



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ: BİR DURUM
ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aliye EROL

Danışman: Prof. Dr. Uğur AKIN

TOKAT- 2025

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Uğur AKIN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

13/01/2025

Aliye EROL

İmza

JURİ KABUL VE ONAY

Aliye EROL tarafından hazırlanan “Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 03.02.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği / Oy Çokluğu (Hangisi İse Seçerek Birini Yazınız) ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) : Prof. Dr. Nail YILDIRIM

Üye : Prof. Dr. Meltem Akın KÖSTERELİOĞLU

Üye : Prof. Dr. Uğur AKIN

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı ile başlayan lisansüstü eğitimim, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Uğur Akın'ın Eğitim Denetimi online dersimizde: “Tezli Yüksek Lisansa geçiş için başvurular başladı arkadaşlar, kriterleri tutanlar başvuru yapabilir, sizleri Tezli Yüksek Lisans Programımızda görmek isteriz” duyurusu ile devam etti. Bu süreçte her zaman nahif yaklaşımıyla sorularımı cevaplayan, çalışmamı yönlendiren değerli danışmanım Prof. Dr. Uğur Akın'a, koşulsuz her ihtiyacım olduğunda bana destek olan sevgili eşim Şeref Erol'a, kızlarım Senanur Erol ve Azranur Erol'a, “anne ödevin ne zaman bitecek?” diyerek beni sabırla bekleyen minik kuzum Zümra Erol'a, çalışmam süresince hiçbir desteğini esirgemeyen sevgili kardeşim Ayfer Turan'a, çok teşekkür ederim. Amacım çok çalışarak, hep çalışarak, yenilikleri takip ederek kendimi geliştirmek ve yaptığım işi hakkıyla yapmak oldu. Yüksek Lisans eğitimimin bu anlamda beni çok geliştirdiğine inanıyorum. Çalışma azmini örnek aldığım, “okuyun kızım kendinizi kurtarın, iyi bir gelecek için tek çareniz okumak diyen” canım babam Mehmet Ali Turan'a minnettarım.

ÖZET

OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

EROL, Aliye

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur AKIN

Şubat 2025, xiii+114 sayfa

Bu araştırmada bir Anadolu lisesinin okul kültürü, örgüt kültürü bağlamında incelenmiştir. Araştırma nitel yöntemle yürütülmüş, temel nitel araştırma biçiminde desenlenmiştir. Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Amasya İli Gümüşhacıköy ilçesindeki Hasan Coci Anadolu Lisesinde gerçekleştirilmiş, araştırmaya bu lisede görev yapan 1 müdür, 3 müdür yardımcısı ve 17 öğretmen olmak üzere toplam 21 eğitimci katılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri alınarak veriler toplanmıştır. Bu araştırmada Schein'in Örgüt Kültürü Modeli kullanılmıştır. Edgar Schine'in örgüt kültürü modeli, örgüt kültürünü anlamak ve analiz etmek için geliştirilmiş en önemli modellerden biridir. Örgütün dışarıdan bakıldığında nasıl görüldüğünden çok örgütün derinlerde nasıl işlediğini anlamak için kullanılan bu model, örgüt üyelerinin hem bireysel hem de kolektif düzeyde kabul ettiği ortak değerler ve normların, örgütsel sorunların çözümünde nasıl işlev gördüğünü ve örgüt içerisindeki davranışları nasıl yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma soruları bu modele göre belirlenerek üç farklı uzman görüşüne sunulmuştur. Katılımcıların görüşlerine dayalı olarak kültür kavramı üç ana temaya ayrılmıştır: Toplumun davranış ve yaşayış biçimi, kültürel miras ve sanat ile diğer alanlar. Toplumun davranış ve yaşayış biçimi teması; ortak davranışlar, yaşayış tarzı, değerler, gelenek-görenekler ve inançları içerirken, kültürel miras teması; kuşaktan kuşağa aktarım ve toplumun birleştirici öğelerini kapsamaktadır. Sanat ve diğer alanlar teması ise sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek gibi unsurları içermektedir. Okul kültürü dört alt temaya ayrılmıştır: Paydaşların rolü, kurallar ve davranışlar, değerler, inançlar ve normlar, kimlik ve aidiyet. Paydaşların rolü en çok vurgulanan tema olup öğrenci-öğretmen-idare-veli ilişkisi ve iş birliği öne çıkmaktadır. Kurallar ve davranışlar, yazılı

olmayan kurallar ve kurumsal hafıza ile tanımlanırken, değerler ve inançlar teması, değerler bütünü ve geleneklerle normları içermektedir. Kimlik ve aidiyet teması ise okul kimliği ve ortak hedeflerle ilgilidir. Okul kültürünün taşıyıcı öğeleri davranışsal, sözel ve fiziksel artifaktlar olarak üç alt temaya ayrılmaktadır. Davranışsal artifaktlar; sosyal etkinlikler ve bayramlar gibi unsurları, sözel artifaktlar; samimi dil ve hikayeler gibi öğeleri, fiziksel artifaktlar ise okul forması ve panoları içermektedir. Paydaşların benimsediği ortak değerler; iş birliği, dayanışma, güven ve saygı gibi değerlere odaklanırken, okul kültürünü oluşturan temel inançlar; genel değerler, disiplin, idari yaklaşımlar ve eğitim-öğretim olarak dört alt temada toplanmaktadır. Okul kültürünün olumlu yönleri arasında birlikte hareket etme ve akademik başarıya destek yer alırken, olumsuz yönleri yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar gibi faktörlerdir. Olumsuz yanların iyileştirilmesi için okul liderlerinin rolü ve etkinlikler vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, Kültür Analizi.

ABSTRACT

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SCHOOLS: A CASE STUDY

EROL, Aliye

Master's Degree, Department of Curriculum and Instruction

Supervisor: Prof. Dr. Uğur Akın

February 2025, xiii+114 pages

In this study, the school culture of an Anatolian high school was examined in the context of organizational culture. The research was conducted with qualitative methods and designed in the form of basic qualitative research. The research was conducted in the 2023-2024 academic year at Hasan Coci Anatolian High School in the Gümüşhacıköy district of Amasya Province, and a total of 21 educators, including 1 principal, 3 vice principals and 17 teachers, working at this high school participated in the research. Data were collected by obtaining the opinions of school administrators and teachers through a semi-structured interview form. Schein's Organizational Culture Model was used in this research. Edgar Schine's organizational culture model is one of the most important models developed to understand and analyze organizational culture. This model, which is used to understand how the organization functions deeply rather than how it appears from the outside, reveals how the common values and norms accepted by the members of the organization at both individual and collective levels function in solving organizational problems and how they direct behaviors within the organization. The research questions were determined according to this model and presented to three different expert opinions. Based on the participants' views, the concept of culture is divided into three main themes: Society's behavior and lifestyle, cultural heritage and art, and other areas. The theme of society's behavior and lifestyle includes common behaviors, lifestyle, values, traditions-customs, and beliefs, while the theme of cultural heritage covers transmission from generation to generation and the unifying elements of society. The theme of art and other areas includes elements such as art, language, music, and food and beverage. School culture is divided into four sub-themes: The role of stakeholders, rules and behaviors, values, beliefs and norms, identity and belonging.

The role of stakeholders is the most emphasized theme, and the student-teacher-administration-parent relationship and cooperation stand out. While rules and behaviors are defined by unwritten rules and institutional memory, the theme of values and beliefs includes a set of values, traditions, and norms. The theme of identity and belonging is related to school identity and common goals. The carrier elements of school culture are divided into three sub-themes as behavioral, verbal, and physical artifacts. Behavioral artifacts; elements such as social events and holidays, verbal artifacts; elements such as sincere language and stories, and physical artifacts include school uniforms and boards. While the common values adopted by the stakeholders focus on values such as cooperation, solidarity, trust and respect, the basic beliefs that form the school culture are gathered under four sub-themes as general values, discipline, administrative approaches and education-training. While the positive aspects of the school culture include acting together and supporting academic success, the negative aspects are factors such as problems between the administration and teachers. The role of school leaders and activities are emphasized to improve the negative aspects.

Key Words: Organizational Culture, School Culture, Culture Analysis.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK SÖZLEŞME.....	i
JURİ KABUL VE ONAY	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	4
Önem.....	5
Sayıtlar	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
BÖLÜM II	8
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	8
Kültür Kavramı	8
Kültürün Önemi ve Özellikleri.....	9
Örgüt Kültürü Kavramı	12
Örgüt Kültürünün Önemi	15
Örgüt Kültürü Oluşumu	17
Örgüt Kültürünün Yararları.....	18
Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	19
Örgüt Kültürü Öğeleri	22
Liderlik	22
Değerler	23

Normlar.....	24
İnanç	26
İletişim.....	28
Eğitim ve Gelişim.....	28
Çalışan Katılımı.....	29
İnovasyon ve Yenilikçilik.....	29
Performans Değerlendirmesi	30
Çalışan Memnuniyeti.....	31
Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri (Artifaktlar).....	31
Ritüeller	33
Kahramanlar	34
Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler	35
Dil	37
Semboller.....	38
Örgüt Kültürü Teorileri	40
Hofstede Kültür Modeli.....	40
Cameron ve Quinn Modeli	41
Denison Modeli	43
Deal ve Kennedy Modeli.....	45
Handy ve Harrison Modeli	46
Peters ve Waterman Modeli	48
Ouchi'nin Z Teorisi Modeli	49
Kilmann'ın Modeli	50
Kono'nun Modeli	51
Miles ve Snow'un Modeli	53
Parsons Modeli	54
Terzi'nin Örgüt Kültürü Modeli	55
Schein'in Üç Seviyeli Modeli	56
Okul Kültürü	58
Okul Kültürünün Önemi.....	59
Schein'in Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Okullar	61
BÖLÜM III.....	63
YÖNTEM	63
Araştırma Modeli	63

Çalışma Grubu	63
Veri Toplama Aracı.....	64
Veri Toplama Süreci	65
Verilerin Analizi.....	65
BÖLÜM IV	68
BULGULAR VE YORUMLAR	68
Katılımcıların Görüşlerine Göre Kültür Kavramı	68
Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürü Kavramı	70
Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünün Taşıyıcı Ögeleri: Artifaktlar	73
Katılımcıların Görüşlerine Göre Paydaşların Benimsedikleri Ortak Değerler	76
Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Oluşturan Değerlere ve Uygulamalara Kaynaklık Eden Temel İnançlar	78
Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Olumlu ve Olumsuz Yönleri	81
Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Olumsuz Olarak Görülen Yanlarının İyileştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler	84
BÖLÜM V	88
TARTIŞMA	88
BÖLÜM VI.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	121
EK-1: Görüşme Formu Soruları.....	121
EK-2: Etik Kurul İzni.....	123
EK-3: MEB Araştırma İzni	124
EK-4: ÖZGEÇMİŞ	126

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....	64
--	----



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Kültür Kavramı.....	68
Şekil 2. Okul Kültürü Kavramı.....	70
Şekil 3. Okul Kültürünün Taşıyıcı �geleri.....	73
Şekil 4. Paydaşların Benimsedikleri Ortak Değerler	76
Şekil 5. Okul Kültürünü Oluşturan Değerlere ve Uygulamalara Kaynaklık Eden Temel İnançlar	78
Şekil 6. Okul Kültürünün Olumlu ve Olumsuz Yönleri	81
Şekil 7. Okul Kültürünün Olumsuz Olarak Görülen Yanlarının İyileştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler	84

KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar hakkında bilgiler verilmiştir.

Problem

Örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için bireyleri, kaynakları ve süreçleri sistematik olarak bir araya getiren sosyal bir yapıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt kültürü ise başarı odaklı bir yapıyı oluşturmak için hedeflenen bir sistem olarak değerlendirilebilir (Sürgevil, 2007). Örgütler, farklı sektörlerde faaliyet gösterirken teknolojik, eğitsel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yapısal değişimlere uyum sağlama ihtiyacı duyarlar. Günümüzde, hızlı teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik değişimler ve sosyal dönüşümler gibi faktörler, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlarda büyük değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimler, örgütlerin iş yapma şekillerini, yönetim yapılarını, stratejilerini ve hedeflerini etkiler. Örgütler, rekabetçi kalabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu süreçte liderlik, yönetim becerileri, inovasyon, esneklik ve değişim yönetimi gibi faktörler önem kazanır. Ayrıca örgütlerin toplumsal sorumluluklarına duyarlı olmaları, sürdürülebilirlik ve çevresel faktörlere dikkat etmeleri de günümüzde önemli birer konu haline gelmiştir. İnsanların temel ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu örgütler, zamanla yaşanan değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte örgütlerin bir kültürü benimsemesi ve deneyimlerin yaşanması için belirli bir iklimin oluşturulması gerekmektedir.

Eğitim yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt kültürü büyük önem taşır. Örgüt kültürü, bir kurumun değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve iş yapış şeklini ifade eden bir kavramdır. Bir okul veya eğitim kurumu içerisindeki örgüt kültürü, öğretmenler, yöneticiler, personel ve öğrenciler arasındaki ilişkileri ve etkileşimi belirler. Örgüt kültürü, kurumun misyon ve vizyonunu yansıtarak ortak bir amaç etrafında birleşmeyi sağlar. Eğitim yönetimi bağlamında, olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların motive olmasını, iş birliği yapmasını ve kuruma bağlılık duymasını sağlar (Durğun, 2006). Eğitim yönetiminde, pozitif bir örgüt kültürü, öğretmenlerin ve

personelin işlerine odaklanmalarını ve en iyi performanslarını sergilemelerini sağlar. Öğrenciler için de olumlu bir okul kültürü öğrenmeye yönelik motivasyonu artırır ve başarılarını destekler (Sezerel, 2013).

Örgüt kültürü kapsamında okulların misyonu, vizyonu ve değerleri belirlenmeli ve tüm okul çalışanları tarafından benimsenmelidir. Bu değerler, okullarda örgüt kültürünün temelini oluşturur. Okul çalışanları arasında açık ve etkili iletişim sağlanmalıdır. İş birliği teşvik edilmeli ve farklı kişiliklere saygı gösterilmelidir. Ortak hedefler doğrultusunda öğretmenler ve yöneticiler arasında ekip çalışması ön planda tutulmalıdır. Okullarda öğretmen ve yöneticiler, örnek davranışlar sergileyerek örgüt kültürünü şekillendirir. Okullarda öğretmen ve yöneticilerin motivasyon artırıcı, destekleyici ve adil bir liderlik anlayışına sahip olması önemlidir. Başarıları ödüllendirmek ve öğrencileri takdir etmek hem öğretmen hem öğrenci motivasyonunu artırır ve bağlılığı güçlendirir. Okullarda başarılar kamuoyuna duyurulmalı öğretmen ve öğrencilerin katkıları takdir edilmelidir. Örgüt kültürü sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirme için adımlar atılmalıdır. Eğitim yönetiminde örgüt kültürü, kurumun başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle eğitim kurumlarının bu konuya önem vermesi ve gerekli adımları atması gerekmektedir (Abu-Jarad ve Diğerleri, 2010).

