmek için aşağıdaki konularda (imaj faktörleri) neler yapmalıdır?
 - a. Fiziki faktörler: görsel kimlik ve tasarım,
 - b. Sosyal sorumluluk,
 - c. İletişim,
 - d. Kalite.
8. Okul, önceki mezunlarının kariyerlerine katkı sağlıyor mu? Nasıl?
9. İdeal okul deyince gözünüzde nasıl bir okul imajı oluşmaktadır? Neden?
10. Okul yönetimi okul imajını yönetmekte başarılı mı? Neden?

Onuncu sorunun cevabının alınmasından sonra görüşme yapılan tüm velilere okulun imajını geliştirmek için herhangi bir toplumla ilişkiler programına / politikasına sahip olup olmadığı sorusu yöneltmiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak, görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması, tanımlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Başka bir ifadeyle içerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Tümevarım tekniğinin kullanıldığı içerik analizinde birim olarak ebeveynlerle görüşmelerden elde edilen cümlelerdeki kavramlar kullanılmıştır. Her bir kavram, bağlam alanları göz önünde bulundurularak gruplanmıştır. Bu gruplama işleminden sonra tüm cümle grupları ve her bir grup ayrı ayrı incelenerek grupların hangi boyutu ifade edebileceğine karar verilmiştir. Böylece velilerin okul imajı algılarının oluşmasında rol oynayan boyutlara ulaşılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu yansız olarak ortaya koyması anlamına gelmektedir. Kısaca, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Dış geçerlik, kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda benzer sonuçlar doğurup doğurmayacağına, iç geçerlik ise, araştırmacının ölçmek istediği veriyi kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçmeyeceğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu çalışmanın analizinin iç geçerliğine ilişkin, ilk olarak, elde edilen kategori ve içeriklerin anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına ve araştırmadan elde edilen verilerin eldeki kategorilere anlamlı biçimde yerleşip yerleşmediğine dair üç kez iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır.

LeCompte ve Goetz (1982'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 1999)'ın dile getirdiği gibi, çalışmanın iç güvenirliliğine ilişkin ise bazı stratejilere başvurmak mümkündür. Bu stratejilerden biri, elde edilen verilerin analizinde ulaşılan sonuçları bir başka araştırmacıya teyit ettirmektir. Belirtilen strateji doğrultusunda, araştırmanın güvenirliliği için, analiz sürecine ve analizden elde edilen sonuçlara ilişkin uzman

görüşü alınmıştır. Bu aşamada gerçekleştirilen tartışmalar, birincil verilere yeniden dönme yoluyla kontrol edilmiş, her bir adıma ilişkin uzlaşma yoluyla ilerleme kaydedilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

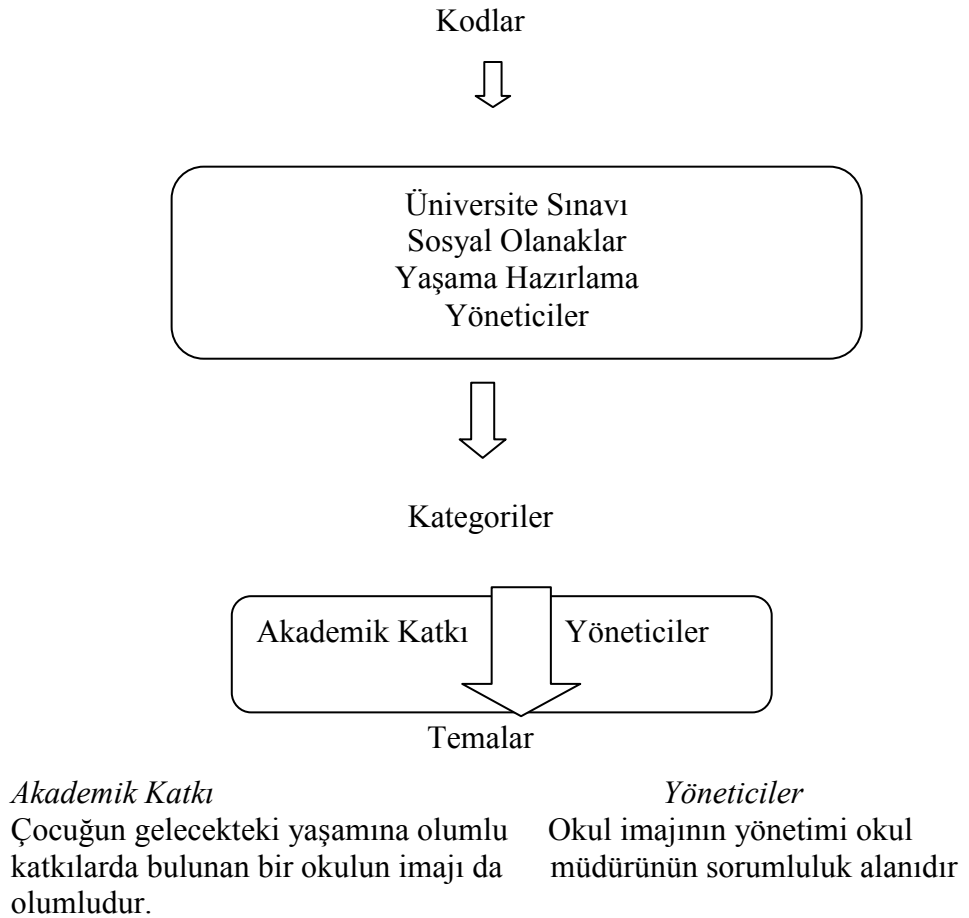
Bu bölümde, velilerin okul imaj algılarının hangi kriterleri içerdiğine yönelik araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulgular, araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak sırasıyla sunulmuştur.

4.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu, velilerin, okula ilişkin, literatürde yer alan imaj faktörlerinden hangilerini dile getirdiklerinin tespit edilmesine yöneliktir. Bulguların elde edilmesinde izlenen süreç, Şekil 17’de gösterilmiştir.

Şekil 17

Velilerin sahip oldukları okul imajına ilişkin kod, kategori ve temalar



Analizin birinci alt problemi ile ilgili bulgular doğrultusunda velilerin okul imajına ilişkin dile getirdikleri faktörler şöyledir:

1. Üniversite sınavı başarısı (n=10),
2. Yöneticiler (n=10)
3. Okulun sunduğu sosyal olanaklar (n=4),
4. Yaşama hazırlama (n=2).

Velilerin ideal okula yönelik düşünceleri çalışmanın diğer bulguları ile örtüşmektedir. Araştırmanın genelinde ortaya konulmuş olan üniversite sınavında başarılı olmayı sağlama faktörü velilerin düşüncelerindeki ideal okulun da temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla velilerin ideal okul imajının kapsamının çok dar olduğunun söylenmesi mümkündür. Ancak eğitimin sadece akademik boyutunu değil, sosyal ve psikolojik unsurlarını da önemseyen veliler bulunmaktadır. Bu veliler ideal bir okulun çocukları hayata hazırlamasının gerekliliğine değinmektedir. Ancak bu yönde düşünen velilerin sayısının oldukça az olması da düşündürücü bir gerçektir. Üstelik, çalışmaya katılmış olan velilerin sosyo-ekonomik düzey ve eğitim durumu açısından üst sıralarda yer alıyor olmalarına rağmen yine de düşüncelerinin bu yönde olması eğitim sistemimizin ve okulların imajının ne boyutta olduğunu daha da net bir biçimde ortaya koymaktadır.

“Kendi okulumuz ideal. Çocuğun her alanda başarısını destekleyen bir okul idealdir. Bunun kanıtı da okul puanının yüksek olması, mezunlarının çoğunun istediği üniversiteye girmesidir.” (V7)

“Sırf eğitime değil sosyal ve sportif faaliyetlere de yer vermeli, çocukları sosyal hayata hazırlamalı. Çocuklar okulda sadece eğitim amacıyla gidiyorlar. Her şey eğitimden ibaret değildir. Yani sadece kitap değildir. Hayatta her şey var.” (V3).

Velilere okul yöneticilerinin okul imajı üzerindeki etkisi sorulduğunda hepsinin de yönetimin etkili olduğunu düşündükleri ancak, birçoğunun çocuklarının okulundaki yöneticileri bu anlamda etkili bulmadıkları görülmektedir. Buradaki etkenin ise okul yöneticilerinin iletişim konusundaki eksikliklerinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

“Okul yönetimini başarısız buluyorum. Okul yöneticileri velilere yaklaşırken daha hoşgörölü yaklaşmalı, çocukların yanlış davranışlarından dolayı veliyi aşığulamamalı, velilerle birlik ver bütünlük içinde olmalı.” (V2).

“Bence iyi, ne zaman arasam sorularımın cevabını bulabilirim. Müdür ve müdür muavinleri ilgili ve çabalılar, fedakârlar. İşlerini titizlikle yapıyorlar. Okulda olup biten her şeyi biliyorlar. Çevredeki kötü olaylara (hırsızlık, kapkaç) karşı çok uyanıklar.” (V6).

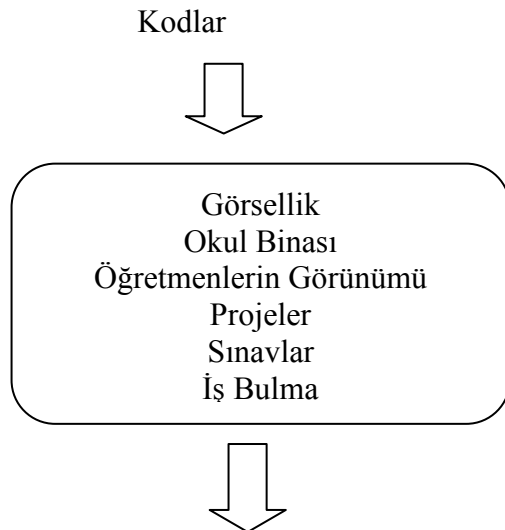
Dolayısıyla okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının etkinliklerinin okul imajı üzerinde oldukça etkili olduğunun ve yönetimin imaj faktörü konusunda oldukça etkili öğelerden birini oluşturduğunun, hatta okul müdürünün sorumluluk alanlarından birinin de imaj yönetimi olduğunun söylenmesi mümkündür.

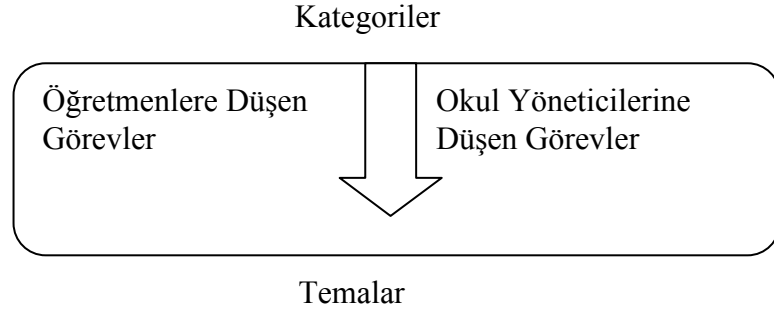
4.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular:

Araştırmanın ikinci sorusu, velilere göre, okulların imajlarını geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alması gereken faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesine yöneliktir. Bulguların analizinde izlenen süreç, Şekil 18’de gösterilmiştir.

Şekil 18

Velilere göre okulların imaj geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alması gereken öğelere ilişkin kod, kategori ve temalar





Öğretmenlere düşen görevler

Öğretmenler, hem kendilerini yetiştirme, hem de öğrencileri sınavlara ve yaşama hazırlama konusunda gerekli yeterliliğe sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerine düşen görevler

Okul yöneticileri, okulun fiziki olanaklarını geliştirme ve daha fazla sosyal sorumluluk alma konusunda etkili çalışmalar yapmalıdır.

Analizin ikinci alt problemi ile ilgili bulgular doğrultusunda velilere göre, okulların imajlarını geliştirme ve yönetme sürecinde dikkate alınması gereken faktörler şöyledir:

1. Sınav başarıları (n=10),
2. Okul binası (n=10),
3. İş bulma (n=8),
4. Projeler (n=3),
5. Görsellik (n=1),
6. Öğretmenlerin görünümü (n=1).

Okulların imajının geliştirilmesinde çeşitli etkenler üzerinde değişikliklere gidilmesinin ya da artık etkisini yitirmiş öğelerin kaldırılmasının gerekliliği açıktır. Buradan yola çıkılarak, velilerle yapılan görüşmelerde okulların fiziki faktörler, sosyal sorumluluk, iletişim ve kalite açısından sahip olmaları gereken niteliğe ve buna ulaşmak için yapılması gerekenlere dair soruya yanıt aranmıştır. Verilen yanıtlar analiz edildiğinde ise, velilerin tamamı okulun fiziki faktörler açısından yeterli olanaklara sahip olması gerektiği noktasında birleştikleri görülmektedir.

“Ama tasarım önemli. Okulun çok amaçlı kullanıma müsait olması, fiziksel şartları arasında. Örneğin tiyatro salonu sinema salonu olarak kullanılıyor.” (V3).

Velilerin öğretmenleri bir model olarak görmeleri ve buna ilişkin olarak da çocukları için iyi bir örnek teşkil edebilecek öğretmenlerin yer aldığı okulları tercih ediyor olmaları arasında da bir paralellik kurulması mümkündür. Bir velinin gençlerin içerikten çok görünüşü önemsediklerini ve okulların görsel anlamda etkileyici olmasının onların gözünde daha fazla değer kazanmasını beraberinde getirdiğini belirtmesi, yine fiziki olanakların yeterli ve nitelikli olmasının gerekliliğine yönelik vurgular arasında yer almaktadır. Fiziki faktörler boyutunda, velilerden bir tanesi öğretmenlerin fiziki görünümüne değinmiş ve bu konuda şunları dile getirmiştir:

“[...] Ayrıca çok kötü giyinen hocalar var. Öğretmenlerin eğitim dönemleri var. Bu dönemlerde giyim kuşamla ilgili eğitimler de verilebilir. Çocuklar bu öğretmenleri ne dinliyor ne de saygı duyuyor. Giyim insanın kalitesini ve kendine saygısını da gösteriyor. Kendisine saygısı olmayan bir öğretmene başkası da saygı duymaz.” (V8).

Birer eğitim kurumu olarak okulların çevreleri açısından da öncü kurumlar olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda veliler de okulların bu sorumluluğuna vurgu yapmakta ve okulların her anlamda çevreye örnek olmasını ve gelişmelere açık kurumlar olarak kendilerini sürekli yenilemelerini beklemektedirler. Üç velinin, okullardan daha fazla sosyal sorumluluk almalarını ve bu anlamda çeşitli projelere imza atmalarını bekledikleri görülmektedir.

“Çevresinde kâğıt atık kampanyası başlatabilir. Ayrıca atıkların ayrıştırılması çok önemli bir konu. Cam, pil ve plastik için çöp kutuları ayrıştırılabilir. Bu kampanyanın öncüsü okul olabilir.” (V4).

“Okul, öğrencisini nasıl yetiştirmek istiyorsa çevresini de ona göre ayarlamalı. Okuldan çıkan öğrenci çevreye girince inancını kaybetmemeli.” (V6).

“[...] Çevresini düzenleyemeyen okul tam başarılı olmuş sayılmaz. Okul, o mahallede oturan öğrenciye karşı da sorumluluklarını yerine getirmeli” (V9).

Bir velinin; “Çevre okullara zaten yeterince hizmet veriyorlar. Artık istemiyoruz” (V3) sözleriyle bunun okul için bir yük olarak da algılanabildiğini de görmekteyiz. Bu görüş, okulların sosyal sorumluluklarını yerine getirmekten ziyade akademik anlamda öğrencilerine daha fazla hizmet vermesinin beklendiğini ortaya koymaktadır.

Velilerin tamamı okulun kalitesini sınavlardaki başarıyla ve derece alan öğrenci sayısı ile değerlendirmektedir. Bu da velilerin sınava endeksli bir okul imajına sahip olduklarını ve bir okulun velinin gözündeki yerinin sınav başarısı ile ölçüldüğünü göz önüne sermektedir. Bu sonuç yapılandırmacı eğitim anlayışı ile eğitim vermeleri yönünde desteklenen okullar ve bu bağlamda da çağdaş eğitimin felsefesi ile çelişmektedir. Çünkü, bir okulun kalitesini belirleyen çok fazla etken bulunmaktadır ve bunun sadece ülke genelinde yapılan sınavlarda gösterilen başarıya indirgenmesi uygun görünmemektedir. Ancak, ülkemizde eğitim sistemi içerisinde sınavların ön plandaki yeri dikkate alındığında velilerin bu yöndeki görüşleri de anlaşılır bir nitelik kazanmaktadır. Bunun yanı sıra öğrencilerin sıkı disiplin altında oldukları okullar veliler tarafından kaliteli olarak değerlendirilmektedir.

“Eğitimdeki başarısını aldığı sonuçlarla yükseltmesi birinci sırada. Bir okulun başarısını öğrenci sonuçlarında öğreniyoruz. Dereceler bir okuldan çok çıkıyorsa o okul kaliteli eğitim veriyordur. Birden fazla olunca tesadüf değil demektir.” (V5).

Okul niteliği öğrencilerinin her anlamda gelişimini büyük ölçüde etkilemektedir. Çünkü, öğrencilerin duygu, düşünce ve tutumları bu paralelde şekillenmektedir. Bunun yanı sıra okulun beklentileri karşılama düzeyi de öğrencilerine sağladığı katkının belirlenmesinde bir ölçüt olarak belirlemektedir. Ancak, çalışmaya katılmış olan velilerin düşünceleri analiz edildiğinde, çoğunluğunun okulun mezunlarına sağladığı katkıyı iş bulma noktasında iyi bir referans olma ve mezuniyet sonrası öğrencilerle ilgilenme ya da mezunların birbirleriyle dayanışma içerisinde olması anlamında değerlendirdikleri görülmektedir. Okul niteliğine dair üniversite vurgusu, öğrencilerin olduğu kadar velilerin de temel kaygısının üniversiteye giriş olduğunu bir kez daha göz önüne sermektedir. Bunun yanı sıra, çocuklarının nitelikli

okullardan mezun olmalarının onlar için bir prestij kaynağı olacağını da düşünmektedirler. Bir velinin şu sözleri de bunu göstermektedir.