Bir örgütün sahip olduğu değerler, çalışma yöntemleri, ihtiyaçları ve ortak amaçları örgüt kültürünü oluşturur. Her örgütün kendine özgü kuralları ve işleyişi vardır. Örgüt çalışanları, örgüt kültürünü benimsedikleri ölçüde motive olur ve çalışmalarıyla örgüte katkıda bulunurlar. Okullarımızda başarıyı arttırmak, verimli çalışmalar yaparak hedeflere ulaşmak pozitif okul kültürü aracılığı ile sağlanabilir. Eğitim sisteminin iç dinamiği, okullarda oluşturulacak iyi bir örgüt kültürü aracılığı ile öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşların okula aidiyet duygusu geliştirerek daha verimli çalışmaları ve eğitim öğretimin kalitesini arttırmalarını sağlayacaktır.

Okul kültürü üzerine yapılan çalışmalar genellikle örgüt kültürünün belirli değişkenlerle olan ilişkisini incelemekte ve örgüt kültürü çeşitli bağlamlarda ele alınmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı, örgüt kültürünün öğretmen ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ele almıştır. Örneğin Çimen (2010), Samsun, Bursa ve Florya'daki Final Okulları bağlamında örgüt kültürü tiplerini araştırırken; Pulat (2010), Denizli ilindeki öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını değerlendirmiştir. Yurttakal (2007) ise Şırnak ili İdil ilçesindeki öğretmenlerin okul kültürüne dair

algılarını incelemiştir. Özkan (2007) ve Korkut (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü algıları daha geniş bağlamlarda ele alınmıştır.

Bazı araştırmalar, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini, güven ve tükenmişlik gibi faktörlerle olan ilişkisini incelemiştir. Elmas (2019), tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirirken; Çetiner (2019), örgütsel güven bağlamında örgüt kültürünü analiz etmiştir. Tekpınar (2022) ise örgüt kültürü ile çalışanların yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün bireylerin iş ortamındaki psikolojik ve davranışsal durumları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Liderlik ve yönetim süreçlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi de literatürde sıkça incelenen bir diğer konudur. Kaya (2023), sosyal adalet liderliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirirken; Tankut (2021), öğretmen liderliği ve örgüt kültürünü bazı değişkenler açısından analiz etmiştir. Sayılır (2020) ise örgüt kültürü tiplerini ve müdürlerin yetki kullanımına yönelik algılarını incelemiştir. Bu araştırmalar, örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşimleri anlamaya katkı sağlamaktadır.

Eğitim performansı bağlamında örgüt kültürünü ele alan araştırmalar da dikkat çekicidir. Örneğin Meriç (2018), örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi değerlendirirken; Selvi (2007), yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarını incelemiştir. Bu tür çalışmalar, örgüt kültürünün eğitim süreçleri ve öğretim kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bazı çalışmalar ise örgüt kültürünü karşılaştırmalı veya konuya özel bir bağlamda ele almıştır. Kantarcıoğlu (2016), örgüt kültürü ile örgütsel sinizm ilişkisini araştırırken; Sarı (2019), örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyi arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün farklı bağlamlardaki etkilerini daha detaylı bir şekilde ele almıştır.

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili pek çok çalışma bulunmakta, ancak bu çalışmalar genellikle örgüt kültürünün belirli değişkenlerle olan ilişkisini ele almakta ve geniş genellemeler üzerine odaklanmaktadır. Buna karşın bu çalışma, Amasya ili Gümüşhacıköy ilçesindeki Hasan Coci Anadolu Lisesi özelinde örgüt kültürünü temel inançlar, değerler ve artifakt boyutlarıyla derinlemesine inceleyerek daha mikro düzeyde bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırma, örgüt kültürünü yalnızca genel bir kavram olarak ele almakla kalmayıp, okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu kültürü nasıl tanımladığına, kültürü oluşturan temel unsurların (sözel, davranışsal ve fiziksel artifaktlar) neler olduğuna ve bu unsurların okul ortamında nasıl karşılık bulduğuna dair kapsamlı bir analiz yapmayı hedeflemektedir. Bu çalışma, belirli bir okul bağlamında örgüt kültürünün hem güçlü hem de zayıf yanlarını belirleyerek, iyileştirme önerileri geliştirmesi bakımından özgün bir değer taşımaktadır. Ayrıca bu araştırmada okul kültürünü oluşturan değerlerin tüm paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve benimsenip benimsenmediği incelenerek, örgüt kültürüne kaynaklık eden temel inançların derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Literatürde genellikle genel geçer değerlere ve inançlara odaklanılırken, bu çalışma yerel bir okulun bağlamında somutlaştırılmış bir perspektif sunmaktadır.

Çalışma, yalnızca betimleyici bir inceleme yapmakla sınırlı kalmayıp, okul kültürünün zayıf yanlarının iyileştirilmesi için öneriler geliştirme hedefiyle literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda hem kuramsal bir çerçeveye hem de pratik uygulamalara yönelik kapsamlı bir yol haritası sunulmaktadır. Bu yönüyle araştırma, örgüt kültürü çalışmalarında daha derinlemesine ve eylem odaklı bir yaklaşım benimsemektedir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okullarda örgüt kültürü kavramını Amasya İli Gümüşhacıköy ilçesindeki Hasan Coci Anadolu Lisesi örneğinde incelemektir. Ayrıca örgüt kültürünün temel inanç, değerler ve artifakt boyutlarının okullarda nasıl karşılık bulduğu yine bu okul üzerinden incelenmiştir. Bu bağlamda bir durum çalışması yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre kültür nasıl tanımlanmaktadır?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul kültürü nasıl tanımlanmaktadır?
3. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okulun kültürünü yansıtan; sözel artifaktlar, davranışsal artifaktlar ve fiziksel artifaktlar nelerdir?
4. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okulda tüm paydaşlar tarafından benimsenen ortak değerler nelerdir?

5. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlar nelerdir?
6. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okulun kültürünün olumlu/güçlü ve olumsuz/zayıf yanları nelerdir?
7. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul kültürünün olumsuz/zayıf olarak görülen yanlarının iyileştirilmesi için yapılması gerekenler nelerdir?

Önem

Örgüt kültürü, bir okulun genel işleyişi, öğretim kalitesi ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili bir unsur olarak görülmektedir (Esinbay, 2008). Eğitim ortamlarında kültür, kurumların kimliğini, değerlerini ve hedeflerini belirlerken, çalışanların ve öğrencilerin davranışlarını ve performansını şekillendirmektedir (Karadağ, 2024). Bu bağlamda örgüt kültürünü anlamak, yalnızca okul ortamını değerlendirmek için değil, aynı zamanda kurumların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kritik bir araç sunmaktadır (Gizir, 2003).

Okul yöneticileri ve öğretmenler, örgüt kültürünün temel unsurlarını şekillendiren ve bu kültürü sürdüren aktörler olarak önemli bir role sahiptir (Kılıç, 2006; Karaduman, 2014). Onların okul kültürüne ilişkin algılarının ve tanımlamalarının incelenmesi, bu kültürü etkileyen temel inançlar, değerler ve artefaktların belirlenmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Schein, 2010). Bu araştırma, söz konusu unsurları mikro düzeyde ele alarak, okul kültürünün dinamiklerini ve bileşenlerini derinlemesine incelemek suretiyle literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Okul kültürü, yalnızca bir eğitim kurumu içerisindeki bireylerin davranışlarını değil, aynı zamanda kurumun öğrencilere sunduğu öğrenme deneyimlerini ve genel başarıyı doğrudan etkilemektedir (Balcı, 2011). Bu nedenle araştırmada okul kültürünün temel bileşenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi, eğitimde kaliteyi artırma ve daha etkili bir öğrenme ortamı oluşturma süreçlerine katkı sağlaması öngörülmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin bu tür mikro analizler, eğitimin geliştirilmesine yönelik stratejik kararların alınmasında önemli bir temel teşkil etmektedir.

Araştırmanın özgün bir yönü, yalnızca kültürün genel özelliklerini ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda bir okulun kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini

belirleyerek, bu eksikliklerin nasıl giderilebileceği üzerine somut öneriler geliştirme hedefini içermesidir. Literatürde bu kapsamda yapılan çalışmalara nadiren rastlanması, araştırmanın önemini artırmakta ve literatüre özgün bir katkı sunmasını mümkün kılmaktadır.

Bu çalışmanın bulgularının, örgüt kültürünün temel bileşenleri ile okullardaki uygulamalar arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlaması beklenmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarında kültürel unsurların daha etkili bir şekilde yönetilmesine ilişkin yeni bir perspektif sunacağı ve bu yönüyle eğitim yöneticilerine ve politika yapıcılara rehberlik edeceği öngörülmektedir. Elde edilen sonuçların, eğitim ortamlarını geliştirmeye yönelik stratejik kararların alınmasında katkı sunması ve bu bağlamda öğrenci başarısının artırılması sürecine destek olması beklenmektedir.

Sayıtlar

Araştırma Amasya/Gümüşhacıköy Hasan Coci Anadolu Lisesi'nde yapılmıştır. 1962 yılında kurulan Gümüşhacıköy Lisesi 2005-2006 eğitim-öğretim yılında liselerin, Anadolu lisesine dönüşümü sürecinde Hasan Coci Anadolu Lisesi adını almıştır. Bu durumda çalışmanın yapılacağı okulun Gümüşhacıköy Lisesinin devamı olması nedeni ile Hasan Coci Anadolu Lisesinin köklü bir lise olduğu varsayılmıştır. Bu lisede görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşme formundaki sorulara samimi ve tarafsız olarak cevap verdikleri, toplanan verilerin okulun kültür analizinin yapılmasında yeterli olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Amasya ili Gümüşhacıköy ilçesi Hasan Coci Anadolu Lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.

Tanımlar

Kültür: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023).

Örgüt Kültürü: Bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Shein, 1990).

Öğretmen: Öğretmen, bireylerin bilgi, beceri ve değerler kazanmasını sağlayan, rehberlik eden ve eğitim sürecini yönlendiren kişidir (Bakioğlu, 1998). Bu çalışmada Amasya ili Gümüşhacıköy ilçesi Hasan Coci Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek için akademik, idari ve mali süreçleri planlayan, koordine eden ve denetleyen kişilerdir (Zembat vd., 2015). Bu çalışmada Amasya ili Gümüşhacıköy ilçesi Hasan Coci Anadolu Lisesinde görev yapan okul yöneticilerini ifade etmektedir.

BÖLÜM II

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür Kavramı

Kültür kavramı, kökenini Latince'de "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamına gelen "colere" veya "culture" kelimelerinden almaktadır. Bu kelimeler, kültürün temelini insan emeği ve çabası olduğunu gösterir. Kültür kelimesi Fransızcada "ekip biçmek" anlamına gelirken, bu kelimeyi ilk kullanan kişi ünlü Fransız yazar Voltaire olmuştur. Voltaire, 18. yüzyılda bu kelimeyi insan zekâsının gelişimi ve geliştirilmesi için kullanmıştır (Mejuyev, 1987; Akt. Kızıloğlu, 2017).

18. yüzyılın ortalarında kültür, toplumların yaşam tarzı olarak tanımlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda kültür, toplumların hayatta kalmak ve gelişmek için benimsedikleri maddi ve manevi değerlerin bütünü olarak görülmüştür (Nişancı, 2012).

Kültür kavramı 18. yüzyılın sonlarında Almancada da yer bulmuştur. Bu dilde kültür, insan zihninin ortaya koyduğu değerler olarak tanımlanmıştır. 1843 yılında Gustav Klemm'in "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" adlı eserinde "Cultur" kelimesi, bir insan topluluğunun becerilerini, sanatlarını, geleneklerini ve yaşam tarzını kapsayan bir kavram olarak açıkça tanımlanmıştır. Modern anlamda ilk kültür tanımı ise 19. yüzyılda İngiliz antropolog Edward Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor, kültürün "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı, bilgi, sanat, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır" şeklinde tanımlamıştır (Akt. Kızıloğlu, 2017). Kültür, bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, sadece maddi öğelerden değil, aynı zamanda manevi değerlerden, inançlardan, geleneklerden, sanatlardan ve yaşam tarzlarından da oluşur. Kültür statik bir olgu değildir, sürekli değişir ve gelişir.

Aydın'a (2018) göre kültür, toplumların ortak anlama ve farklılaşma biçimidir. Kültür farklı farklı tanımlansa da genel olarak bir toplumun ya da topluluğun, kendi içinde ve çevresinden etkileşimlerle oluşan, tarihsel geçmişi ve belirli ahlaki değerleri olan, dillerden ve bulunduğu coğrafyadan etkilen, tecrübelerle çoğalan, nesilden nesile aktarılan bilgiler bütünüdür.

Bir başka tanıma göre kültür, insan topluluklarının tarihsel süreçte bir arada yaşamaları sonucu şekillenen değerler, inançlar, gelenekler ve davranış kalıplarının bütünüdür. Latince *cultura* kelimesi, başlangıçta "toprağı işlemek" anlamına gelirken zamanla toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarını ifade eden geniş bir kavram haline gelmiştir (Esinbay, 2008). Kültür, bireylerin yaşam tarzlarını, normlarını ve değerlerini belirleyen dinamik bir yapıdır ve toplumsal etkileşimlerle zamanla şekillenir (Güvenç, 2004).

Kültürün bireyler ve toplum üzerinde derin etkileri bulunmaktadır. Kültür, yalnızca geçmişini değil, aynı zamanda bir toplumun geleceğe yönelik düşünce ve davranışlarını da etkiler. Toplumların bilgi, sanat, gelenek, yasa ve alışkanlıkları, kültürün temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Taylor, 2016). Kültür, toplumsal yaşamda önemli bir rol oynar; bireylerin topluma uyum sağlamalarına yardımcı olur ve toplumların kimliklerini inşa eder (Barutçugil, 2011). Örgütler içinde ise kültür, değerler, normlar ve kimlikler oluşturarak örgütün geleceğe yönelik yönelimlerini belirler (Karahana, 2008). Kültür, toplumları bir arada tutan ve bireylerin kimliklerini şekillendiren temel bir unsurdur (Meriç, 2018). Kültür, insan yaşamının temel bir parçasıdır ve bireylerin dünya ile olan ilişkisini şekillendirir. Kültür dinamik bir yapıya sahip olup zamanla değişim ve gelişim gösterirken farklı kültürlerle etkileşim içinde yenilenir.

Kültür olgusu örgütler açısından da önemlidir. Farklı kültürlerden gelen çalışanlar ortak değerler, inançlar ve sembollerden yararlanarak örgütün ortak amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Örgütteki tüm paydaşlar örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. Yöneticilere düşen görev ise örgüt kültürünün amacına ulaşması için örgüt kültürünü benimseyerek paydaşların yararını gözetmektir (Konaklı, 2021).