“Okulun unvanı var sonuçta. Kızım ... okulundan mezun oldum diyebilir. Mezun olunca övülecek bir okul. Öğretmenlerle iletişim de kopmuyor. Üniversite bittikten sonra bile öğretmenlerden ve okuldan referans mektubu alınabilir. [...]. Okul, mezunlarına sadece referans sağlıyor. Belki de ben farkında değilim veya mezun olmadığımız için bilmiyorumdur. Ama üniversiteye giriş dışında ne sağlayabilir ki?” (V5).

“[...]. Okul istediğimiz bölümü kazandırsın yeter!” (V7).

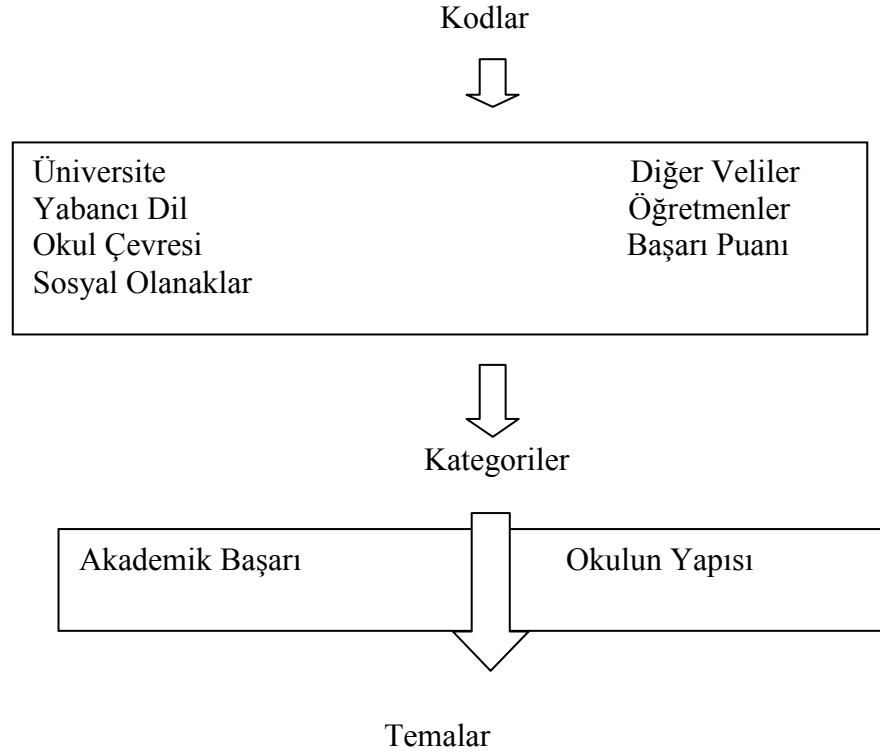
Bu sözler de üniversiteye girme ve iş bulma kaygılarını sergileyerek, bir anlamda Türkiye gerçeklerini ortaya koymaktadır. Bir okulun öğrencileri her anlamda hayata hazırlanması gerekmektedir. Velilerin daha önceki düşünceleri göz önüne alındığında bunun farkında oldukları görülmektedir ancak diğer kaygılarının bunun önüne geçtiğini ve çocuklarının hayatta mutlu ve kendini gerçekleştirmiş bireylerden olarak var olmalarını sağlayacak bir okulu değil, onlara üniversite sınavını kazanmada ve iş bulmada katkı sağlayacak okulları tercih etme yolunda olduklarını göstermektedir. Üniversite sınavını kazanmaya ve iş bulmaya yapılan bu aşırı vurgulara rağmen, hiç bir velinin çocuğunun ilgi, istek ve gereksinimler doğrultusunda bir bölümde okumasını sağlayacak ve istediği bir işte çalışmasına katkıda bulunacak bir okuldan söz etmemiş olması da dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir.

4.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü sorusu, velilerin, okul imajı faktörlerinden özellikle hangisi/hangilerine yoğunlaştıklarını tespit edilmesine yöneliktir. Bulguların analizinde izlenen süreç, Şekil 19’de gösterilmiştir.

Şekil 19

Velilerin yoğunlaştıkları okul imaj faktörlerine ilişkin kod, kategori ve temalar



Akademik başarı

Okul, öğrencilere nitelikli bir eğitim vermeli (sınav başarısı ve iş bulma olanaklarına katkı).

Okulun yapısı

Okulun fiziki yapısı ve sunduğu olanaklar yeterli olmalı, öğretmen ve yöneticilerin niteliği üst seviyede olmalı

Analizin üçüncü alt problemi ile ilgili bulgular doğrultusunda velilerin yoğunlaştıkları okul imaj faktörleri şöyledir:

1. Sosyal olanaklar (n=10),
2. Üniversite (n=7),
3. Okul çevresi (n=6),
4. Yabancı dil eğitimi (n=4),
5. Sınav başarı puanı (n=4).
6. Diğer veliler (n=3),
7. Öğretmen niteliği (n=2).

Velilerin okul seçiminde dikkate aldıkları kriterlere bakıldığında sunulan sosyal olanaklar, mezunların üniversite kazanma oranı, okulda verilen yabancı dil eğitiminin niteliği, okulun bulunduğu çevre, diğer velilerin sosyo-ekonomik düzeyi, öğretmenlerin niteliği ve öğrencinin almış olduğu OKS puanının bunlar arasında yer aldığı görülmektedir. Bu temayla da ilgili öne çıkan durum, üniversite sınavında öğrencilerin başarılı olmasını sağlayacak liselerin veliler tarafından özellikle tercih edildiğidir.

“Tabii ki üniversite başarısı. Çünkü Türkiye’de iş ve yaşam olanaklarını eğitim belirliyor. Bizim babadan kalma büyük mirasımız da yok. Geriye çalışıp çabalayıp iyi bir bölüm okuma ve iyi bir meslek sahibi olma seçeneği kalıyor.” (V2).

Bunun yanında okulda yabancı dil eğitimi veriliyor olması da okul seçiminde dikkate alınmaktadır. Öğrenci velileri çocuklarını gönderdikleri okulda en azından bir yabancı dilin etkili bir biçimde öğretiliyor olmasını önemsediklerini belirtmişlerdir.

“Yabancı dil eğitiminin iyi olmasını hatta birden fazla yabancı dil eğitimi vermesini gözettim.” (V3).

Okul seçiminden bahsettiğimiz bu noktada V6 kodlu görüşülen velinin dile getirdiği gibi öğrencilerin sınavlardan aldıkları puanların lise seçiminde etkili olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Çünkü, bu puanlar seçim yapılabilecek okul sayısını sınırlandırmakta ve veliler çocuklarını puanları doğrultusunda bir okula yerleştirmek zorunda kalabilmektedir.

“Çocuklarımızı hangi okula göndereceğimiz konusunda seçim şansımız yüksek değil. Zaten oturulan yere göre kayıt alıyorlar. Diğer şık çocuğun başarı puanı.” (V6).

Ayrıca, velilerin çocuklarının sosyalleşmesine ve bu bağlamda diğer velilerin demografik yapısına da önem verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, okulun bulunduğu çevre de tercih sürecinde ön planda yer alan etkenlerden birini teşkil

etmektedir. Bunda da kişilerin çocuklarını gönderdikleri ortamın güvenliğinden emin olma yönündeki hassasiyetlerinin rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

“Çevredeki olayları (tiner, uyuşturucu semt) ve öğretmenleri araştırdık.” (V6).

Dolayısıyla velilerin okul tercihlerinde hemen hemen benzer etkenleri göz önünde bulundurdıkları ve özellikle çocuklarının nitelikli bir üniversiteye yerleşmesini sağlayacak liseleri seçtikleri şeklinde bir yorumda bulunulması mümkündür.

Diğer öğrenci velilerinin eğitim düzeylerinin ve sosyo-ekonomik yapılarının okul seçiminde dikkate alındığı göze çarpmaktadır. Veliler çocuklarının özellikle eğitim düzeyi yüksek ailelerin çocukları ile bir arada bulunmasını istediklerini belirtmektedirler. Buna gerekçe olarak da, çocuklarının onları örnek almasının ve bilinçli ailelerin çocukları ile arkadaşlık kurmalarının önemli olduğunu dile getirmektedirler. Bunun yanı sıra yine üniversite yarışında öğrencilerin birbirlerini etkilemelerinin önemine de değinmektedirler.

“Her çeşit öğrenci ve aile var ama çoğunlukla eğitilmiş ailelerin çocukları. Zaten çocuklar okula sınavla geliyor. ... genel profil iyi. Yani bilinçli aileler ve bilinçli çocuklar. Çocuğum bilinçli insanlarla oturup kalksın. Kendi seviyesinde arkadaşlar edinsin. Rakiplerini tanınsın. Onların ne yaptığını bilsin. Zaten aralarında sürekli üniversite hakkında konuşuyorlar, birbirilerini hırslandırıyorlar.” (V2).

Bunun yanında bir velinin; *“hatta okulda bizim bir grubumuz var birbirimizle sürekli iletişim halindeyiz. Çocuklarımızı takip ediyoruz.” (V7)* şeklindeki sözleri velilerin içerisinde oldukları dayanışmayı ve birbirleriyle olan etkileşimi sergilemektedir. Bu durumun, velilerin okul seçiminde dikkate aldıkları çevre ve diğer veliler etkenleri ile paralel olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla birlikte, diğer öğrenci velilerinin eğitim düzeyini önemsemekle birlikte ekonomik durumları konusunda daha tereddütlü oldukları ve çocuklar arasında ekonomik düzey açısından çok fazla farkın olmasını doğru bulmadıkları da ortaya çıkmaktadır. Bu da gösteriyor ki; veliler bir taraftan ekonomik düzey anlamında çocuklar arasında fark olmasını hem

fırsat eşitliği anlamında uygun görmemekte, hem de çocukların başka çocuklara özenerek ve kendilerini onlardan daha alt düzeyde görerek özgüven eksikliği yaşamalarından ya da farklı alanlara yönelmelerinden korku duymaktadırlar.

“Zengin aileler bizi zor durumda bırakabiliyorlar. Çocuklarına maddi olarak bütün olanakları verdikleri için bizim çocuklarımızda olumsuz etkileri olabiliyor. Mesela bir çocuğun pahalı bir arabayla okula gelmesi, en pahalı dershaneye gitmesi her dersten özel hocasının olması bizim çocuklarımız için bir dezavantaj gibi.” (V8).

Velilerin okul seçiminde önemli buldukları faktörlerden biri de okuldaki öğretmenlerin niteliğidir. Ancak velilerin bu niteliği genellikle çocukların üniversite sınavına hazırlanması konusundaki katkılara bağlı olarak değerlendiriyor oldukları da göze çarpmaktadır. Bu da velilerin okul tercihinde esas olanın üniversiteye girişteki başarı olduğunu bir kez daha göz önüne sermektedir. Bunun yanı sıra, öğretmen davranışlarının öğrencileri açısından örnek oluşturması noktasında da öğretmen etkenine yapılan vurgular söz konusudur.

“Öğretmenlerin üniversite kazanma başarısında katkıları çok fazla çünkü disiplinli bir okul ve öğrencilere anlayışlı davranıyorlar. Sistemin sınava dönük olduğunu biliyorlar, çocuğu daraltmıyorlar. ... Okulun iyi bir imaja sahip olmasında öğretmenler olumlu bir etki yaratıyorlar.” (V1).

“Öğretmenlerin davranışları çok önemli. Öğretmenlerin giyimi derli toplu olmalı, örnek olmalı. Çocuklar öğretmenin davranışlarını ve tarzını örnek alıyorlar. Ağzından çıkacak bir kelime bile çocuğa örnek olabilir.” (V8).

Bu noktada velilerden bir tanesinin öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinin öneminden söz etmesi çarpıcı bir durumdur. Çalışmanın bu bulgusu hizmet içi eğitimin önemini ve velilerin de bu konudaki bilinçliliğini ortaya koymaktadır.

“Öğretmenlerin eğitimini daha sıkı ele alabilir. Onların hayat görüşlerini genişletmelerini sağlayacak etkinliklere sokabilir. Öğretmenlerin kültürel gelişimini destekleyebilir.” (V8).

Dolayısıyla öğretmen okulun imajında oldukça etkili bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenin velilerin gözünde çizdiği imgenin okulun değerlendirilmesi aşamasında ön plana alındığı ve okulun nitelikli olarak değerlendirilmesinde öğretmenin niteliğinin dikkate alındığı görülmektedir. Bu da öğretmenin velilerin gözündeki önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, öğretmen başarısının da çocukların sınavlardaki başarısıyla eşdeğer tutulduğu da dikkati çekmektedir. Buradan yola çıkılarak, eğitim sistemimizde okulların imajını belirleyen temel etkenin ulusal çaptaki sınavlar olduğunun söylenmesi de mümkün olmaktadır.

Velilerin seçmiş oldukları liseye ilişkin görüşlerinin ise genellikle zamanla değişmemiş olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bulgusu okul seçiminde dikkate alınan etkenlere ilişkin bulgularla da paralellik göstermektedir. Çünkü, velilerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında çocuklarını gönderdikleri okullara ilişkin bakış açılarının onların dersanelerdeki ve kurslardaki başarıları temelinde şekillendiği görülmektedir. Bunun yanında velilerin okulları dersanelerle kıyasladıkları ve dersaneleri bu yönde daha etkili buldukları da ortaya çıkmaktadır. Bu da velilerin çocukları hakkında daha fazla bilgi almaya istekli olduklarını ve onları gelişiminden ve okul yaşantılarından haberdar olma arzularını göstermektedir.

“Bir değişiklik olmadı. Şu ana kadar okulun, beklentilerimi karşıladığını düşünüyorum. Çünkü liseye başladığından beri üniversite hazırlık kurslarına gittiği için oradaki testlerde de başarısı devam etti, düşüş olmadı, artış oldu. Bu yüzden gözümde okulun imajı değişmedi.” (V1).

“Evet. Anadolu Lisesi kazandığı için sevinmiştik ama istediğimiz randımanı alamadık. Anadolu liseleri arasında da fark var. Bazıları çok başarılı. Demek ki onun için puanları çok yüksek. Kayıt yaptırmadan önce üniversiteye girişi kolay olur diye

düşünmüştük ama temel eğitimin çok iyi olmadığını ve yabancı dil eğitiminin de yetersiz olduğunu gördük.” (V9).

“Dersaneler çocuğumla ilgili çok düzenli kayıt tutuyorlar. İstedğim zaman istediğim bilgilerine ulaşabiliyorum. Okul da böyle çalışsa daha iyi takip edebiliriz.” (V8).

Okulların öğrenci velileri ile iletişim kurma konusunda genellikle telefondan yararlandıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra veli toplantılarının ve bazı okullardaki görüşme günlerinin de bu amaçla kullanıldığı dikkat çekmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yüksek olmalarının da bir getirisi olarak çocuklarıyla daha fazla ilgilendikleri ve onların okuldaki durumları hakkında bilgi edinmek amacıyla okullarla sürekli bağlantı içerisinde oldukları göze çarpmaktadır.

“Okul müdürü veya rehber öğretmen evi telefonla arıyor. Veli toplantıları oluyor. Çocuklara zarfın içinde duyuru kâğıtları veriyorlar. Okuldan düzenli bilgi almak için sık sık okula gitmek gerekir. Ben hafta sonları kursa götürürken düzenli olarak öğretmenleriyle görüşürüm.” (V3).

Görüşme yapılan velilerin bu amaçla çocuklarından yararlandıkları da görülmektedir. Okulda yaşananlar ve kendi özel durumları ile ilgili olarak veliler çocuklarından sürekli bilgi edinmektedir. Okulların yapacakları değişiklikleri ve etkinlikleri velilerle paylaşıyor olmaları da çalışmanın olumlu bir bulgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bazı velilerin bunları yeterli bulmadığı ve daha etkili bir iletişim ağına olan gereksinimi dile getirdikleri de görülmektedir.

Velilerle yapılan görüşmelerde okulların sundukları sosyal olanaklara ve öğrencilerin bunlara katılma durumuna ilişkin olarak ortaya çıkan veriler, sosyal etkinliklerin velilerin tamamı tarafından önemsendiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın diğer bulgularına bakıldığında veliler açısından ön planda olanın üniversite sınavında başarıyı sağlama olduğu görülmekte ve aynı velilerin bunun yanı sıra sosyal

etkinliklere yer verilmesi gerektiği doğrultusunda görüş belirtmiş olmaları ilgi çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Futbol sahası, spor salonu, bahçeleri, öğrenci kulüpleri gayet iyi. Bu olanakların çocuklar için önemi çok büyük. Çocuklar sosyalleşiyorlar, kulüplerde ilişkilerini geliştiriyorlar insan yönetmeyi öğreniyorlar.” (V4).

“Yurt dışı gezileri, yazın dil kursları, proje çalışmaları, olimpiyatlar, seminerler, konferanslar, konusunda çok başarılılar. Çocukların ilgi alanları artıyor, bakış açıları genişliyor, bizim yetişemediğimiz konularda bilgileri artıyor, kültürel olarak da çok önemli.” (V8).

Bu sonuca ulaşılmasında çalışma grubunu oluşturan velilerin eğitim ve sosyo-ekonomik düzey açısından üst sıralarda yer alıyor olmalarının etkili olduğu açıktır. Aileler çocuklarının sadece akademik anlamda değil sosyal açıdan da gelişmesine dikkat etmektedir. Okullar ise bu yönde genellikle yeterli görülmele birlikte birkaç veli de çocuklarının devam ettikleri okulları bu doğrultuda etkili bulmadıklarını ve öğrencilerin sosyal yönlerini geliştirecek daha fazla etkinliğe yer verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, velilerin okul imaj algılarının hangi kriterleri içerdiği incelenmiş, bu kriterler literatürle karşılaştırılarak, okullarda imaj geliştirme ve yönetmede göz önünde bulundurulacak faktörler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede iki çalışma grubuna yarı yapılandırılmış görüşme formu soruları uygulanmış, elde edilen görüşler, aşağıda belirtilen iki tema çerçevesinde analiz edilmiştir.