Kültürün Önemi ve Özellikleri

Kültür, tıpkı bir yapbozun parçaları gibi sosyal ilişkilerin sağlam bir şekilde birbirine kenetlenmesini sağlar. Sadece bireyler için değil, ailenin, arkadaş grubunun, şehrin ve hatta bir milletin kimliği için de büyük öneme sahiptir. Kültür, tıpkı bir pusula gibi insanları ortak bir hedefe yönlendirir ve toplu yaşama hazırlar. Toplum kültürü, geçmişte atalarımızın oluşturduğu ve nesilden nesile aktardığı davranış kurallarından, geleneklerden ve inançlardan oluşur (Kutlu, 2019).

Kültür, bir toplumun temel taşıdır ve o toplumun kimliğini yansıtır. Tıpkı bir ailenin kendine özgü yemekleri, adetleri ve hikayeleri olduğu gibi her toplumun da kendine özgü kültürü vardır. Bu kültür, toplumun değerlerini, inançlarını ve geleneklerini kapsar ve toplumun üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil oluşturur (Sayman, 2024).

Toplumun üyelerini birbirine bağlayarak ortak bir dil oluşturan kültür, o toplumun maddi ve manevi üretimlerinin bütünüdür ve bireylerin yaşam tarzlarını, toplumun kimliğini şekillendiren temel bir sistemdir (Barutçugil, 2011). Kültür, bireylerin çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olduğu gibi toplumsal düzenin ve kimliğin oluşmasında da belirleyici bir rol oynamaktadır. Bir toplumun tarihsel geçmişi, ekonomik yapısı ve gelenekleri kültür aracılığıyla gelecek nesillere aktarılmaktadır (Güvenç, 2004). Kültür, toplumların yaşam biçimlerini belirleyen bir rehber olmasının yanı sıra bireylerin sosyal kimliklerini şekillendiren bir unsur olarak da işlev görmektedir (Şişman, 2022).

Kültürün temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2011; Karahan, 2008; Meriç, 2018; Oğulluk, 2010; Şişman, 2022):

- Kültür, sistematik bir bütünlük içinde anlamlı bir yapıya sahip olup işlevsel bir nitelik taşımaktadır.
- Zamanla değişen ve gelişen kültür, bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşimlere göre yeniden şekillenmektedir.
- Kültür, toplumların maddi ve manevi unsurlarını gelecek nesillere aktarma kapasitesine sahip olup, toplumsal sürekliliği sağlamaktadır.
- Kültür, toplumsal uyumu temin etmekte ve bireyler arasında etkili bir koordinasyon sağlamaktadır.
- Her kültür kendine özgü değerler barındırmakta ve bu değerler, toplumun kimliğini belirlemektedir.
- Kültür, bireylerin sosyal kişiliklerini oluşturan önemli bir unsurdur ve bu süreç toplumsal etkileşimlerle gelişmektedir.

Kültür, toplumu bir arada tutan ve bireylerin kimliklerini şekillendiren bir araçtır. Toplumların tarihsel süreçte geliştirdiği kültürel birikim, evrensel değerlerin anlaşılması ve gelecek kuşaklara aktarılması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bireyler, doğumdan itibaren, kültürün görünmez bir ağıyla sarılmaktadır. Yaşanılan coğrafya, atalardan gelen miras ve içinde bulunulan çağ, kimliği şekillendiren ve davranışları yönlendiren temel taşlar gibi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda kültür sadece geçmişten gelen donmuş bir kalıp değildir. Aynı zamanda aktif bir şekilde geliştirilebilen ve yeni anlamlarla zenginleştirilebilen dinamik bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Bakan ve diğerlerinin (2004) ortaya koyduğu temel özellikleriyle kültür şu şekilde betimlenebilir:

- Kültür, toplum üyelerinin nesilden nesile aktardığı ve benimsediği davranış kalıplarını ve inanç sistemini kapsar. Bu sayede, toplumda ortak bir değerler ve normlar sistemi oluşur. Aile sofrasında öğrendiğimiz görgü kuralları, bayramlarda yaptığımız kutlamalar, bu ortak kültürün somut örnekleridir.
- Kültür, durağan bir olgu değildir. Aksine, tıpkı bir nehir gibi sürekli akar ve değişir. Yeni nesiller, kültürü öğrenirken onu kendi yorumlarıyla zenginleştirir ve yeni anlamlar katarlar. Bu sayede kültür, zamana yenik düşmeden yaşamaya devam eder. Geçmişten gelen gelenekler, günümüzün yenilikçi bakış açısıyla harmanlanarak kültürel mirasımızı korur ve geliştirir.
- Farklı geçmişlere ve inançlara sahip olsak da kültür bizi bir araya getiren ortak bir paydadır. Toplumda var olan gelenekler, görenekler, sanat ve dil gibi unsurlar, bu ortak kimliğin temelini oluşturur. Birlikte kutladığımız milli bayramlar, yöresel yemeklerimiz ve türkülerimiz, bu ortak kimliğin somut göstergeleridir.
- Kültür, doğuştan gelen bir özellik değildir. Bireyler, aileden, eğitimden ve sosyal çevreden aldıkları bilgiler aracılığıyla kültürü öğrenir ve içselleştirirler. Bu sayede, kültür zamanla değişime ve gelişmeye açık hale gelir. Yeni fikirler ve akımlar, kültürel mozaiğimize yeni renkler katarak onu daha da zenginleştirir.
- Kültür, toplumdaki bireyleri ortak bir amaç ve değerler sistemi etrafında birleştiren bir güçtür. Bu sayede, toplumda dayanışma ve birliktelik duygusu oluşur. Zor zamanlarda birbirimize destek olmamız, komşularımızla yardımlaşmamız, bu ortak kültürün bize kazandırdığı değerlerden sadece birkaçıdır.

- Kültür, durağan bir olgu değildir. Toplumların ihtiyaç ve koşullarına göre sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Bu değişim, yeni fikirlerin ve akımların benimsenmesiyle gerçekleşir. Kültürümüz, tıpkı bir ağaç gibi köklerinden beslenirken dallarıyla yeni ufuklara uzanır.
- Kültür, soyut bir kavram değildir. Toplumda gözlemlenebilen ve deneyimlenebilen somut bir gerçekliktir. Bu somutluk, sadece maddi kültür ürünlerinde değil, aynı zamanda dil, inanç ve değerler sistemlerinde de kendini gösterir. Yöresel mimarimiz, kullandığımız atasözleri ve deyimler, bu somutluğun en güzel örnekleridir.

Bu  zellikler, kültürün hem bireysel hem de toplumsal yaşamda oynadığı kritik rolü açıkça ortaya koymaktadır. Kültür, toplumun geçmişten geleceğe uzanan bir köprüsü niteliğinde olup, bireyleri ortak değerler ve normlar etrafında birleştirirken, aynı zamanda değişim ve yeniliklere uyum sağlayarak dinamik bir yapı sergilemektedir. Ortak kimlik, dayanışma ve birlik duygusunun oluşmasını destekleyen kültür, maddi ve manevi unsurlarıyla toplumsal hayatın vazgeçilmez bir parçası olmayı sürdürmektedir. Bu özellikleriyle kültür hem bireylerin hem de toplumların şekillenmesinde temel bir unsur olarak varlığını devam ettirmektedir.

Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, başlangıçta antropoloji, etnografya ve sosyoloji gibi sosyal bilimlerde ele alınmış bir kavram iken, küreselleşme ile birlikte yönetim ve örgüt alanında da önemli bir yer edinmiştir ( zer, 2019). Literatürde genellikle şirket kültürü, kurum kültürü ya da iş kültürü olarak da adlandırılmaktadır (Nisancı, 2012).

Örgüt kültürü kavramı, 1980'lerden itibaren yönetim biliminde yaygın olarak kullanılan bir kavram olmasına rağmen aslında 1930'lardan itibaren farklı başlıklar altında çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Örgüt kültürü kavramı, örgütlerdeki değerler, normlar, inançlar, davranışlar, semboller ve ritüeller gibi unsurları içerir (Erkmen, 2010). Bu unsurlar, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkiler. Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak 1970'lerde literatüre girmiştir. Silwerzweig ve Allen'in "Ortak Kültür" makalesi ve Pettigrew'in " rg t Kültürleri  zerine Araştırma" adlı makalesi bu konudaki erken çalışmalardan bazılarıdır. Ancak 1980'lerin başında Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültürler", Ouchi'nin

"Z Teorisi" ve Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" gibi önemli çalışmalar, örgüt kültürünü yönetim ve örgütsel davranış alanında önemli bir konu haline getirmiştir (Şeker, 2016).

Bu dönemde örgüt kültürü, örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetilmesi, okul yöneticileri için önemli hale gelmiş ve şirketlerin stratejilerini, yapılarını ve performanslarını şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır (Turan, 1998).

Örgüt kültürü, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan en önde geleni Schein'in (1998) tanımıdır. Ona göre örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve iç yapısını bütünleştirme süreçlerinde karşılaştığı sorunlara çözüm arayışıyla ortaya koyduğu, zaman içinde doğruluğu ve etkinliği kanıtlanarak benimsenen temel varsayımlar bütünüdür. Bu varsayımlar, grubun üyelerine çevreyi algılama, düşünme ve duygusal olarak anlamlandırma konusunda yol gösterici bir rehber niteliği taşımaktadır (Akt. Günder, 2024).

Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve ortak olarak paylaşılan tutumlar, normlar, inançlar, beklentiler, değerler, varsayımlar, felsefeler ve ideolojiler bütünü olarak tanımlarken; Ott (1989) ise örgüt üyelerinin olayları ve sembolleri algılayış biçimlerini şekillendiren ve davranışlarını yönlendiren güçlü bir rehber mekanizma olarak tanımlamaktadır (Akt. Gizir, 2008).

Örgüt kültürünün, örgütlerin sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak için paylaşılan değerlere dayalı karar alma süreçlerini yönlendirmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Boot, 2018). Bu kültür, örgüt üyelerinin doğru davranışları öğrenmesine yardımcı olan normlar, anlayışlar ve standartlar oluşturmakta ve bireylerin bu kültürel özellikleri içselleştirerek örgüt içindeki gelenekleri geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Straeter, 2008).

Her örgüt, tıpkı bir parmak izi gibi kendine özgü bir kültüre sahiptir. Bu kültür, örgütün değerlerini, inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını belirleyen temel bir çerçevedir. Farklı coğrafyalarda, sektörlerde ve hatta aynı binada yer alan örgütler bile kendilerine özgü kültürel kimliklere sahiptir. Bu durum, Köse ve diğerlerinin (2001) de

belirttiği gibi kültürün örgütler arası farklılaşmanın temel unsurlarından biri olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü, sadece soyut bir kavram değil, aynı zamanda örgütün işleyişini ve çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyen somut bir olgudur. Ortak dil, referans alınan kişiler, inançlar ve değerler gibi unsurlar, örgüt üyelerinin problemlere karşı benzer tepkiler vermelerini ve bir bütün olarak hareket etmelerini sağlar. Örneğin Güçlü (2003), Türkiye'deki kamu kurumlarında üst düzey yöneticilerle görüşmek için randevu alma gerekliliği, yöneticinin odasına girerken kapıyı çalma ve resmi kıyafet giyme kuralları gibi örnekleri, örgüt kültürünün somut yansımaları olarak göstermektedir.

Denison ve diğerleri (2004), örgüt kültürünü temel inançlar ve varsayımlardan, görünür yapı ve uygulamalara kadar uzanan karmaşık bir olgu olarak tanımlamaktadır. George ve Jones (2012) ise örgüt kültürünü, çalışanların birbirlerine ve kuruluş dışındaki insanlara karşı düşünme, hissetme ve davranma şeklini etkileyen paylaşılan değerler, inançlar ve normlar kümesi olarak ifade etmektedir. Cameron ve Quinn (2006) ise örgüt kültürünün, varsayımlar, beklentiler, ortak hatıralar ve tanımlar gibi unsurları içeren ve örgüt üyelerinin kafalarındaki yerleşik ideolojiyi yansıtan bir olgu olduğunu savunmaktadır (Akt. Kayserili, 2023).

Eğitim bilimleri açısından bakıldığında, örgüt kültürü, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlarda kimlik ve aidiyet duygusu oluşturarak örgütsel bağlılığı artırır. Ayrıca ortak bir dil ve değerler sistemi, ekip çalışmasını ve iş birliğini kolaylaştırarak örgütsel başarıya katkıda bulunur.

Örgüt kültürü, sadece bir atmosfer veya değerler bütünü değil, aynı zamanda örgütün işleyişini ve çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyen dinamik bir olgudur. Özkalp ve Kirel (2016), örgüt kültürünü, sorgulanmadan kabul edilen ve çalışanlar tarafından üretilen, var olan değerlere dayalı bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Robbins ve Judge (2015), örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayıran değerler sistemi olarak tanımlamaktadır. Bu değerler sistemi, çalışanların örgütlerini nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını belirleyen temel

bir çerçevedir. Robbins ve Judge, bir örgütün kültürünün özünü oluşturan yedi temel niteliği şu şekilde sıralamıştır:

1. Risk Alma: Örgüt, yeniliklere ve değişime açık mıdır, yoksa statükoyu korumayı mı tercih etmektedir?
2. Belirsizlik: Örgüt, belirsizlikle nasıl başa çıkmaktadır? Netlik ve yapıya mı, yoksa esnekliğe ve değişime mi öncelik vermektedir?
3. Başarı Odaklılık: Örgütün önceliği nedir? Sonuçlara mı, yoksa sürece mi odaklanmaktadır?
4. İnsan Odaklılık: Örgüt, çalışanlarını nasıl değerlendirmektedir? Bireylere mi, yoksa gruplara mı öncelik vermektedir?
5. Ekip Odaklılık: Örgüt, nasıl bir iş birliği modeli benimsemektedir? Rekabet mi, yoksa iş birliği mi ön plandadır?
6. Agresiflik: Örgüt, pazarda nasıl bir konumlandırma benimsemektedir? Proaktif mi, yoksa reaktif mi davranmaktadır?
7. İstikrar: Örgüt, değişim karşısında nasıl bir tutum sergilemektedir? Statükoyu korumaya mı, yoksa değişime uyum sağlamaya mı öncelik vermektedir?

Bu yedi temel niteliğin her biri, örgüt kültürünün farklı bir boyutunu temsil etmektedir. Bir örgütün bu yedi niteliğin farkında olması ve bunları bilinçli bir şekilde yönetmesi, güçlü ve tutarlı bir örgüt kültürü oluşturmak için oldukça önemlidir.

Örgüt Kültürünün Önemi

Olumlu örgüt kültürünün kendine özgü özellikleri örgüt paydaşları tarafından benimsendiğinde örgüte bağlılık artar. Paydaşlar örgütle bir ilişki kurar ve aidiyet duygusu geliştirerek kendilerini örgütün parçası gibi hissederler. Bu durum örgütün verimliliğini artırır (Özkalp ve Kirel, 2021).