Konu ile ilgili sonuç ve önerilere geçmeden önce, tezin amacıyla paralel olarak okul imajı kavramına ilişkin öneri niteliği taşıyacak açıklamalarda bulunmak faydalı olacaktır. Çünkü imaj, literatürde de geniş yer verildiği gibi, olmayan bir iyilik ya da niteliğin var gibi gösterilmesi, reklam ya da sahte bir görüntü sunmak değildir. Yapılan her işi, okulun algılanma şekline etki edecek bilinçte kaliteli yapmaya odaklanma ve işin kalitesinden haberdar etme / edilmeye odaklanmaktır. Dolayısıyla imaj yönetimi, daha geniş kapsamlı bir konudur.

Literatürde de görüldüğü gibi pek çok kaynakta okul imajı kavramı okul misyonuyla doğrudan ilişkili bir şekilde vurgulamaktadır. Misyon kavramı, eğitim literatürüne toplam kalite yönetimi ile girmiş olmasına rağmen, eğitimde toplam kalite yönetimi literatüründe okul imajı ile ilişkili çalışmalara rastlanmamaktadır. Konuya daha çok iletişim, okul geliştirme ve okul etkililiği başlıkları altında kısaca yer verildiği görülmektedir. Bu çalışmada da ele alındığı gibi genelde ulusal eğitim sisteminin, özelde okul sistemlerinin yönetiminde imaj konusu oldukça önemli bir konudur ve yönetsel sorumluluk alanlarından biridir. Çünkü imaj temelde bir nitelik sorunudur.

Niteliğin bu kadar belirleyici rol oynadığı imajı oluşturan, insanların gerçekte karşılaştıkları / yaşadıkları olay, görüntü ve durumlardır. Yani tuvalet temizliğine önem vermeyen bir okul, tuvaletleri gerçekten sürekli temiz tutmadan bu imaja sahip olamaz. Literatürde de belirtildiği gibi birinci dereceden bu hizmeti alan öğrenciler, birer imaj elçisi gibi çalışırlar. Resim ya da internet gibi bilgi kaynaklarındaki görüntüler, gerçek hayatta hizmeti alan kesimlerce onaylanmadığı, görülmediği,

yaşanmadığı ya da dile getirilmediği müddetçe, algı gibi uzun vadede oluşan olguya sahip olunamaz. Bu durum, eğitim kalitesi gibi birçok bileşenin rol oynadığı soyut kriterlerde de geçerlidir. Alınan hizmetin kalitesine ilişkin ilk karar vericiler, öğrenci ve velilerdir. Daha sonra okulların sitelerinde ya da ilanlarında yer alan derece ve başarı hikâyeleri gelir. Buradan çıkan sonuç, imajı oluşturan faktörlerin görüntüye odaklanması değil, sürekli iyileştirmeye odaklanmasıdır. Dolayısıyla okullar imajı bir göz boyama aracı olarak görmemeli, nitelik sorununa odaklanmalıdır. Ancak bu yaklaşımla okullar bina ve donanımlarını iyileştirmeye başlayabilirler. Aksi takdirde bina ve donanımın iyileştirildiği takdirde eğitimin kaliteli olarak algılanacağı, öğrenme kültürünün yakalanacağı ya da okul imajının iyileşeceğini düşünmek bir yanılgı olur. Bu açıdan bakılınca, özellikle devlet okullarında, okul imajı konusunun ihmal edilmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak bu çalışmanın bulgularından yola çıkılarak, ülkemizde, kendi okullarının imajını geliştirmek isteyen yöneticilere imaj yönetiminde göz önünde bulundurulacakları kriterler konusunda rehberlik edecek bir çalışma sunmak hedeflenmiştir. Dolayısıyla öncelikle toplumu oluşturan ebeveynlerin, okul imajına ilişkin algılarının hangi kriterleri içerdiğinin bilinmesi, okul yöneticilerine başlangıç aşamasında yardımcı olacaktır:

5.1 Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada birinci araştırma sorusu ile ilgili öne sürülen varsayım, “velilerin, okula ilişkin, literatürde yer alan imaj faktörlerinin bilincinde oldukları”dır. Görüşme grubundan elde edilen verilerin özellikle akademik katkı (üniversite sınav başarısı, sosyal olanaklar, yaşama hazırlama) ve yönetici boyutunda literatürle büyük oranda benzerlik gösterdiği görülmüştür. Literatürle karşılaştırıldığında veliler tarafından dile getirilen bu faktörlerin özellikle sınav başarısını baz aldığı görülmektedir. Fakat elde edilen sonuçlar, velilerin literatürde (Kalibova, 2000; Köktürk vd., 2008; Sampson, 1995; Svitlik, 1996; Faculty of Economics, 2006) yer alan imaj faktörlerine büyük oranda değinmediklerini göstermektedir. Dolayısıyla velilerin yukarıda belirtilen imaj faktörlerinin bilincinde oldukları yönünde elde edilen tema desteklenmemektedir. Ancak veliler, farklı temalar altında yer alan sorularda,

literatürde okul imajının bileşenleri (Nimec 1996'dan akt. Faculty of Economics, 2006), olarak dile getirilen hususlarla paralel olarak, okul imajının oluşmasına ilişkin; okul binası ve fiziki tasarım, öğretmen niteliği, okul güvenliği, okul tarafından çeşitli kaynaklardan bilgilendirilme kriterlerine değinmişlerdir. Bunun yanında yine diğer temalar altında yer alan bu sorularda sınıfların donanımı, okul tarafından sunulan bilgiler, tanıtım kanalları, web sitesinin etkin kullanımı, farklı iletişim araçlarının kullanımı ve çocuk hakkında farklı bilgilendirme kaynaklarına değinmemişlerdir.

5.2 İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada ikinci araştırma sorusu ile ilgili öne sürülen varsayım, “okul yöneticisinin, okul imajının geliştirilmesi ve yönetilmesinden sorumlu” olduğudur. Çalışmanın ikinci sorusu ile ilgili elde edilen sonuçlar, okullarda imaj geliştirme ve yönetme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken faktörlere ilişkin bir perspektif sunmuştur. Velilerin, öncelikle öğretmen ve okul yöneticilerini bu konuda sorumlu tuttıkları gözlenmiştir. Dolayısıyla okul yöneticisinin, okul imajının geliştirilmesi ve yönetilmesinden sorumlu olduğu yönünde bir görüş birliği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sorumlulukları, bir yandan kendilerini geliştirmek, diğer yandan da öğrencileri sınavlara ve yaşama hazırlamak olarak dile getirilmiştir. Okul yöneticileri ise, okulun fiziki olanaklarını geliştirmek, daha fazla sosyal sorumluluk almakla yükümlü görülmüşlerdir. Bunun yanında okulun imaj geliştirme sürecinde dikkate alması gereken diğer hususlar; çeşitli projelerin hayata geçirilmesi, sınav başarısı ve iş bulma olanaklarına yardımcı olmasıdır. Veliler tarafından dile getirilen bu kriterlerin literatürle (Kalibova, 2000; Köktürk vd., 2008; Sampson, 1995; Svitlik, 1996; Faculty of Economics, 2006) bir ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Fakat özellikle sosyal sorumluluk, iletişim ve kalite faktörlerine ilişkin ilk etapta zengin bir bakış açısına rastlanmamıştır. Özellikle iletişim konusunun (sorulmadığı takdirde) hemen hemen hiçbir şekilde dile getirilmemiş olması çarpıcı bir durumdur. Bu sonuç, velilerin, okullarla kurulabilecek iletişim türleri ve kullanılacak iletişim kanalları konusunda bilinçsiz olduklarını düşündürmüştür. İlgili temada açılımcı sorular olarak yer verildiği için veliler tarafından dile getirilen hususlar şu şekildedir:

Okul imajını yönetmek ve geliştirmek için, literatürde imaj faktörleri olarak geçen; fiziki faktörler, sosyal sorumluluk, iletişim ve kalite faktörlerinin okul kurumlarına olumlu etkilerinin olup olmayacağına ilişkin görüşlerin incelendiği bu aşamada tüm görüşülenler, belirtilen faktörlerin okul imajına olumlu etkilerini dile getirmiştir. Her bir faktörü ayrı ayrı ele almak gerekirse:

a. Okulun bina tasarımıının tarihi dokuya uygun olması gerektiği, fiziki görüntüden çok tasarımın önemli olduğu, çocukların okul mekânlarını birbiriyle kıyasladıkları, okul binasının çok amaçlı düşünülerek tasarlanması gerektiği, depreme dayanıklı olması gerektiği, çocuğu temizliğe yönelten biçimde düzenlenmesi gerektiği, hijyenik olması, yeşil alanların artırılması gerektiği, çocuklar için geniş alanların organize edilmesi ve kütüphane olanaklarının artırılması gerektiği ifadeleri, bu araştırma sorusuna ilişkin fiziki faktörler boyutunu desteklemektedir.

b. Okulun sosyal sorumlulukları arasında; okulun engelli öğrencilere uygun hale getirilmesi, okul mekânlarının çevreye ve diğer çocuklara açılması, okulun çevreye karşı duyarlı olması, çeşitli kampanyalarla çevre temizliğine öncü olması atıklarını ayrıştırması, sokağın trafik düzenine hâkim olması, gürültüsünü azaltmasını dile getiren veli ifadeleri, bu araştırma sorusuna ilişkin sosyal sorumluluk boyutunu desteklemektedir.

c. Velilerin iletişim boyutunda okulları genel anlamda yeterli buldukları gözlenmektedir. Literatürle karşılaştırınca okulların iletişim kanallarından özellikle telefona odaklandıkları görülmektedir. Oysa okulların iletişimde etkin olarak kullanabilecekleri web sitesi tasarımları, günlük öğrenci izleme veritabanları, gazete, dergi, bültenler, medya olanakları, broşür ve okul etkinlikleri düşünüldüğünde, velilerin aile toplantılarını ve bu toplantıların telefonla bildirilmesini yeterli buldukları görülmektedir. Diğer yandan iletişim konusunda; sınıfları kaynaştıracak etkinliklerin az olduğunu, haftalık öğrenci raporlarını, veli toplantılarının işlevsel olmayışını, internet iletişiminin daha verimli kullanılmasını, internet ve msn kanallarını, düzenli haberleşme sistemlerini, farklı tanıtım kanallarını, halka açık

tanıtım konferanslarını vurgulayan veli ifadeleri, bu araştırma sorusuna ilişkin iletişim faktörünü desteklemektedir.

d. Kalite faktörüne ilişkin; eğitimin sportif etkinliklerle desteklenmesini, sorunu olmayan çocuklara da düzenli rehberlik hizmetlerinin sağlanmasını, uzman – veli diyalogunu, çocuğun cinsel ve ahlak gelişimini desteklemeye yönelik aktiviteleri, öğretmenlerin çocukların başarısı için daha hırslı olmasını, öğretmen yeterliklerini artırıcı faaliyetlerin artırılmasını, bu konuda tüm branşlardaki öğretmenlere çeşitli olanaklar sunulmasını, öğrenci başarısındaki oranın artırılmasını, okul disiplinin artırılmasını, sosyal alanların artırılmasını, sınıfların kalabalıklığının azaltılmasını, tek bir öğrencinin bile gözden çıkarılmamasını, öğretmenlerin kültürel ve hayat görüşlerini zenginleştirecek etkinliklere yer verilmesini, öğrencilerin teknoloji olanaklarından daha fazla faydalandırılmasını, okulun mezunlarına bakarak neyi eksik yaptığını sorması, bu konuda veli görüşlerini alması, öğretmen şikâyetlerini önemsemesi, çocukların şikâyetlerini düzenli olarak incelemesi gerektiğini dile getiren veli ifadeleri, bu araştırma sorusuna ilişkin kalite faktörünü desteklemektedir.

Okul yöneticisinin yanında, okul imajına ilişkin diğer boyutun, öğretmenlerle ilgili unsurları kapsadığı görülmektedir. Öğretmen niteliği, mezun olunan okuldan, derste kullanılan yöntemlere kadar çok geniş bir alanı kapsar. Öğretmen yeterliği olarak geçen öğretmen niteliği konusu, yüzlerce kitap ve araştırmaya konu olmuştur. Fakat okul imajı ile ilgili literatürde öğretmen niteliği, öğretmen yeterliliği boyutunda ele alınmamaktadır. Bu konu, daha çok gözlenebilen ve ölçülebilen ‘öğretmen başarısı’, ‘müfredat dışı aktiviteler / projeler’, ‘öğrencilerin eğitimsel kazanımları / başarıları’, ‘okul-toplum ilişkilerindeki yeri’ gibi unsurlarla ele alınmaktadır. Dolayısıyla üniversitenin ilgili bölümünden mezun olarak gelmiş öğretmenin, öğretmenlik mesleğinin yeterlilik alanları olarak dile getirilen: ‘mesleki alan bilgisi’, ‘öğretme-öğrenme sürecine ilişkin yeterlilikler (planlama, öğretim süreci, sınıf yönetimi, iletişim)’, ‘öğrencilerin öğrenmelerini izleme, değerlendirme ve kayıt tutma’ ve ‘tamamlayıcı mesleki yeterlilikler’ gibi konularda yeterli olduğu düşünülmektedir. Bu yeterliklerin, öğretmenin yönetim süreçlerine katılımı, okul imajına katkısı boyutunda ele alındığı görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda okul yöneticisi, ailelerin okula ilişkin algılarının çocukları aracılığıyla oluştuğunu, bu algıların toplumda toplumun çeşitli kesimlerine okul imajı olarak ulaştığının bilincinde olmalıdır. Dolayısıyla okul imajının oluşmasının en önemli yolu eğitim etkinlikleri, bu etkinliklerin gerçekleştiği kilit mekân da okuldur. Bu konuda görüş bildiren dört velinin, okul imajının yönetiminde okul yöneticisinin en önemli role sahip olduğu yönündeki ifadesi, bu araştırma sorusunda dile getirilen temayı desteklemektedir.

5.3 Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada üçüncü araştırma sorusu ile ilgili “velilerin, okul imajına ilişkin imaj faktörlerinin tümünü göz önünde bulundurdukları” varsayılmaktadır. Çalışmanın üçüncü sorusu ile ilgili elde edilen sonuçlar, velilerin okul imaj faktörlerinden özellikle hangilerine odaklandıklarına ilişkin bir perspektif sunmuştur. Velilerin, literatürde (Kalibova, 2000; Köktürk vd., 2008; Sampson, 1995; Svitlik, 1996; Faculty of Economics, 2006) yer alan imaj faktörlerinden özellikle fiziki faktör ile kalite faktörü içerisinde dile getirilen bazı unsurlara uygun cevaplar verdikleri gözlenmiştir. Benzer şekilde özellikle iletişim ve sosyal sorumluluk faktörü ile ilgili bir cevaba rastlanılmamıştır. Dolayısıyla araştırma sorusunda dile getirilen; velilerin okul imajına ilişkin imaj faktörlerinin tümünü göz önünde bulundurdukları yönündeki temayı desteklememiştir. Bu sonuç, velilerin iletişim faktörü açısından beklentilerinin düşük olduğu ve ailelerin de okulların iletişim konusundaki yükümlülükleri konusunda bilinçlendirilmesi gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

Bu araştırma süresince, okulların, hatta Türk Eğitim Sistemi'nin imaj geliştirmeye ilişkin düzenli ve bilinçli bir gelişme / geliştirme programına sahip olmadığına görülmesi, bir eksiklik olarak düşünülmüştür. Bu durum, en az iki anlam içermektedir. Öncelikle, okullarda olup bitenler hakkında, sadece çocukları o okula devam eden ebeveynlerle çocukları için okul arayışına giren veliler, sınırlı kaynaklardan bilgi edinebilmektedirler. Dolayısıyla, okullar, planlı bir toplumla ilişkiler programına sahip değildirler. Diğer anlam, okul imajının okul müdürünün sorumluluk alanlarından biri olarak görülmemesidir. Genelde sistem, özelde okul birimleri, okul imajının geliştirilmesi ya da yükseltilmesi ile ilgili planlı bir program

anlayışından uzaktır. Oysa literatürde (Akay, 2005; Özdemirci, 2004; Bakan, 2005; Kalibova, 2000; Köktürk vd., 2008; Sampson, 1995; Svitlik, 1996; Faculty of Economics, 2006), okulların kendi imajlarını yönetmede göz önünde bulundurabilecekleri faktörler yer almaktadır. Tüm görüşülen velilere okullarında, imaj yönetimi veya imaj geliştirme kapsamında herhangi bir toplumla ilişkiler programı yürütülüp yürütülmediğinin sorulması üzerine velilerin tamamından alınan olumsuz cevaplar, bu görüşün dayanağını oluşturmuştur.

Eğitimciler ve okul yöneticisi, eğitimin bu nitelikle ilgili faktörlerine yeterince vakıf olmadıkları müddetçe, imaj yönetimi de yüzeysel bir konu olarak kalacaktır. Oysa okul, çevresine karşı iyi yönetilen bir imaja sahip olduğu zaman, okulun çevresini oluşturan tüm kurum, kuruluş ve bireylerin okulu kendi sosyal sorumluluk alanı olarak algılamalarını sağlar. Dolayısıyla imaj yoluyla okullar, toplumun yerel kurumlarından mahalle sakinlerine kadar çeşitli kesimlerin kendi oranlarında katkıda bulunacakları bir yer olarak algılanır. Bu konu özel okullarla devlet okulları arasındaki temel ayrım noktalarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Özel okullar için okulun imajı, adeta okulun varlık nedeni olarak algılanırken devlet okullarında böyle bir bakış açısının henüz oluşmadığı gözlenmektedir. Bu tespitin ilk dayanağı, toplamda 20 farklı okuldan görüşme yapılan velilerin hiçbirinin okul imajı yönetimine ilişkin bir program ya da terime tanık olmadıklarını belirtmesidir. İkinci dayanak ise, Türkçe literatürde, okul imajı konusunda geniş bir literatüre rastlanmamış olmasıdır. Bunun yerine uygulamada “iyi” olarak nitelenen bazı devlet okullarının “iyi” imaja sahip olmalarında, veli ya da okul aile birliklerinin önemli bir baskı unsuru oldukları gözlenmektedir. Bunun bir nedeni olarak, devletin eğitimi sosyal bir olanak olarak herkese sunması ve kalitesini sorgulayacak bir veli kitlesinin olmaması düşünülebilir.