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı, sadece bireysel yeteneklere ve yapısal düzenlemelere değil, aynı zamanda ortak bir değerler sistemine dayalı örgüt kültürüne de bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün kimliğini belirleyerek diğerlerinden farklılaşmasını sağlamakta ve bireylerin nasıl davranacaklarını yönlendiren yazılı olmayan kuralları içermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgütün

hedefleriyle bütünleşmesine, belirsizliklerin azalmasına ve bireysel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatmini sağlamaktadır ve bu sayede örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların inançlarını ve değerlerini paylaştığı bir ortam, iş birliği ve bağlılık artışını teşvik etmekte, örgütün iç uyumunu güçlendirmektedir (Eryılmaz ve Gülova, 2019). Örgüt kültürünün etkisi, sadece iç davranışlarla sınırlı kalmayıp, örgütün toplumdaki itibarını ve yerini de şekillendirmektedir (Eren, 2008).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında güven oluşturarak etkileşimi artırmakta ve belirsizlikleri azaltmaktadır. Bu bağlamda kültür, bireysel ve kolektif hedefler arasında bir köprü işlevi görmektedir (Alireisoğlu, 2020). Ayrıca güçlü bir örgüt kültürü, bireylerin örgütü sahiplenmesini ve sorunlarla başa çıkma becerilerini geliştirmelerini desteklemektedir (Avcı, 2018). Örgüt üyeleri, örgüt kültürünü benimsedikleri ölçüde çalışmaya istekli olurlar ve üst düzey performans sergileyerek örgüte katkıda bulunurlar.

Her örgüt, içinde bulunduğu toplumsal çevrenin kültürel etkilerini yansıtarak şekillenmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, içsel istikrarı ve toplumsal uyumu sağlamaktadır. Çalışanların iş süreçlerine etkin katılımı, kültürün sağladığı normlar ve değerlerle mümkün olmaktadır (Terzi, 2000). Örgüt kültürü sayesinde, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi hem bireysel hem de kolektif performansın artmasına olanak tanımaktadır (Doğan, 2007). Ayrıca örgüt kültürü iş birliğini ve huzuru artırarak iş süreçlerinin daha verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Çalışanların bağlılıklarını güçlendiren bu kültür, örgütün sürdürülebilirliğini temin etmektedir (Doğan ve Karataş, 2012).

Örgüt kültürünün doğru anlaşılması, örgütlerin karşılaştığı dinamik zorluklara nasıl tepki vereceklerini etkileyen kritik bir unsurdur ve yöneticiler için büyük önem taşımaktadır (Agrawal ve Tyagi, 2010). Örgüt kültürünün önemi şu şekilde özetlenebilir (Akbaş, 2020):

- Çalışanları örgütün amaçlarına bağlamada önemli bir rol oynamaktadır.
- Strateji, amaçlar ve politikaların oluşumunu etkilemektedir.

- Yöneticilerin seçtiği politikaların uygulanmasına katkı sağlamaktadır.
- Ortak değerler etrafında üyeleri bir araya getirmektedir.
- Dış çevre ile uyum ve entegrasyonu teşvik etmektedir.
- Çalışanların moralini ve üretkenliğini artırmaktadır.
- Örgütün kendisini nasıl algıladığını etkilemektedir.
- Çalışanların adaptasyonuna ve davranışlarına katkıda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün işleyişinde hem stratejik hem de insani boyutlarıyla belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanları ortak değerler ve amaçlar etrafında birleştirirken, örgütün hedeflerine ulaşmasını destekleyen strateji ve politikaların benimsenmesine de katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların moralini ve üretkenliğini artırarak, örgütün iç dinamiklerini güçlendirmekte ve dış çevreyle uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yönleriyle örgüt kültürü hem bireylerin örgüte adaptasyonunu kolaylaştırmakta hem de örgütün kendisini nasıl algıladığına dair bir çerçeve sunmaktadır.

Örgüt Kültürü Oluşumu

Örgüt kültürü, bir kurumun iç dinamikleri, liderlik tarzı, çalışanların değerleri, normları, davranışları ve okulların hedeflerine olan yaklaşımını yansıtan karmaşık bir yapıdır. Örgüt kültürü oluşumu, bir dizi faktörün etkileşimiyle şekillenir. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen ana faktörler olan liderlerin değerleri, tutumları ve liderlik tarzları, örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynar (Kök ve Özcan,2012).

Örgüt kültürü, üyelerin ortak değerler, inançlar ve normlar çerçevesinde uyum sağladığı bir sistem olarak, örgüt başarısının temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kültür, örgütün tarihsel geçmişi, kurucuların vizyonu, üyeler arasındaki etkileşimler ve çevreyle olan ilişkiler doğrultusunda şekillenmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin davranışlarını yönlendirirken, örgütün işbirliği, sorumluluk ve kriz durumlarında sergileyeceği tutumları belirlemektedir (Tokmak ve diğerleri, 2022).

Örgüt kültürünün oluşumu iki boyutta incelenmektedir: Kültürü oluşturan unsurlar ve kültürün gelişim süreci. Bu süreç, kurucuların etkisiyle başlamaktadır. Kurucular, örgütün temel değerlerini belirlemekte ve kendi vizyonlarına uygun bireyleri

seçerek örgütü şekillendirmektedirler. Daha sonra bu değerler, örgütün karşılaştığı fırsatlar ve zorluklarla pekiştirilmektedir (Doğan, 2007).

Kültür, örgüt üyelerinin ortak deneyimlerinden türemektedir. Her üye, bireysel değerlerini örgüte taşımakta, bu değerler zamanla ortak bir kültürel yapı oluşturmaktadır (Güney, 2017). Bireyler, kolektif bir amaç etrafında birleştiğinde, kültür daha sağlam bir yapı kazanmaktadır. Aynı zamanda, üyelerin içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleri de örgüt kültürüne katkıda bulunarak örgüt ile toplum arasında bir bağ kurulmasını sağlamaktadır (Şişman, 2022).

Örgüt kültürünün oluşumunda çevresel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt, toplumsal, politik ve ekonomik çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu faktörler, kültürün değişiminde etkili olmaktadır (Doğan, 2007; Şişman, 2022). Aynı zamanda örgüt içindeki kurumsal yapı, alt kültürlerin varlığı, yönetim anlayışı, ödül sistemleri ve iletişim kalıpları gibi unsurlar kültürün şekillenmesinde belirleyici olmaktadır (Sezgin ve Bulut, 2013).

Kültürün şekillenmesinde belirleyici olan faktörlere ek olarak ekip çalışmaları da kültürün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. 1990'lerden itibaren daha organize hale gelen, kendi kendini yöneten ekipler ve kalite çemberleri gibi gruplar, etkileşimleriyle kültürün yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu süreçte kültür, bireylerin iletişim kalıplarını ve etkileşimlerini düzenleyen bir yapı haline gelmekte, yeni katılan bireylere aktararak sürdürülebilirliği sağlanmaktadır (Şişman, 2022).

Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, örgütün kimliğini belirlemekle kalmayıp, çalışanların davranışlarını yönlendiren, iş süreçlerini düzenleyen ve örgütsel uyumu sağlayan bir yapı sunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler için önemli yararlar sağlayarak, örgütün sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Şahin, 2010). Bu yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Çırpan ve Koyuncu, 1998; Eren, 2008; Şahin, 2010):

- **Çalışanların Uyum Sağlaması:** Örgüt kültürü, çalışanların örgüte hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel normların ve değerlerin benimsenmesi, iş ortamına entegrasyonu hızlandırmakta ve çalışanlar arasındaki uyumu artırmaktadır.

- **Motivasyon ve Verimlilik:** Çalışanların moral seviyelerini yükselten örgüt kültürü, standartlaşmayı teşvik ederek verimliliği artırmaktadır. Bu durum, örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmakta ve liderlik gelişimine katkı sağlamaktadır.
- **İletişim ve Etkileşim:** Örgüt kültürü, bireyler arasındaki etkileşimi güçlendirmekte ve "biz" bilincini teşvik etmektedir. Bu bağlayıcı etkisi, çalışanların birbirlerine ve örgüte daha güçlü bağlanmalarını sağlamaktadır.
- **Çatışma Yönetimi:** Kültür, örgüt içinde çatışmaların yumuşatılmasını veya önlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca klikleşme gibi olumsuz durumların önüne geçilmesine olanak tanımaktadır.
- **Sürdürülebilirlik:** Örgüt kültürü, ritüeller, hikayeler ve semboller aracılığıyla sonraki kuşaklara aktarılmakta ve bu aktarım, örgütsel hafızanın korunmasına katkı sağlamaktadır. Bu özellik, örgütün kimliğini güçlendirmekte ve çevresindeki algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt kültürü hem bireylerin hem de örgütün performansını doğrudan etkileyen temel bir unsurdur. Çalışanların bağlılığını artırarak örgüt hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmakta ve örgütsel kimliğin şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Etkili bir örgüt kültürüne sahip olmak, örgütlerin başarı ve sürdürülebilirliklerini güvence altına almaktadır (Doğan ve Karataş, 2012).

Örgüt kültürü sadece bir atmosfer veya değerler bütünü değil, aynı zamanda bir eğitim aracıdır. Eğitim bilimleri açısından bakıldığında, örgüt kültürü, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve becerilerini geliştirmek için kullanılabilir.

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Toplumun diğer grupları gibi belirli bir amaca ulaşmak için oluşturulan örgütler de kendine özgü kimliklere ve kültürlere sahip topluluklardır. İçinde yaşadıkları toplumun bir parçası olan örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek ve benzerlerinden ayrılan yönlerini gösterebilmek için farklı örgüt kültürlerine sahiptir (Uçkun ve diğerleri, 2013). Uçkun ve diğerleri (2013) tarafından da vurgulandığı gibi birçok tanımı olan örgüt kültürünün kapsamında belirgin özellikler bulunmaktadır. Bunlar şu

şekildedir (Arslan ve diğerleri, 2005; Çeliktaş, 2019; Demir ve Öztürk, 2011; Tunçkılıç, 2019):

- Örgüt kültürü, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler değil, sonradan edindiği deneyimler ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Her örgütün kendine özgü bir kültürü olması, onu diğerlerinden ayıran temel bir özelliktir. Bu sayede örgütler, kimliklerini ve değerlerini ortaya koyarak farklılaşabilirler.
- Ortak amaçlar ve değerler etrafında birleşen çalışanlar için örgüt kültürü, bir bütünlük ve uyum duygusu yaratarak örgüt içi bütünleşmeyi sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler arasında paylaşılan değerler, inançlar ve tutumlardan oluşur. Bu ortak payda, örgütün işleyişini ve çalışanların davranışlarını yönlendirir.
- Örgüt kültürünün var olduğundan söz edilebilmesi için ortaya çıkan davranışların belirli bir sistem içinde tekrar etmesi ve örgütün amacına uygun olması gerekmektedir.
- Örgütün kabul ettiği değerler ve inançların somut ve soyut sembollerle temsili, örgüt kültürüne derinlik ve anlam katar.
- Örgüt kültürü, örgütün yapısı, işleyişi, çalışanları ve değerleri hakkında önemli bilgiler sunarak örgütsel anlayışı derinleştirir.
- Örgüt kültürü, insan faktörünün etkisiyle zamanla değişebilen ve dönüşebilen dinamik bir yapıdır. Değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme yeteneği, örgütlerin başarısı için oldukça önemlidir.
- Örgüt kültürü, örgütün işleri nasıl yapacağını ve nasıl yöneteceğini belirleyen bir kılavuz görevi görür. Bu sayede, örgütsel tutarlılık ve istikrar sağlanır.
- Örgüt kültürü, yazılı kurallar, ödül ve cezalar gibi somut kaynakların yanı sıra çalışanların deneyimleri, tutumları ve inançları gibi soyut kaynaklardan da beslenir.

Sıralanan bu özellikler, örgüt kültürünün bir örgütün kimliğini oluşturan temel yapı taşlarını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, bireyler arasındaki etkileşimler ve paylaşılan değerler üzerinden şekillenen dinamik bir süreçtir. Bu yapı, örgütün kendine

özgü bir kimlik edinmesini sağlarken, çalışanlar arasında uyum ve bütünlük oluşturmaktadır. Ayrıca değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesiyle örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü yalnızca bir örgütün işleyişini düzenleyen bir sistem değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu dinamik yapı, örgütlerin varlığını anlamlandıran ve onları diğerlerinden farklı kılan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü, bir işletmenin kimliğini belirleyen ve üyelerinin ortak olarak benimsediği değerler, normlar ve inançların bir bütünüdür. Bu yapı, bireylerin davranışlarını şekillendirerek örgütün temel dinamiklerini desteklemektedir. Örgüt üyeleri arasında uyum ve süreklilik sağlayarak örgütün kimliğini güçlendiren örgüt kültürünün temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Eren, 2008; Robbins ve Judge, 2019; Taner, 2020):

- Örgüt kültürü, bireylerin örgüt değerlerini, normlarını ve davranışlarını zamanla öğrenmesiyle oluşmaktadır. Bu süreç, liderlerin etkisi ve örgütün sektörel faaliyetleri doğrultusunda şekillenmektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında ortak bir değer olarak paylaşılmakta ve geçmiş deneyimlerin yeni üyelerle paylaşılması yoluyla süreklilik kazanmaktadır. Hikâyeler, semboller ve törenler, kültürün kalıcı hale gelmesini desteklemektedir.
- Resmi bir doküman niteliği taşımamakla birlikte örgüt kültürü, üyelerin düşünce yapılarında ve belleğinde yer almakta, güçlü bir iletişim ağıyla desteklenmektedir.
- Kültür, düzenli ve tekrarlanan davranışlarla kendini göstermektedir. Bu davranışlar, semboller ve ritüeller yoluyla bir ortak anlayış oluşturmaktadır.
- Örgüt kültürü, üyelerini yeniliklere açık hale getirirken risk alma düzeylerini de etkilemektedir. Bu durum, örgütün çevresel değişimlere uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- Kültür, üyelerin ayrıntılara hassasiyet geliştirmesini ve analiz yeteneklerini artırmasını sağlamaktadır. Bu özellik, süreçlerin daha etkin yönetilmesine katkıda bulunmaktadır.

- Çalışanların örgütsel hedeflere odaklanmasını teşvik eden kültür, verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yönetim kararlarının örgüt üyeleri üzerindeki etkisini gözetmekte ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.
- Bireysel performanstan çok ekip çalışması ve dayanışmayı ön plana çıkarmaktadır.
- Örgüt kültürü, faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesini desteklemekte ve güvenilir bir örgüt yapısı oluşturmaktadır.

Bu özellikler, örgüt kültürünün örgütün işleyişinde ne kadar kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Örgüt üyelerinin bu kültüre hâkim olması, örgütsel süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesini ve uzun vadeli başarının sağlanmasını mümkün kılmaktadır.