Sonuç olarak, bu tezin sonuç ve bulgularından faydalanılarak okullar için imaj geliştirme stratejileri bazında bir ‘toplumla ilişkiler programı’ önerilmektedir. Burada sözü edilen toplum, hem okul toplumunu hem de okul çevresini kastetmektedir. Programın içerikleri açıklamalarıyla aşağıdaki gibidir:

Öğretmen niteliği: Öğretmenlerin profesyonel performansı ile bağlantılı yedi boyut, okul imajının yönetiminde ilk sırada yer almaktadır. Bu boyutlar, öğretmenin; genel kültürü, alan eğitimi, becerileri, özerkliği, değerleri, etik ve ödülleri. Bu boyutları yönetmek durumunda olan bir okul liderinin başlıca uğraşı alanları; öğrenen okul kültürünün tasarımı, motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, misyonun paylaşılması, insan kaynaklarının planlanması gibi alanlar olacaktır.

Pozitif iklim: Literatürde okul iklimini belirlemeye yarayan ve genel olarak kabul gören yedi göstergeye şu şekilde yer verilmiştir: kuralları uygulamada tutarlık, sorumluluk alma, standartları koruma, ödüllendirme, örgütsel açıklık, destek ve dostça ilişkiler ve liderlik. Görüldüğü gibi okul iklimi, okul yöneticisinin liderlik özelliklerini gerektirmektedir. Bu göstergeleri yönetmek için sağlıklı örgütü elde etmek durumunda olan bir okul yöneticisinin meşgul olması gereken alanlar; yenilik, yaratıcılık, yüksek iş doyumunu, entegrasyon, kaygı düzeyinin düşmesi, açık iletişim, güven, güvenlik, katılım, yetkinin paylaşılması ve çalışanların kuruma bağlılığıdır.

Profesyonel liderlik: Literatürde (Başaran, 2008; Çelik, 2007; Fer, 1999; Şimşek ve Yıldırım, 2004) profesyonel liderlik, aynı şekilde okul yöneticisinin liderlik özelliklerini kapsar. Profesyonel bir liderin sahip olduğu roller; vizyon sahibi olma, adaletli olma, etkili olma, yeterli olma, sosyal olma ve risk alma şeklinde genellenir. Fakat temelde okul yöneticisi, okul imaj türlerinin tamamını birleştiren bütüncül okul imajına odaklanmalıdır. Bu rollere sahip olan okul yöneticisinin uğraşı alanları; başarı (öğrenci ve örgüt düzeyinde), öğretim stratejileri oluşturma, sağlıklı okul iklimi tasarlama, okulu güvenli bir yer haline getirme, öğrenci-öğretmen gelişmelerini sık sık izleme ve değerlendirme, eğitim ve öğretimi koordine etme ve öğretmenleri destekleme ve sürekli öğrenme kültürünü yerleştirmektir.

Okulun nitelik farkına ilişkin göstergeler: Okulun niteliği, üç temel faktörün yönetimini içerir. Bu faktörler: Okul çevresi (veli desteği ve katılımı, fırsat eşitliği, ilgili yasalar, teknoloji, öğrencilerin sosyoekonomik özellikleri, okul üzerindeki politik amaçlar), okul düzeyindeki etkenler (liderlik ve öğretmenler) ve sınıf düzeyindeki etkenler (eğitim programı, öğretmen davranışı, öğrenci davranışı vb)

olarak dile getirilir (Başaran, 2008). Bu faktörleri yönetmek durumunda olan bir liderin temel uğraşı alanları; diğer faktörleri içerecek şekilde okulun iç ve dış tüm çevresidir.

İç ve dış tedarikçilerle iletişim: İletişim, okul imajının yayılmasında kritik derecede önemli bir faktör olarak dile getirilir. Okulun hayatta kalması, sosyal çevresiyle kurduğu iletişime bağlıdır. Dolaylı olarak sağlıklı iletişim, sağlıklı bir çevrenin ön koşulu olarak dile getirilir. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetecek okul liderinin temel uğraşı alanlarına, literatürden elde edilen öneriler doğrultusunda ayrı başlıklar halinde değinilecektir:

- Web sayfası: Şu an bakıldığında tüm okulların bir web sayfasına sahip oldukları görülmektedir. Fakat bu sayfanın güncellenmesi, işlevsel kullanılıp kullanılmadığı, çeşitli bilgilerin halka ulaştırılıp ulaştırılmadığı tartışmalıdır. Veli ya da diğer eğitimcilerin; okunan kitap isminden, ders başarı durumuna ya da kütüphane kullanım sıklığına kadar çocuğa dair çeşitli bilgileri web sayfasından görebilmesi, web sayfasının işlevselliği ile ilgilidir. Diğer yandan okulun eğitim politikası, en ayrıntılı şekilde yayımlanmalıdır.
- El kitapçıkları: Okullar, genel politikalarını en kalıcı olarak öğrenci ve öğretmen el kitapçıklarında sunabilirler. Bu kitapçıkta; okul felsefesi ve ilgili konular, genel politika ve prosedürler, öğrenci servisleri, medya merkezi, bütçe, finans, ödeme yükümlülükleri, kurallar, düzenlemeler ve ilkeler gibi konular açık bir şekilde belirtilmeli, öğretmenlerin ortak katılımıyla düzenlenmeli ve sürekli güncellenmelidir.
- Toplantı çizelgeleri: Ebeveynlerin okulu ziyaret edebilecekleri görüşme saatleri ve veli toplantıları ziyaret çizelgesi hazırlanmalıdır. Aynı zamanda ebeveynlerin yönetimle sorunları tartışıp konuşabilecekleri görüşme takvimi hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.
- Bültenler: Okulda olup biten etkinlikler, gelecek aktiviteler, halka açık konferans, toplantı ve platformlar, onur listesi, okulun ihtiyaçları ve diğer başarılar düzenli bültenlerle velilere ve okulun ilişkide bulunduğu kurum ve kuruluşlara iletilmelidir.

Çocuğun fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gelişiminden aileyi haberdar etmede kullanılacak farklı iletişim kanallarına şu şekilde değinilebilir: Telefonla görüşme, telefona mesaj gönderme, aileye mektup gönderme, e-posta gönderme, aileyi ziyaret etme, aileye izleme karnesi verme, kutlama kartları gönderme, veli panosu düzenleme, ödev defterleri tutma.

Okulun dış çevresine karşı imajını geliştirmede kullanabileceği stratejilere ise şu şekilde yer verilebilir:

- Medya ilişkileri,
- Araştırma-geliştirme çalışmaları (topluma yönelik odak grup ve survey tipi araştırmalar, anahtar mesajlar, yöneticilerin eğitim mesajları, ulusal eğitim konuları hakkında internet araştırmaları, kurumsal PR çalışmaları, kurumsal ölçülebilir çıktılar -aylık web sitede en çok ziyaret edilenler, yeni merkez haberlerinin sayısı vb-)
- Tanıtım-enformasyon (temel anahtar kriterlerle ilgili yeni kampanyalar, bilgi broşürü ile yeni alanların tanıtımı, dönem başında, dönem arasında çalışanların mesajları, internet sitesinin imajının yenilenmesi, okul ve iş dünyası ile ilgili kampanyaların yazılı olarak duyurulması, haftalık yayın - haber dergisi, gazete, bülten-, özel olaylar ve toplantılar, iş dünyasına yönelik sergiler, işverenlerin eğitime dair mesajları).
- İletişim eğitimi (öğrenci ve çalışanlar için PR çalışmaları, imaj oluşturmada profesyonel gelişime yönelik çalışmalar, etkili iletişim oturumları, PR grubunun organizasyon olarak iyi ve eksik yönlerini ortaya çıkarmak).

Son olarak bu programın dayanması gereken ilkeler hakkında şu unsurlar dile getirilebilir: İmaj, bilgi ve beklentilerin eğitimsel konularla bileşimidir. Öğretmenler bu kompleks birliktelikteki anahtarlardır. Okul, hem şimdiki öğrencilerin hem de mezunların beklentilerine cevap vermek durumundadır. İmajın oluşmasında nesnenin kullanımı (çevre, iç ve dış temizlik, tasarım, bina) önemli bir kriterdir. Fakat nesnenin kullanımı kadar tarih, kültür, gelenek ve iklim de önemli kriterlerdir.

KAYNAKÇA

Ak, M. (1998). *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Reklam, Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatlar Dizisi.

Akay, R.A. (2005). *Kurumsal imaj yönetimi ve TBMM’de yeni iletişim konsepti*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.