Örgüt Kültürü Öğeleri

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri, inançları, normları ve iş yapma biçimlerinin bütünüdür. Örgüt kültürü, örgütsel başarının belirleyici unsurlarından biridir. Bu kültür, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerinden liderlik anlayışına, karar alma süreçlerinden inovasyona kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırarak, iş performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmekte, dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaktadır. Örgüt kültürünün öğeleri aynı zamanda örgütün işleyişini ve çalışanların örgüte katkılarını etkileyen dinamik faktörlerdir. Bu öğeler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır (Erkenekli, 2015). Bu çalışmada liderlik, değerler, normlar, inançlar, iletişim, eğitim ve gelişim, çalışan katılımı, inovasyon ve yenilikçilik, performans değerlendirmesi ve çalışan memnuniyeti öğeleri üzerinde durulacaktır.

Liderlik

Örgüt kültürünün oluşmasında liderlerin rolü büyüktür. Liderler, kuruluşun değerlerini yansıtan davranışlar sergileyerek örnek olmalı ve çalışanlarıyla etkileşimde bulunarak kültürü desteklemelidir (Sezgin ve Bulut, 2013).

Liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, birbirini şekillendiren dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Liderler, örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunarak, değerlerin ve normların yayılmasını sağlamaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, çalışanlar için rol model işlevi görmekte, bu da örgüt kültürünün pekişmesine veya değişmesine olanak tanımaktadır. Dönüşümcü liderler, mevcut kültürü analiz ederek yeni bir vizyon oluşturmakta ve kültürel değişim yaratmaya çalışmaktadır. Değişimci liderler ise mevcut normları pekiştirerek örgüt kültürünü sağlamlaştırmaktadır (Bakan, 2008).

Örgüt kültürü de liderlik davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kültürün özellikleri, liderlerin karar alma biçimlerini, krizlere tepkilerini ve çalışanlarla ilişkilerini etkilemektedir. Örgüt kültürü, liderlerin normlar doğrultusunda hareket etmelerini gerektirirken, lider davranışları da kültürün güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009).

Değerler

Toplumun temel yapıtaşlarından olan örgütler, sadece belirli bir amaca ulaşmak için oluşturulan yapılardan öte, kendine özgü kimliklere ve kültürlere sahip topluluklardır. Kültürün omurgasını oluşturan değerler, örgütün işleyişini, çalışanların tutum ve davranışlarını ve dış çevreyle olan etkileşimlerini doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur.

Değer, bireylerin ve toplumların kabul ettiği, anlam ve değer katan, üstün, arzu edilen, iyi ve doğru gibi anlamları içeren bir kavramdır (Şişman, 2022). Bu kavram, sadece bireysel yaşamı değil, örgütsel faaliyetleri de belirler. Örgütsel değerler, örgütün benimsediği ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi gereken kıstaslardır (Gizir, 2008). Bu değerler, örgütün faaliyetlerini yerine getirirken karşılaştığı problemlerin çözümünde yol gösterici rol oynar ve örgütsel kültürün temelini oluşturur.

Örgütsel değerler, paylaşılan hedefler ve idealleri kapsamakta, insanların, olayların ve nesnelerin örgüt üyeleri tarafından algılanışını şekillendirmektedir. Değerler, normlardan daha geniş kapsamlı ve somut unsurlar olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan bir değerler

sistemini oluşturmakta ve diğerk kùltùr unsurlarına göre daha güvenilir bir yapı sunmaktadır. Değerler, örgüt üyelerinin düşüncelerini, davranışlarını ve tutumlarını şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Güçlü, 2003).

Değerler, gözlemlenemeyen ancak üyelerin davranışlarında yansıma bulan temel kavramlar olarak örgüt kùltürünün çekirdeğini oluşturmaktadır. Çalışanlara doğru ve yanlış olanı, hareket tarzlarını ve sorun çözme yöntemlerini öğretmekte, kabul gören yaklaşımları belirlemektedir (Gizir, 2003). Bu değerler, örgüt genelinde paylaşılmakta ve değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla yöneticiler tarafından sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Değerler, normların içeriğini belirlemekte ve normlara uygun davranışların gelişmesini sağlamaktadır. Genellikle iki gruba ayrılmaktadır: Gerçekleşen değerler, çalışanların davranışlarına dönüşmüş olan değerleri ifade ederken; desteklenen değerler, liderler veya kurucular tarafından belirlenmiş ve tercih edilen değerleri ifade etmektedir (Doğank, 2013).

Paylaşılan değerlerin oluşturulması ile örgüt üyelerinin ortak bir dil ve anlayışa sahip olması sağlanır. Bu sayede, örgütsel hedeflere ulaşmak için uyum ve iş birliği artar. Ayrıca değerler, çalışanlarda motivasyonu ve bağlılığı da artırarak örgütsel başarıya katkıda bulunur (Yıldırım, 2024).

Örgütün benimsediğı değerler, sadece iç işleyişini değil, dış çevreyle olan etkileşimini de etkiler. Dış paydaşlar, örgütü algılama ve değerlendirme sürecinde örgütün benimsediğı değerlere bakmaktadır. Bu nedenle örgütsel değerlerin, toplumda kabul görmüş etik değerlerle uyumlu olması önemlidir.

Normlar

Normlar, çalışanlar arasında iş birliği ve uyumu sağlamak amacıyla örgütlerin dayattığı yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütününü ifade eder. Normlar, örgütsel süreçlerin belirli bir düzen içinde işlemlerini sağlar (Güney, 2017). Aynı zamanda normlar, değerlerin bir yansıması olarak kabul edilir ve kolektif bir niteliğe sahiptir. Örgütsel kùltür içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren temel öğelerden biridir (Pehlivan, 2001). Türk Dil Kurumu'nun 2024 yılındaki Türkçe Sözlük'ünde norm, "Yargılama ve değerlendirmenin

kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, düzgü" ve "Önceden belirlenmiş kalıp, düzgü" şeklinde tanımlanmaktadır.

Normlar, değerler sistemine bağlı olarak belirlenen yazılı olmayan kurallar, standartlar ve fikirler olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içinde hangi davranışların kabul edildiği veya edilmediği, örgütün normları hakkında bilgi sunmaktadır. Normlar, doğruyu ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyerek bireylere yol göstermektedir. Örgüt içinde paylaşılan normlar, hangi davranışların onaylandığını ve hangilerinin olumsuz kabul edildiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Süer, 2019).

Bireylerin normlara uyum sağlaması, ödüllendirme ya da cezalandırma yöntemleriyle teşvik edilmektedir. Hikâyeler, törenler ve normlara aykırı davranışlara yönelik yaptırımlar, örgüt üyeleri arasında nesilden nesile aktarılmaktadır. Değerler ile normlar arasındaki temel fark, normların belirli durumlarda bireylerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin açık beklentiler sunması, değerlerin ise genel ilkelerle davranışları yönlendirmesi olarak açıklanmaktadır. Paylaşılan normlar, örgüt üyelerinin iletişim kurma ve problem çözme süreçlerinde etkili olmaktadır (Doğan, 2013).

Bir örgüt içinde çalışanların davranışlarını belirleyen kurallar ve standartlar, norm olarak adlandırılır. Bu normlar, örgüt tarafından kabul edilen değerlerin bir ürünü olarak ortaya çıkar ve çalışanların ödül veya cezalandırma yoluyla motive edilmesinde kullanılır. Örneğin normlara uygun davranan çalışanlar ödüllendirilirken, normlara aykırı hareket edenler cezalandırılabilir. Bu kurallar zamanla alışkanlık haline gelir ve çalışanlar tarafından farkında olmadan, otomatik olarak takip edilir (Unutkan, 1995). Normların bu içselleştirilmesi, örgüt içindeki kültürün güçlenmesine ve tutarlı bir örgütsel davranış modelinin oluşmasına katkı sağlar.

Öztürk ve diğerleri (2010), normların örgüt içindeki çalışma koşulları ve doğru-yanlış ayrımı ile ilgili örgütsel beklentileri içerdiğini belirtmektedir. Normlar, örgütlerin çalışanlara rehberlik ettiği, olumlu ve olumsuz davranışları ayırt etmelerine yardımcı olan ve örgütsel değerler sistemine göre yönlendiren standartlar bütünüdür.

Örgüt kültürü, örgütün benimsediği değerler çerçevesinde şekillenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan normların bir ürünüdür. Bu normlar, belirli bir dönemde örgüt içindeki davranış kalıplarını belirler. Eğer bir çalışan, bu davranış kalıplarına

uymuyorsa, diğer çalışanlar tarafından dışlanabilir. Normlar, bu zorlayıcı niteliği ile örgüt içindeki sosyal uyumu ve barışı da sağlama işlevi görür (O'Donnell ve Boyle 2008; Gülova ve Demirsoy, 2012).

Örgütlerde oluşturulan değerler, farklı uzmanlık alanlarına, farklı karakter yapılarına ve yeteneklere sahip çalışanlar aracılığıyla gerçekleşir. Örgüt içinde farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların uyum içinde çalışabilmesi için hem yazılı hem de yazılı olmayan kurallar bulunur. Örgütte yazılı kuralların yanında, çalışanların uyması gereken ve ödül ile ceza gibi mekanizmalarla desteklenen normlar, örgüt kültürünün oluşumunda kritik bir rol oynar (Yıldırım, 2024).

İnanç

Örgütsel kültürün oluşumunda ve sürekliliğinde rol oynayan temel unsurlardan biri de inançlardır. İnançlar, bir kültürdeki bireyler tarafından paylaşılan ortak fikirler olarak tanımlanır (Şişman, 2022). Bireylerin sahip olduğu inançlar, onların tutum ve davranışlarını şekillendirir. Dolayısıyla bir örgütte çalışan kişilerin inançlarında değişikliğe gitmeden tutum ve davranışlarında değişiklik yapmayı beklemek genellikle etkisiz bir yaklaşımdır (Çelik, 2007).

İnançlar, kültürün inşasında en temel unsurlardan biridir. Örgüt üyeleri arasında ortak duygular ve inançlar oluşturulmasında dinin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin aynı inançları paylaşması, örgüt kültürünün güçlü bir temel üzerinde inşa edilmesine yardımcı olur (Büte, 2018). Çünkü ortak inançlara sahip çalışanlar, olaylara ve sorunlara benzer bakış açısıyla yaklaşır. Bu benzerlik, ekip ruhunun daha kolay ve içselleştirilmiş bir şekilde oluşmasına yol açar. Böylece, örgütsel sorunların çözümünde hızlı ve etkili bir şekilde hareket etmek mümkün olur (Yıldırım, 2024).

İnançlar, insan psikolojisinin temel bileşenlerindendir ve kişinin kendi gerçekliğini nasıl algıladığını ve tanımladığını belirler. Bir kişinin davranışları, sahip olduğu inançlara göre iyi ya da kötü olarak değerlendirilmez; bu nedenle inançlar, kendileri açısından tarafsızdır. Ancak örgüt içinde sürdürülebilir bir düşünce ve görüş birliği olmalıdır. Bu, herkesin aynı fikirde olması ya da karşıt görüşlerin bastırılması

anlamına gelmez. Farklı görüşlerin sakin ve huzurlu bir ortamda ifade edilip çözülmesi, sağlıklı bir örgütsel kültür için kritik öneme sahiptir (Karcıoğlu, 2001).

Bireylerin davranışları üzerinde sahip oldukları inançların oldukça büyük etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanların davranışlarını anlayabilmelerinde onların inançlarını bilmeleri ve bu bilgiye göre hareket etmeleri etkili bir yönetim sağlamaktadır. Çünkü benzer inançlar benzer davranış modelleri yaratmaktadır (Yıldırım, 2024).

Bir örgütteki çalışanların inanç ve değerleri genellikle benzerlik gösterir. Bu benzerlik, örgüt üyeleri arasında etkili iletişim kurulmasını sağlar, yetki devrini kolaylaştırır ve iş tatmini ile motivasyonu artırır. Benzer inançlara sahip çalışanlar arasında iş birliği ve iletişim daha kolay gerçekleşir ve bu da örgütün genel yönetim etkinliğine katkı sağlar. Ancak farklı inanç ve değerlere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde ise karmaşık örgütsel sorunlara daha yaratıcı ve etkili çözümler bulunabilir (Steen, 2010).

Bir örgütte farklı düşünce ve inançlara sahip bireyler olabilir. Ancak örgüt kültürü, çalışanların ortak değer ve inançları üzerinde temellenir. Örgütteki tüm çalışanlar aynı düşünce ve inançlara sahip olmasa bile, farklı fikirlerin özgürce ifade edilebilmesi, örgüt içindeki ortak anlayışı güçlendirir. Eğer çalışanlar ortak bir düşünce yapısında birleşemezlerse, örgütsel sorunlara ortak bir çözüm bulmakta zorluk çekebilirler. Bu da örgütün değer üretme kapasitesini zayıflatabilir (Gümüş, 2019).

Bir örgütte çalışanların hayata dair inançları birbirine yakın olduğunda, örgütün kültürü de o kadar güçlü olur. Çalışanların davranışlarını etkileyen normlar ve değerler, sahip oldukları inançlarla doğrudan ilişkilidir. Güçlü örgüt kültürünün belirtilerinden biri, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunun yanı sıra örgüte, yöneticilere ve birbirlerine olan bağlılık ve sadakattir. Bu tür birliktelikler, benzer inançların sonucunda ortaya çıkar. İnançlar, çalışanların davranışlarına yön veren kuralları besler ve böylece örgüt kültürünün temelini oluşturur (Çelik, 2007).

İnançlar, bireylerin doğasına ve sosyal yaşamına ilişkin ortak fikirleri ifade etmektedir. Örgütsel inançlar ise bir örgüt içindeki çalışanlar arasında paylaşılan, iş yapma şekillerine dair inandıkları ve uygulamaya çalıştıkları fikirleri kapsamaktadır. Bu

inançlar, genellikle kültürün en soyut ve derin yönünü temsil etmektedir (Tofur, 2018). Örgütsel inançlar, örgüt üyelerinin temel varsayımlarını ve örgütün toplumdaki konumu ile üyelerin örgüt içindeki rollerini yansıtmaktadır. İnsanların olaylara ilişkin görüşleri ve başkalarının tutum ile davranışlarına dair algıları, bu inançların temelini oluşturmaktadır (Gizir, 2008).

İnançlar, dünyayı ve işleyişini anlamaya yönelik temel varsayımlar olarak örgüt üyelerinin sosyal gerçekleri kavramalarına olanak tanımaktadır. Bu inançlar, kültür içinde ortak bir dünya görüşü sunmakta ve bugünü açıklayarak, geleceği öngörmeye ve geçmişi yorumlamaya olanak sağlayarak bir vizyon oluşturmaktadır (Tofur, 2018).

İletişim

İyi bir iletişim, örgüt kültürünün temel taşlarından biridir. Çalışanlar arasındaki açık ve etkili iletişim, işbirliğini teşvik eder ve kuruluş içinde güven ortamı oluşturur (Şimşek, 2014).

İletişim, bir birimden başka bir birime bilgi ve duygu aktarımı sürecini ifade etmekte olup, örgütlerin işleyişinde hayati bir rol üstlenmektedir. Örgüt iletişimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bölümler, gruplar veya çevresi ile arasında bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanmıştır (Durğun, 2006). İletişim şekilleri, örgüt kültürünün özelliklerine bağlı olarak şekillenmekte ve bireyler arasındaki etkileşimlerde belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü, iletişimin yönünü ve içeriğini etkileyerek, kültürün aktarılması ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur oluşturmaktadır. İletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, birbirini etkileyen ve şekillendiren dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Aktaş ve diğerleri, 2023).

Eğitim ve Gelişim

Kuruluşlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve potansiyellerini ortaya çıkarmaları için eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır. Bu, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlar (Yağmurlu, 1997).

Eğitim ve gelişim, örgüt kültürünün bir yansıması olarak şekillenmekte ve aynı zamanda bu kültürün pekiştirilmesinde önemli bir araç işlevi görmektedir. Yenilikçi bir

kültüre sahip örgütler, çalışanlarını yeni beceriler kazanmaya ve gelişim fırsatlarını değerlendirmeye teşvik etmekte, daha geleneksel kültüre sahip örgütler ise mevcut bilgilerin korunması ve uzmanlıkların derinleştirilmesine odaklanmaktadır. Eğitim süreçleri, örgüt kültürünün değer ve normlarını çalışanlara benimseterek bu değerlerin iş pratiğine entegrasyonunu sağlamaktadır (Yılmaz, 2009). Ayrıca çalışanların örgütsel hedeflere uyumlu bir şekilde hareket etmelerine ve rollerini etkin bir biçimde yerine getirmelerine katkıda bulunmakta, kültürün dinamik bir şekilde evrilmesine ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütsel başarıyı artırmak ve sürdürülebilir gelişimi sağlamak adına kritik bir öneme sahiptir (Subaşı ve Erdoğan, 2023).

Çalışan Katılımı

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, onların kuruluşa bağlılık duygularını artırır ve örgüt kültürünü güçlendirir. Çalışanların fikirleri ve geri bildirimleri önemsenmelidir.

Çalışan katılımı, bireylerin örgütsel süreçlere aktif dahil olması ve örgüt hedeflerine katkıda bulunmasını ifade etmekte olup, örgüt kültürü bu katılımı şekillendiren temel bir unsur olarak işlev görmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanları daha fazla sorumluluk almaya, karar alma süreçlerine katılmaya ve örgütsel hedeflere katkı sağlamaya teşvik etmektedir (Nural ve Kalay, 2023). Güven, işbirliği ve açık iletişim ortamının hâkim olduğu bir kültür, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerini ve karar alma süreçlerinde etkili bir şekilde yer almalarını mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların katılımı da örgüt kültürünü pekiştirip geliştiren bir faktör olup, kültürel normların ve değerlerin örgüt içinde benimsenmesine ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, örgütün dinamik yapısını koruyarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde başarıya zemin hazırlamaktadır (Subaşı ve Erdoğan, 2023).

İnovasyon ve Yenilikçilik

Örgüt kültürü, yenilikçilik ve sürekli gelişimi teşvik etmelidir. Çalışanların fikirlerine değer verilerek yenilikçi çözümler bulunması teşvik edilmelidir.

Örgüt kültürü, bir örgütün değerler, inançlar, normlar ve tutumları gibi paylaşılan unsurlarıyla şekillenen bir yapı olup, bu kültür inovasyon ve yenilikçilik süreçleri için kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçi bir kültür, çalışanları yaratıcı düşünmeye teşvik ederken, yenilikçi çözümler geliştirmelerini de cesaretlendirmektedir (Kendir ve diğerleri, 2019). Çalışanlar, sorunları daha yaratıcı yöntemlerle çözmeye konusunda desteklenerek, örgütün inovasyon kapasitesini artırır. Ayrıca örgüt kültürü, inovasyon için gerekli olan değerlerin, inançların ve tutumların paylaşılmasını sağlayarak, bu tür faaliyetlerin kabul görmesini ve desteklenmesini kolaylaştırır (Tuna, 2021). İnovatif davranışlar, örgüt içindeki açık iletişim, bilgi paylaşımı ve işbirliği gibi kültürel unsurlar sayesinde desteklenmekte ve bu durum, inovasyon süreçlerinin daha verimli bir şekilde gerçekleşmesine olanak tanımaktadır. Böylece, örgüt kültürü inovasyonu ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam yaratırken, aynı zamanda bu süreçlerin başarısını ve örgütsel verimliliği artırmaktadır (Öner ve İşcan, 2021).

Performans Değerlendirmesi

Kuruluşlar, çalışanların performansını değerlendirmek için adil ve şeffaf bir sistem kullanmalıdır. Performans değerlendirme, çalışanların motivasyonunu artırır ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Gizir,2003).

Performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların iş hedeflerine ulaşma, yetkinliklerini gösterme ve genel başarı düzeylerini ölçme süreci olup, aynı zamanda çalışanların örgütsel hedeflere nasıl katkı sağladıkları ve örgütün değerleriyle uyumlu olup olmadıkları da değerlendirilir (Mamatoğlu, 2006). Örgüt kültürü, performans değerlendirme süreçlerini doğrudan etkileyerek, hangi kriterlere odaklanıldığını ve bu değerlendirmelerin nasıl bir geri bildirimle sonuçlanacağını belirlemektedir (Nural ve Kalay, 2023). Güçlü bir örgüt kültüründe, performans değerlendirme kriterleri örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olarak belirlenirken, örneğin inovasyon ve yenilikçiliği teşvik eden bir kültürde, bu unsurlar daha fazla ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü, performans değerlendirme sonuçlarının nasıl algılandığını ve bu sonuçlara nasıl tepki verileceğini de etkiler. Destekleyici ve geliştirici bir kültürde performans değerlendirmeleri, gelişim fırsatları olarak görülürken, rekabetçi veya hiyerarşik kültürlerde ise ödüller ve cezalarla ilişkilendirilebilmektedir. Ayrıca kültür, geri bildirim süreçlerinin yönetimini de etkileyerek, açık ve dürüst geri bildirimi geliştirici bir

kültürün parçası yaparken, diğer kültürlerde daha formel ve sınırlı geri bildirimler söz konusu olabilmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Çalışan Memnuniyeti

Örgüt kültürü, çalışanların memnuniyetini ve mutluluğunu önemseyen bir yapıya sahip olmalıdır. Çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Örgüt kültürü, bir kuruluşun değerlerini, inançlarını ve davranışlarını belirleyen bir dizi öğeden oluşur. Bu öğeler, liderlik, değerler, iletişim, eğitim ve gelişim, çalışan katılımı, inovasyon, performans değerlendirmesi ve çalışan memnuniyeti gibi unsurları içerir (Nişancı, 2012).

Çalışan memnuniyeti, işyerindeki genel deneyimlerden ne ölçüde tatmin olunduğunu gösteren önemli bir göstergedir ve örgüt kültürü, bu memnuniyetin temel belirleyicisidir. Bir örgütün kültürü, çalışanların iş ortamına, liderlik tarzlarına ve genel etkileşimlere nasıl tepki vereceklerini şekillendirmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanları değerli ve motivasyonlu hissettirerek memnuniyetlerini artırmaktadır (Kavi, 2007). Destekleyici bir kültür, çalışanların kariyer gelişimlerini gerçekleştirmelerine olanak tanımakta ve iyi iletişim ile açık geri bildirim, memnuniyeti artırmaktadır. Adaletli performans değerlendirmeleri ve gelişim fırsatları sunulması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve memnuniyetlerini artırmaktadır. Örgüt kültürünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi, başarıyı artıran önemli bir faktördür (Sönmez ve Başal, 2021).

Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri (Artifaktlar)

Örgüt kültürü, soyut değerler ve inançlardan oluşmasına rağmen bu kültür somut ve gözlemlenebilir unsurlarla kendini göstermektedir. Bu unsurlar, örgütün günlük işleyişi, çalışanlar arasındaki etkileşim biçimleri ve fiziksel ortam gibi öğeleri içermekte ve kültürel mesajlar taşımaktadır. Fiziksel objelerin yanı sıra ritüeller, semboller, kullanılan dil ve sosyal etkileşim biçimleri de bu unsurlar arasında yer almaktadır. Örneğin ofis düzeni, çalışma yöntemleri ve kullanılan iletişim biçimleri, örgüt kültürünün önemli yansımalarından bazılarını oluşturmaktadır. Bu unsurlar, örgüt dışından bir gözlemciye örgütün temel değerleri ve normları hakkında ipuçları

sunarken, örgüt içindeki davranışları da yönlendiren kültürel araçlar olarak işlev görmektedir. Örgüt kültürünü taşıyan unsurlar arasında ritüeller, kahramanlar, hikayeler, dil ve semboller dikkat çekmektedir.

Kültürün daha gözle görülür ve belirgin unsurları, genellikle "artifaktlar" olarak adlandırılır. Artifaktlar, çalıştığımız binalar, giydiğimiz kıyafetler, bürolarımızın boyutları veya şekilleri, mobilya düzeni gibi fiziksel unsurları içerir. Bunların yanı sıra logolar, temalar, amaç, hedef ve misyon beyanları gibi örgütün kendini ifade etmek için kullandığı sembolik göstergeleri de kapsamaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu öğeler, örgüt kültürünün dışa vurulan yüzünü oluşturur ve örgütün kimliğini yansıtır.

Örgütün işlevsel ya da sembolik seviyede kullandığı eserler ya da objeler (artifaktlar), örgüt kültürünün dışavurumudur. Bu objeler hem örgüt içinde hem de örgüt dışında mevcut kültürü açıklayan ve örgütü temsil eden öğelerdir. Örgüte yabancı birinin örgütle etkileşime girdiğinde görebileceği, işitebileceği ve somut olarak hissedebileceği her şey bu kültür unsurunu içerir. Bir kültür unsuru olarak artifaktlar, örgütün fiziksel çevresinin mimari yapısını, kullanılan dili, teknoloji ürünlerini, sanatsal eserleri, tarzı (kıyafet biçimleri, ifade kuralları, duygusal ifadeler, örgüt hakkında anlatılan mitler veya hikâyeler), yayımlanmış değerler listesi, gözlemlenen ritüeller ve kutlamalar gibi öğeleri içerir. Teknoloji, fiziksel bir unsur olarak artifakt sınıfına girer ve aynı zamanda bir kültür ögesi olarak kabul edilir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olabildiği gibi aynı zamanda kültürel yapıyı da etkiler. İnsanlar için fiziksel çevre, sosyal ve psikolojik çevre, teknoloji ile oluşturulmaktadır ve bu durum insan davranışlarını şekillendirebilir. Teknolojinin kültürle iç içe geçmiş bu özelliği, örgüt içindeki işleyişi, iletişimi ve sosyal dinamikleri etkileyerek örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Şişman, 2022).

Artifaktlar, örgütün kimliğini dış dünyaya yansıtan ve aynı zamanda örgüt içindeki sosyal yapıyı ve davranış kalıplarını şekillendiren maddi ve sembolik öğelerdir. Örgütün değerleri, ritüelleri ve hikâyeleri, bu artifaktların bir parçası olabilir ve örgüt kültürünün somut ifadeleri olarak önemli bir rol oynar. Bir okula girildiğinde okulun boyasından duvarlarına kadar, öğretmenler odasının dizaynı, koridorların düzeni, çalışanların tutum ve tavırları hatta yüz ifadeleri o okul kültürünü oluşturan artifaktlar arasındadır.

Ritüeller

Ritüeller, örgütteki bireyler arasındaki bağlılığı pekiştirmek için gerçekleştirilen, tekrarlanan ve örgüt içinde önemli bulunan davranışlardır. Bu davranışlar, örgüt üyeleri arasında bağ kurarak ve bir bütünlük duygusu yaratarak kültürün sürekliliğini sağlar. Güçlü bir örgüt kültürü olan yerlerde, bu tür alışkanlıkların sürdürülmesi ve anlam kazandırılması esastır (Terzi, 2000). Ritüeller genellikle yazılı kurallarla değil, tekrarlanan ve alışılmış etkinliklerle şekillenir (Sönmez, 2006).

Ritüeller, örgütteki kültürel formların birbirine bağlılığını ve güçlendirilmesini teşvik eder. Bu tür törenler, örgüt içindeki tutarlı kültürel olaylara dayalı olarak düzenlenir ve çalışanların örgütle olan ilişkilerini güçlendirmede belirgin bir rol oynar. Ayrıca örgütteki statü farklarını azaltarak, çalışanların örgütle daha organik bir şekilde bütünleşmesine yardımcı olur (Murtezaoglu, 2012). Örneğin örgüt içindeki farklı kademelerden kişilerin katılımıyla gerçekleştirilen ritüeller, hiyerarşik bariyerleri yıkabilir ve böylece çalışanlar arasında daha samimi bir ortam yaratabilir.

Törenler, örgüt içi dayanışma ve birlik duygusunu artırmak için düzenlenen, tekrarlayıcı eylemlerle gelenek haline gelen etkinliklerdir. Bu törenler, genellikle belirlenmiş bir takvim doğrultusunda gerçekleştirilir ve çalışanların bir araya gelip etkileşimde bulunmasına olanak tanır. Örneğin bayram kutlamaları, emeklilik veya veda törenleri, ekip içindeki bağ güçlendiren ritüellerdir (Sönmez, 2006). Bu tür törenler, örgüt üyelerinin bir bütünün parçası olduğunu hissetmesini sağlar ve kültürel dayanışmayı pekiştirir.

Örgüt kültürünün temel öğeleri arasında yer alan törenler, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanır. Bu törenler, belirli bir teknik hedef veya sonuç beklenmeden, yalnızca sosyalleşme amacıyla yapılan kutlamalar, yıldönümü ve anma törenleri, dini toplantılar gibi toplu etkinlikler olabilir. Ayrıca sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleştirilen, genellikle bir izleyicinin katılımıyla düzenlenen, çoklu sosyal sonuçlara sahip, ayrıntılı ve önceden planlanmış faaliyetler dizisi de törenler kapsamında değerlendirilir (Köse ve diğerleri, 2001).

Törenler, örgütün hedeflerine ulaşması için kullanılan, belirli zamanlarda tekrarlanan ve sembolik anlam taşıyan faaliyetlerdir. Bu etkinliklerde, örgüt üyeleri,

kurumsal kültürün bir parçası olan kahramanlar, mitler ve sembollerle ilgili kutlamalar yapar (Akdemir, 2018). Yöneticiler, örgütün değerlerini vurgulamak, bu değerleri güçlendirmek ve insanlar arasında birlik oluşturmak amacıyla törenler düzenlerler. Bu sebeple, törenler, önemli kültürel normların hatırlatıldığı ve pekiştirildiği olaylara örnek teşkil etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016). Törenler, örgütsel amaçlar doğrultusunda birleştirici bir rol üstlenir ve örgütün temel değerlerini, hedeflerini sembolize ederek güçlendirir (Acaray, 2014).