Allen, D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, Vol. 46, No. 1, pp. 61-92.

Aytaç, A. (2003). *360 derece performans değerlendirme*. <http://yayim.meb.gov.tr./yayimlar/sayi41/aytac.htm>.

Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal İmaj*. Konya: Tablet Kitabevi.

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 6, s. 17-28.

Balcı, A. (2008). *Örgüt Mecazları*, (Ed. Ali Balcı). Ankara: Ekinoks Yayınları.

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık.

Bolat, O.İ. (2006). Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 15. s. 107-126.

Brower, D.R. (2006). Factor that relate to alumni giving at public master’s colleges and universities. Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia, USA

Budzik, J.M. (1973). *Building a Positive School Image*. (ERIC Document reproduction Service No. ED083679).

Centre for Education Research and Innovation (2001). *What Works in innovation in education: New school management approaches*. OECD Publications, France. http://books.google.com.tr/books?id=DH7CdYBftwC&pg=PA43&lpg=PA43&dq=school's+image+management&source=bl&ots=D5E8vMdRRW&sig=QSC6dftMvaPius2co3XZU2g85hw&hl=tr&ei=UWG_Sri0FpOb_Aaz2Va&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10#v=onepage&q=image&f=false

Center School Distict (2007). Public relations and communications strategy 2007-2007. www.center.k12.mo.us/gen/center_generated_bin/documents/basic_module/PR_Plan.pdf. Web adresinden 10 Mayıs 2009 tarihinde edinilmiştir.

Ceyhan, A. (2007). *Sağlık kurumlarında imaj yönetimi açısından web sayfası tasarımlarının kategorik analizi ve Selçuk Üniversitesi meram tıp fakültesi uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Çelik, V. (2004). Örgütsel hikâyeler ve okul kültürünün analizi. *XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çubukçu, Z.-Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 16, s. 121-136.

Demir, F.O. (2008). Kurumsal itibar ölçümünde kişiselleştirme metaforu. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 9/10. s. 247-262.

Dilsiz, D. (2008). *Marka imajı ve itibar yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 3. Sayı: 2, s. 112-132.

Elden, M. (2005). Kurum kimliği ve kurumsal reklam arasındaki ilişki. *Yeni Düşünceler*, Yıl: 1 Sayı: 1. s. 53-60.

Emir, İ.Y. (1996). *Kitle İletişiminde İmaj*. İstanbul: İm.

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Erdoğan, B.Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S., Özkaya, H. (2006). Kurumsal imajın şirketin farklı paydaşları tarafından algılanışı üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15. s. 55-76.

Faculty of Economics (2006). Creating the plan to preserve or improve school image. http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm Web adresinden 17 Nisan 2009 tarihinde edinilmiştir.

Fer, S. (1999). Okul gelişim stratejileri ile ilgili bir inceleme. *VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Karadeniz teknik Üniversitesi, 1-3 Eylül, Trabzon.

Firestone, W.A. (1980). Images of schools and patterns of change. *American Journal of Education*, Vol. 88, No. 4. pp.459-487.

Gaizel, H. (1996). School effectiveness and effectiveness indicators: Parents', students', teachers', and principals' perspectives. *International Review of Education*, Vol. 42, No. 5. p. 475-494.

Gemlik, N.-Sığı, Ü. (2007). Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 6 Sayı: 11. s. 267-282.

Government of Western Australia (2008). Promoting your school. http://policies.det.wa.edu.au/Members/phudson/policy.2008-05-05.0234809186/Orig_2008-07-08.8827529783.pdf. FWeb adresinden 19 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir.

Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*. (Çev: Dinç Çayanç). İstanbul: MediaCat.

Gülsüner, M.E. (2006). Kurum kimliği süreci ve işleyişi üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 17. s. 281-294.

Gürüz, D. (2004). Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğinde izlenim (imaj) yönetimi (kurum imajından kişisel imaja). *2th. International Symposium Communication in The Millennium*. <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130849701.pdf>. Web adresinden 24 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir.

Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Harmancı, M. (2008). *İş'te İmaj Faktörü*. İstanbul: Nesil Yayınları.

Karaköse, T. (2006). Örgütlerde itibar yönetimi. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 11.

Kıral, E. (2008). Kültür olarak örgütler. *Örgüt Mecazları*, (Ed. Ali Balcı). Ankara: Ekinoks Yayınları.

Kolibova (2000). *Image of an educational institute*. <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Kolibova.pdf>. Web adresinden 11 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir.

Korkmaz, A. (2006). Yazılı basında kurum kimliğinin oluşturulması sürecinde kurum kimliği stratejisinin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 17. s. 385-391.

Köktürk, M.S., Yalçın, M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta.

Köse, S.-Tetik, S.-Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 7, Sayı: 1. s. 219-242.

Küçük, F. (2005). İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15 Sayı: 2. s. 247-266.

Küçük, F.-Bayuk, M.N. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yaşar University*, Vol.6, No. 2.

Mc Alexander, J.H., Koenig, H.F., Schouten, J.W. (2006). Building relationships of brand community in higher education: a strategic framework for university advancement. *International Journal of Educational Advancement*, Vol. 6, No. 2, pp. 107-118.

Mondy, R.W.-Noe, R.M. (1987). *The Management of Human Resources* (3rd Edition). Boston: Allyn and Bacon Inc.

National Center For Education Statistics (1997). Teacher professionalization and teacher commitment: A multilevel analysis. www.nces.ed.gov/pubs/97069.pdf. Web adresinden 1 Mayıs 2009 tarihinde edinilmiştir.

Neuman, W.L. (2008). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel yaklaşımlar Cilt 1-2*. İstanbul: Yayınodası.

Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Örer, L. (2006). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin kurumsal imajının öğrenciler açısından ölçülmesi üzerine bir alan çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Özdemirci, A. (2004). *Popüler kültür, tüketim psikolojisi ve imaj yönetimi: Türkiye 1950-1980*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Özmen, F.-Harktı, H. (2005). Denizli ilindeki ilköğretim ve orta öğretim okullarının çevresiyle bütünleşebilme düzeyleri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı. 165

Özüpek, M.N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.

Pawlas, G.E. (1999). Working magic on the school image. *Education Digest*, Vol. 64, Issue 9. pp. 51-54.

Peker, Ö.-Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Peltekoğlu, F.B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım.

Peltekoğlu, F.B. (1997). Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: IV. s.140-141.

Sachs, J. (2005). Professional standards: quality teachers for the future. [www.teachingaustralia.edu.au/ta/webdav/site/tasite/shared/Judyth%20Sachs%20Key note.pdf](http://www.teachingaustralia.edu.au/ta/webdav/site/tasite/shared/Judyth%20Sachs%20Key%20note.pdf). Web adresinden 11 Nisan 2009 tarihinde edinilmiştir.

Sampson, E. (1995). *İmaj Faktörü*. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sergiovanni, T.J. (1991). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Strom, R.-Varış, F. (t.y.). Başarılı öğrencilerin problemleri. www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/481/5609.pdf. Web adresinden 18 Nisan 2009 tarihinde edinilmiştir.

Şentürk, D. (2007). *İmaj yönetiminde sponsorluğun yeri ve önemi: Avea örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 9-11 Eylül, Konya.

Şimşek, Y., Yıldırım, M.C. (2004). Öğrenen okulların kültürel yapıları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Taslak, S., Akın, M. (2005). Örgüt imajı üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Yozgat ili emniyet müdürlüğü örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 19. s. 263-294.

Taşdemir, İ. (2000). *Okullarda performans değerlendirme*. <http://yayim.meb.gov.tr>.

Taylor (2000). The future of the past: executive summary of the report of the national inquiry into school history. http://www.dest.gov.au/sectors/school_education/publications_resources/national_inquiry_into_school_history/. Web adresinden 8 Mayıs 2009 tarihinde edinilmiştir.

Tengelimoğlu, D.-Öztürk, Y. (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tolungüç, A. (2000). *Turizm Tanıtım ve Reklam*. Ankara: MediaCat Kitapları.

Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları.

Welsh, W.N. (2001). Effects of student and school factors on five measures of school disorder. *Justice Quarterly*, Vol.18, No. 4, pp. 911-947.

Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1-4. s. 717-724.

Yıldırım, C., Dönmez, B. (2008). Okul-aile işbirliğine ilişkin bir araştırma (İstiklal ilköğretim okulu örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış-2008, Sayı. 7. s. 23 (98-115).

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, K. (2006). Örgütlerin sosyal sorumlulukları: Kavramsal bir çözümleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 12. s. 65-79.

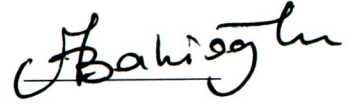
Zorlu, N. (2000). *Etkili kurumsal imajda halkla ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

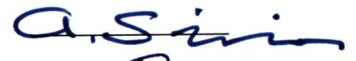
Murat BAHÇECİ tarafından hazırlanan [VELİLERİN OKUL İMAJINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ] başlıklı bu çalışma, [13 Kasım 2009] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Yüksek Lisans] tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Danışman: Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU



Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Serhat İREZ