Törenler ve ritüeller, çalışanların motivasyonlarını artırarak görevlerine ve kurumlarına karşı bağlılıklarını güçlendiren etkinlikleri içerir (Vural, 2018). Bu nedenle örgüt içi törenler ve ritüeller, örgüt kültürünün bireyler arasında güçlendirilmesine hizmet eder. Örgüt kültürü içinde farklı değerleri ve inançları bir arada tutarak, çalışanların birbirlerine ve kuruma olan bağlılıklarını destekler. Bu etkinlikler, aynı zamanda örgüt kültürünün diğer öğeleriyle de uyum sağlayarak, kültürün bütünsel olarak sunulmasına olanak tanır (Ölmez, 2024).

Okullarda düzenlenen yemekler, kahvaltılar, iftar programları, hoş geldin, güle güle etkinlikleri, bahar kutlamaları gibi tören ve ritüeller okul paydaşları arasındaki iletişimi artırarak olumlu okul kültürü geliştirilmesine katkı sağlar.

Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt için geçmişte büyük katkılar sağlamış ve önemli başarılar elde etmiş bireylerdir. Bu kişiler, örgütün sahip olması gereken özellikleri taşıyan ideal figürler olup sayıları birden fazla olabilmektedir. Kahramanlar, ölmüş veya yaşayan gerçek bireyler olabileceği gibi gerçeği yansıtmayan hayali figürler de olabilir (Karaköse, 2024). Kahramanlar, örgüt üyeleri tarafından çok kıymetli kabul edilen, geçmişte veya günümüzde örgütte önemli roller üstlenmiş kişilerdir. Ayrıca örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük özveriyle rol alarak kalıcı bir itibar kazanan ya da hareketleri ve tutumlarıyla geniş sempati toplayan örgüt çalışanları da kahramanlık rolünü üstlenebilmektedir (Kurşun, 2019).

Kahramanlar, örgüt kültürünün diğer çalışanlara aktarılmasında önemli bir rol oynar. Onlar, örgütün temel değerlerini başarıyla uygulama becerisi göstererek kültürel değerlerin güçlendirilmesine katkıda bulunurlar ve çalışanların benimsemesi gereken

standartları belirlerler (Vural, 2018). Aynı zamanda, kahramanlar örgütte efsaneler ve mitlerin temelini oluşturabilir, böylece örgüt kültürünün derinliklerinde yer alan değerleri simgelerler. Bu anlamda kahramanlar, örgüt kültürünün canlı bir temsili olarak kabul edilir.

Kahramanlar, örgüt kültürünün somut bir yansıması olarak görülür ve davranışlarıyla örgütün değerlerini temsil ederler. Bu figürler, örgüt çalışanlarına ilham veren erişilebilir modellerdir. Kahramanların kişisel başarıları, diğer çalışanlar için motive edici olabilir ve onların da bu değerleri benimsemelerine katkı sağlar. Örgüt kültürünün özünü temsil eden kahramanlar ve liderler, temel değerleri ve inançları simgeleyerek örgütün her seviyesindeki çalışanlar için güçlü bir referans noktası oluştururlar (Güleryüz, 2023; Vural, 2003). Bu figürler, örgütün temel değerlerini ve inançlarını etkili bir şekilde temsil ederek, örgüt kültürünün bütünsel bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olurlar. Ayrıca kahramanlık hikayeleri örgüt kültürünün öğelerini sonraki nesillere aktarmak da etkilidir.

Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler

Örgüt kültürünü canlı tutmak ve aktarmak amacıyla örgüt üyeleri arasında sıkça paylaşılan hikayeler, efsaneler ve mitler önemli bir yer tutmaktadır. Hikâyeler, genellikle gerçek olaylara dayansa da sembolik anlamlar taşıyarak örgüt içindeki değerleri, inançları ve normları aktarmada etkili bir araç işlevi görmektedir. Özellikle yeni çalışanlar için kültürel bağlamda rehberlik sunmakta ve örgüt üyeleri, bu hikâyeler aracılığıyla belirli durumlarda nasıl davranmaları ve düşünceleri gerektiği konusunda ipuçları almaktadır (Daft, 2015). Efsaneler ise örgütün kurucuları veya önemli figürleri hakkında oluşturulan, abartılı ve bazen hayali öğelerle harmanlanmış anlatılardır. Bu tür efsaneler, örgüt içinde yaşanan önemli olayları veya figürleri anlamak için bir çerçeve oluşturmakta ve bazen güncel olayların yorumlanmasına katkı sağlamaktadır (Güney ve Çakıcı, 2024).

Mitler, genellikle örgütün geçmişindeki önemli figürler ve olaylarla ilgili abartılı anlatılar olarak karşımıza çıkmakta ve genellikle kurucu liderler tarafından oluşturulup, örgüt üyeleri tarafından eleştirilmeden kabul edilmektedir (Tanrıöğen, Baştürk ve Başer, 2014). Bu mitolojik anlatılar, örgüt kültürünün aktarılmasında önemli bir rol

oynamakta, çünkü tarihsel olaylar zamanla kurguya dayalı masallara dönüşmekte ve örgütün ortak kültürel anlayışının pekişmesine yardımcı olmaktadır (Terzi, 2000).

Efsaneler veya hikâyeler, kurumsal tarihe dramatik bir yaklaşım sunan anlatılar olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürünün bir parçası olan bu anlatılar, örgütün geçmişinde veya tarihsel olaylarında yer alabilir ve kültürel yapının kurumsallaşmasında kritik bir rol oynar (Ölmez, 2024). Bu anlatılar, örgütte içselleştirilen kültürel değerleri aktarmak için kullanılır ve örgüt tarihinin önemli olaylarını mitlerle, efsanelerle veya hikâyelerle bir araya getirir.

Hikâyeler, örgütün geçmişine dair olayların abartılı versiyonlarından oluşan kültürel taşıyıcılar olarak görülür. Bu hikâyeler, örgütün geçmişi ve bugünü arasında bir köprü kurar ve örgütsel ideallerin oluşturulmasına ve yayılmasına yardımcı olur. Ayrıca hikâyeler aracılığıyla örgütün kültürüne dair önemli ipuçlarına ulaşılabilir. Örneğin bir örgüt içinde anlatılan hikâyelerde kahramanlar ve semboller sıklıkla ön planda yer alır ve bu kahramanlar üzerinden örgütün değerleri ve inançları yansıtılır. Bir örgütte bireyselliği veya rekabetçiliği vurgulayan hikâyeler yaygınsa, bu, örgütsel değerlerin yönünü gösterir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Hikâyeler, örgüt kültürünün aktarılmasında ve yeni çalışanlara örgütün değerlerini tanıtmada kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, bu hikâyeler, örgüt çalışanlarının bir araya gelerek ortak bir tarih ve kültür duygusu geliştirmesine de yardımcı olur. Böylece, örgüt kültürü, geçmişe dair anlatılarla yeni nesillere aktarılır ve örgütsel bağlamda sosyal bütünlüğün korunmasına katkı sağlar.

Örgütler, hikâyeler yoluyla örgüt kültürünü, yönetim politikalarını ve yönetim felsefelerini çalışanlarına iletir. Bu hikâyelerde genellikle örgütün kahramanları, kurucuları veya en başarılı ve tanınmış kişilikleri yer alır. Hikâyelerin gerçeğe dayalı olup olmaması, çalışanların bu anlatılarla bağlantı kurmasını, ilham almasını ve şirkete ait olma duygusunu yaşamasını engellemez. Hikâyeler, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir araçtır, çünkü örgüt üyelerine temel idealleri öğretir. Ayrıca geçmişteki önemli olayları bugünkü davranışlara dönüştürerek bu davranışların yasal geçerliliğini sağlar. İşler ters gittiğinde, bu hikâyeler insanlara anlamlı gerekçeler sunarken, işler iyi gittiğinde ise çalışanlara başarıların arkasındaki sorumluluk duygusunu aşılar. Örgüt hikâyeleri, resmi toplantılardan gayri resmî kahve sohbetlerine

kadar birçok ortamda duyulabilir ve genellikle günlük temalarda, mektuplarda, kitapçıklarda veya yöneticilerin konuşmalarında karşımıza çıkar. Bu hikâyeler, çalışanlara değerli mesajlar iletebilirken, bazen gerçek dışı olduklarına inanılabilir. Ancak belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve örgütsel bağlılığı artırmak için hikâyeler yaygın olarak kullanılır. Hemen hemen her örgütte, çalışanların belirsizlikten kurtulmasına yardımcı olan ve kurum içi birlik ve yönelimi sağlayan hikâyeler bulunur (Vural, 2018).

Örgütsel hikâyeler, genellikle gerçek sorunlara atıfta bulunur, ancak bu sorunları çözmek için faydalı bir çerçeve sunmadan önce ideolojik bir propaganda aracı olarak da kullanılabilir. Bu hikâyeler, kuruluşun itibarını artırma amacıyla oluşturulmuş olabilir ve eleştirel bir bakış açısına sahip olmadan belirli hedeflere yönelik olarak seçilen bilgi aktarımlarıdır. Örgütsel hikâyeler, şirket içindeki belirsizliği azaltmanın yanı sıra sosyal gruplar içinde sosyal uyumu ve kolektif kimliği güçlendirerek çalışanların örgüt kültürüne daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olabilir (Dion, 1996). Bu özelliklerinden dolayı, örgütsel hikâyeler genellikle örgütün gelecekteki büyümesi için bir mesaj niteliği taşıyabilir ya da şirketin standartlarını ve değerlerini temsil eder. Bazı hikâyeler, kuruluşun kurucusunu veya diğer önemli kişileri öne çıkararak örgütün tarihini vurgularken, diğer hikâyeler ise örgüt üyeleri arasında ayrımlar yaratabilir.

Bu hikâyeler, özellikle örgüte yeni katılanların örgütün temel değerlerini algılamaları için kullanılır. Doğru olsun olmasın, bu hikâyeler çalışanların örgütle bütünleşmesini ve motivasyonunu artırır (Vural, 2018). Efsaneler ve mitler de benzer şekilde, çalışanların örgütsel kültürü anlamalarına ve şirket içinde güçlü bir kimlik oluşturmalarına yardımcı olur. Ayrıca bu tür anlatılar, örgütün ortak dilini ve kültürel iletişim yollarını belirler. Dil, sosyal alanda olduğu gibi örgüt içinde de birleştirici bir unsur olarak kritik bir rol oynar. Dil, örgüt içinde hikâyeler, efsaneler ve diğer kültür öğelerinin yayılmasında ana araçtır (Ölmez, 2024). Örgüt içindeki dil ve anlatılar, yeni çalışanların sosyalleşmesini hızlandırır ve örgütsel aidiyeti güçlendirir.

Dil

Dil, kurum kültürünü ifade etmenin ve çalışanlar arasında bağlantı kurmanın temel araçlarından biridir. Dil, nesiller boyunca duyguları, düşünceleri ve fikirleri kültürel olarak aktarmak için önemli bir rol oynar. Bu nedenle her örgütün kendine özgü

bir dili vardır. Örneğin iş dünyasında kullanılan özel terimler (jargon), askeri gruplar için marşlar, dini topluluklar için ilahiler ve belirli kurumlarda kullanılan sloganlar, örgüt dilinin çeşitliliğini gösterir (Cora, 2020).

Örgüt kültürünü belirgin kılan semboller ve kelimelerin tümünü içeren dil, bir örgütü diğerlerinden ayıran önemli unsurlardan biridir. Dil, bir örgütün kültürel değerlerini sağlamlaştırmak ve yaymak için kullanılan kritik bir araçtır ve genellikle sadece ilgili örgüte hastır; bu dil başka bir örgütte aynı anlamı taşımaz. Dilin bir örgüt içindeki yaygın kullanımı, çalışanların örgüt kültürünü benimsediklerini gösterir (Gümü, 2011).

Dil, yalnızca iletişimi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kültürün kendisini inşa eden bir yapı taşıdır. Bir ülkenin ana dili, o toplumun kültürel kimliğinin ayrılmaz bir parçası olduğu gibi örgütlerin de yalnızca kendi çalışanlarının anlayabileceği kendine has bir dili vardır. Bu dili öğrenmek, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve koruması anlamına gelir (Terzi, 2000). Örgüt dili, çalışanların topluluğa aidiyet hissetmelerine ve örgütün değerlerini anlamalarına yardımcı olur. Böylece dil, örgüt içinde kültürel kimliği güçlendirirken, çalışanların günlük etkileşimlerini ve ortak hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırır.

Dil, insanlar arasındaki iletişimi sağlayan temel bir araç olmasının yanı sıra örgüt kültürünü dış dünyaya yansıtan önemli bir kültür ögesi olarak da işlev görmektedir. Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireyler, etkin bir iletişim kurabilmek ve hedeflerine ulaşmak için ortak bir dil geliştirmelidirler (Süer, 2019). Dil, örgüt içindeki çeşitli iş birimlerinin faaliyet alanlarına göre farklılaşabilir ve bu çeşitlilik, örgütün kültürünü yansıtmaya açısından anlamlıdır (Acaray, 2014). Ayrıca örgüt içindeki dilin anlaşılabilirliği, çalışanların örgüte aidiyet hislerini güçlendiren önemli bir faktör olup, aynı zamanda örgütün dış dünyayı nasıl algıladığını anlamak için değerli ipuçları sunmaktadır (Bakan, 2008). Örgüt içerisinde var olan samimi dil ise paydaşların birbirleriyle olan bağını kuvvetlendirerek yapılan çalışmaların verimliliğini artırır.

Semboller

Semboller, örgüt kültürünün önemli unsurlarından olup, değişimin varlığını gösteren işaretlerdir. Örgüt içindeki fiziksel unsurlar, örneğin bir binanın formu ya da

ofis düzenlemesi, genellikle sembolik bir değer taşımaktadır. Belirgin semboller, örgüt kültürünün gücünü ve etkinliğini yansıtmaktadır (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün maddi sembolleriyse, kültürün güçlendirilmesine yardımcı olan unsurlar arasında yer almaktadır. Bu semboller, binaların ve mekanların tasarımından yöneticilerin giyim tarzına, örgüt logolarından mobilya ve ürün tasarımlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Aynı zamanda, semboller, çalışanlara hangi değerlerin ön planda olduğunu, yönetimin tercih ettiği eşitlik düzeyini ve kabul edilen davranış biçimlerini yansıtarak kültürel mesajlar taşımaktadır. Bu nedenle semboller, dış görünümünün ötesinde derin anlamlar ifade etmektedir (Özkara ve Tunç, 2020).

Şişman'a (2022) göre kültürün en kapsamlı unsurlarından biri, örgüt içindeki bireyler arasında şifreli bir iletişim sağlamaktır. Bu iletişim, örgütle ilgili temel bilgilerin yeni üyelere aktarılmasını içerir. Semboller, çalışanlar arasında duygu ve düşünce paylaşımını kolaylaştıran özel anlamlar taşır. Örneğin Mercedes yıldızı kaliteyi simgeler. Bir ofisin boyutu, içindeki mobilyalar, hatta resmi unvanlar bile sembolik anlamlar içerebilir. Semboller, karmaşık mesajları etkili ve ekonomik bir şekilde ileterek örgütsel kimlik ve kültürü yansıtır (Göçer, 2009).

Semboller, bir kültür tarafından kabul edilmiş ve belirli anlamlar içeren öğelerdir. Bunlar kelimeler, jestler, resimler, statü simgeleri veya nesneler gibi farklı biçimlerde olabilir. Örneğin giyim tarzı, ofis düzenlemeleri, saç modelleri, flamalar, logolar, kullanılan dildeki sözcükler veya ortak jargonlar bu kategoriye dahildir. Semboller, bir şeyi temsil ederek anlam iletmek için kullanılan bir araçtır. Örgüt içinde özel rozetler takmak veya üniforma giymek gibi yöntemler de sembolik anlam taşır. Bu semboller, bir grubun “biz kimiz?” ve “onlar kim?” sorularına yanıt verirken, örgüt içindeki kimliği ve aidiyeti de güçlendirir. Semboller zamanla ortadan kalkabilir veya yeni semboller kolayca üretilebilir. Ayrıca bu semboller başka örgütler tarafından veya diğer gruplar tarafından kolaylıkla kopyalanabilir (Bakoğlu ve diğerleri, 2016; Schein, 2004).

Sembolik bakış açısından, insanların fiziksel ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin sembolik süreçlerle kurulduğu kabul edilmektedir (Şişman, 2022). Bir örgüte yeni katılan bireyler, temel değerleri, inançları veya çatışma alanlarını semboller aracılığıyla öğrenebilirler (Bakoğlu ve diğerleri, 2016). Bu semboller, yeni üyeler için oryantasyon sağlamanın ve işyerindeki düzene uyum göstermenin anahtarıdır. Ayrıca semboller

Çalışanların rgtteki kendi sosyal gruplarında yer edinmesine ve kendi kimliklerini oluşturmalarına yardımcı olur.

Örgüt kültürünün sembolik öğeleri, örgüt kimliği dışında, örgüt içinde alt kimlikler ve statü ayırımalarını da yansıtabilir. Fiziksel alanın yapısı, özellikle yönetici odalarının genişliği veya çalışanların çalışma alanlarının dağılımı, örgütteki hiyerarşiyi ve statüyü simgeler. Örneğin st düzey yöneticilere ayrılan büyük ve lüks ofisler, örgüt içindeki statü ve g farklarını somut bir şekilde gösterir. Aynı zamanda, statü farklılığı olan grupların diğer çalışanlardan fiziksel olarak daha uzak veya belirgin bir şekilde ayrılmış olması, örgüt içi sosyal mesafe ve üyelik durumu hakkında ipuçları verir (Schein, 2004).

Örgüt Kültürü Teorileri

Hofstede Kültür Modeli

Hofstede Kültür Modeli, insan davranışlarının ve değerlerinin kültürel farklılıklara dayandığını ileri süren bir teoridir (Işık ve Grsel, 2009). Bu model, Hollandalı sosyal psikolog Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş ve dünya çapında kültürel farklılıkları anlamak için önemli bir araç haline gelmiştir. Kültür, bir toplumun ortak değerleri, inançları, davranış kalıpları ve normlarıdır. Farklı ülkelerdeki insanların davranışları ve değerleri arasında büyük farklılıklar olabilir. Hofstede Kültür Modeli, bu farklılıkları anlamak ve açıklamak için kullanılır. Hofstede, 1960'lı yıllarda IBM şirketi için dünya çapında bir çalışma yapmıştır (Hofstede, 1980). Bu alışma, farklı ülkelerdeki çalışanların değerlerini ve davranışlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Hofstede, bu çalışma sonucunda beş temel kültürel boyut belirlemiştir. Bu boyutlar, insanların davranışlarını etkileyen ve kültürel farklılıkları açıklayan faktörlerdir.

- **Bireysellik ve Toplumsallık:** Bu boyutta, bireysel bağımsızlık ve toplumsal bağlılık arasındaki farkı ler. Bireysel kültürlerde, bireyin ihtiyaçları ve hedefleri n plandayken toplumsal kültürlerde ise grup normları ve ilişkiler daha önemlidir.
- **Güç Mesafesi:** Bu boyutta, toplumun hiyerarşik yapısını ve g dağılımını ler. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, g ve otorite merkezi olarak kabul edilen kişilere saygı gösterilirken, düşük güç mesafesi olan

kültürlerde ise güç eşitliği ve demokrasi ön plandadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ast-üst farkı belirgindir, merkeziyetçilik baskındır ve otoriter bir yönetim anlayışı hâkimdir. Düşük güç mesafesinde ise merkezi olmayan yapı benimsenir, ast-üst arasındaki farklar azdır ve kararlar katılımcı bir şekilde alınır (Gümüştökin ve Emet, 2007).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyutta, belirsizlikle nasıl başa çıkıldığını ölçer. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, belirsizlikten kaçınılmaya çalışılırken, düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinde ise belirsizlik kabul edilebilir bir durumdur. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde risk alma eğilimi düşüktür, kurallar detaylı ve açıktır. İş güvencesi ve düzenli kariyer olanakları önem taşırken, iş stresi yüksek olabilir (Hofstede, 2011).
- **Erkeklik ve Dişillik:** Bu boyutta, cinsiyet rolleri ve cinsiyet eşitliği arasındaki farkı ölçer. Erkeklik kültürlerinde rekabet, başarı ve maddi kazanç ön plandayken, dişillik kültürlerinde ise işbirliği, bakım ve kalite daha önemlidir. Dişil kültür katılımcılık, eşitlik ve dayanışmaya vurgu yaparken, ilişkilerde nazik ve anlayışlı bir yaklaşım sergilenir. Eril kültürde ise rekabet, otoriterlik ve başarı odaklılık ön plandadır (Şekerli ve Gere, 2011).

Hofstede Kültür Modeli, kültürel farklılıkları anlamak ve iş dünyasında uluslararası iş ilişkilerini yönetmek için önemli bir araçtır (Hofstede, 1994). İş dünyasında, farklı kültürlerle sahip insanlar arasında etkili iletişim ve işbirliği sağlamak zor olabilir. Hofstede Kültür Modeli, bu farklılıkları anlamak ve uygun stratejiler geliştirmek için bir rehber olarak kullanılabilir (Bakan, 2011).

Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn Modeli, örgüt kültürünü analiz etmek ve bu bağlamda örgütsel yapıyı değerlendirmek için kullanılan kapsamlı bir çerçevedir. Bu model, özellikle okullar gibi sosyal organizasyonlarda kültürel değerlerin ve normların daha iyi anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Acaray ve diğerleri, 2015). Modelin temel amacı, örgütlerin mevcut kültür yapısını tanımlayarak iyileştirme veya dönüştürme süreçlerini desteklemektir. Özellikle okullarda, kültürel değerlerin belirsizliği veya

yaygın bir biçimde paylaşılmaması, örgütün etkili bir şekilde işlemlerini zorlaştırabilmektedir. Bu bağlamda model yöneticilere hem bireysel hem de kurumsal düzeyde davranışlarını ve değerlerini analiz etme imkânı sunmaktadır. Örgüt içinde iletişim eksikliği, karar süreçlerinin belirsizliği, kontrol ve otoriteye aşırı bağımlılık gibi unsurlar, kültürel analiz açısından önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte model, sadece sorunlu alanları tespit etmekle kalmayıp, yenilikçilik, işbirliği ve çalışanların motivasyonunu artırma gibi hedefler doğrultusunda çözüm yolları da önermektedir (Yücel ve Koçak, 2014). Bu modelin etkin bir şekilde uygulanması, öğrenci ve personel motivasyonunu artırabilmekte, iletişim süreçlerini iyileştirebilmekte ve daha etkili bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir (Küçüksarı, 2012).

Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü anlamak ve sınıflandırmak için "Competing Values Framework" (CVF) modelini geliştirmiştir. Bu model, örgüt kültürünü klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört ana kültür tipi üzerinden tanımlamaktadır. Her bir kültür tipi, örgütlerin değerlerini, işleyiş biçimlerini ve liderlik yaklaşımlarını farklı biçimde şekillendirmektedir (Öztürk ve Hazar, 2020):

- **Klan Kültürü:** Klan kültürü, işbirliği, takım çalışması ve çalışan memnuniyetini ön planda tutmaktadır. Bu kültürde, örgüt içindeki ilişkiler samimiyet ve bağlılık üzerine kuruludur. Çalışanlar, kendilerini bir topluluk üyesi gibi hissetmekte ve dayanışma ön planda bulunmaktadır. Karar alma süreçleri genellikle grup tartışmaları ve uzlaşma yoluyla gerçekleşmektedir. Bu kültür, okul ortamlarında öğretmen ve yöneticiler arasında sıcak ve destekleyici bir atmosfer yaratılmasına olanak sağlamaktadır.
- **Adhokrasi Kültürü:** Adhokrasi kültürü, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu kültür, değişim ve inovasyonu önceliklendirmektedir. Okullarda bu kültür, öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve farklı pedagojik yaklaşımların denenmesi için uygun bir ortam sunmaktadır. Aynı zamanda, öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerinin desteklenmesini sağlamaktadır.

- **Pazar Kültürü:** Pazar kültürü, sonuç odaklılık ve rekabeti temel almaktadır. Bu kültürde başarı, performans ve hedeflere ulaşma düzeyiyle ilişkilendirilmektedir. Okullarda bu kültür, öğrenci başarılarını artırmayı ve akademik hedeflere ulaşmayı vurgulamaktadır. Ancak aşırı rekabet ortamının işbirliğini zayıflatma riski bulunmaktadır.
- **Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürü, düzen ve prosedürlere odaklanmaktadır. Kararlar genellikle yukarıdan aşağıya alınmakta ve kurallar sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kültür, okul ortamlarında düzenin sağlanması ve politikaların etkili şekilde uygulanması açısından önemlidir. Ancak katı kuralların yaratıcılığı sınırlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Cameron ve Quinn'in modeline göre her örgüt, bu dört kültür tipinden bir veya birkaçını benimseyebilir. Bu model, yöneticilerin örgüt kültürünü değerlendirmelerine ve kültürel dönüşüm süreçlerinde hangi kültür tiplerini güçlendirmeleri gerektiğine dair stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Başar, Ilkan ve Mutair, 2022).

Denison Modeli

Denison Modeli, 1984 yılında Daniel R. Denison tarafından geliştirilen bir yönetim modelidir. Denison, örgüt kültürünü ölçmek için iki temel eksen tanımlamıştır. Birincisi, örgütün dış çevredeki değişimlere, müşteri taleplerine ve teknolojik yeniliklere uyum sağlama yeteneğidir. İkincisi ise bu uyumu desteklemek amacıyla örgüt içindeki yapısal ve işlevsel değişiklikleri gerçekleştirme kapasitesidir (Kızıloğlu ve Kök, 2017). Bu yaklaşım, Schein'in (1990) örgüt kültürü betimlemesiyle paralellik göstermekte olup, iki ana eksen üzerinden dört temel boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, her biri üç alt boyuta sahip olacak şekilde toplamda on iki alt boyuta ayrılmaktadır (Akt. Yahyagil, 2004):

- **Katılım Boyutu:** Örgüt üyelerinin sahip oldukları yeteneklerle görev ve sorumluluklarına olan bağlılıklarını geliştirmektedir. Katılımcı kültürlerde, örgüt üyeleri hedefler doğrultusunda psikolojik sahiplik duygusu geliştirir. Bu boyut "güçlendirme", "takım çalışması" ve "yetenek geliştirme" alt boyutlarına sahiptir.

- **Tutarlılık Boyutu:** Örgüt üyelerinin değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemesiyle güçlü bir kültür oluşmaktadır. Bu boyut, "temel değerler", "iş birliği" ve "bütünleşme ile uzlaşma" alt boyutlarını içerir.
- **Uyum Boyutu:** Çevresel koşullarla uyum içinde olan örgütler, müşteri odaklı, risk alabilen ve örgütsel öğrenmeye açık bir kültür oluşturur. "Değişim", "müşteri odaklılık" ve "örgütsel öğrenme" alt boyutları bu kategoride yer alır.
- **Misyon Boyutu:** Örgütün başarısı için belirlenmiş hedefler ve stratejiler, topluma sağlanan katkılar ve sosyal roller açıklanmaktadır. "Vizyon", "stratejik yönlendirme" ve "temel amaçlar" alt boyutları bu boyutu oluşturmaktadır.

Başlangıçta iş dünyasında kullanılan bu model, daha sonra eğitim kurumlarına uyarlanmıştır. Denison Modeli, bir kuruluşun başarısını artırmak için gereken faktörleri belirleyen dört temel bileşenden oluşur: liderlik, yönetim stratejileri, kurumsal kültür ve iş birliği. Liderlik, okullarda başarılı bir eğitim sistemi için hayati öneme sahiptir (Erdem ve diğerleri, 2010). Liderler, okulun misyonunu belirler, hedefleri ortaya koyar ve takımı motive eder. Denison Modeli'ne göre etkili liderlerin özellikleri şunlardır (Kızıloğlu, 2017):

- Vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu takımıyla paylaşmak.
- Öğretmenlere rehberlik etmek ve desteklemek.
- Değişime açık olmak ve yenilikçi fikirleri teşvik etmek.
- İletişim becerilerine sahip olmak ve etkili iletişim kurmak.

Denison Modeli, okulların başarılı bir eğitim sistemine sahip olabilmesi için gereken faktörleri tanımlayan önemli bir çerçevedir. Liderlik, yönetim stratejileri, kurumsal kültür ve iş birliği, okulların başarıya ulaşması için bir araya gelmelidir. Bu faktörlerin etkin bir şekilde uygulanması, öğrencilerin eğitim almasını ve gelişmesini destekleyecektir. Okullar, Denison Modeli'nin prensiplerini benimseyerek daha iyi bir eğitim sistemi oluşturabilirler (Baş ve diğerleri, 2018).

Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy Modeli, liderlik tarzlarının örgüt kültürüne olan etkisini anlamak için kullanılan bir modeldir. Bu model, liderlerin davranışları ve tercihleri ile örgütün kültürü arasındaki ilişkiyi inceler. Model, liderlerin davranışlarının örgütün performansı ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini değerlendirir. Deal ve Kennedy Modeli, liderlik sürecinde okul yöneticilerine rehberlik eden bir yaklaşımdır (Çelebioğlu, 2024). Terrence E. Deal ve Alfred A. Kennedy tarafından 1982 yılında geliştirilen bu liderlik modeli, liderlerin okul kültürü üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu model, yöneticilere etkili bir şekilde davranışları için rehberlik sunar (Baş, 2023).

Modelde, liderlerin farklı tarzlara sahip olduğu ve bu tarzların örgüt kültürünü etkilediği vurgulanır. Liderlik tarzı, liderin yönetim yaklaşımını ve davranışlarını ifade eder. Örgütün değerleri, inançları, normları ve iş yapma şekli olarak tanımlanan örgüt kültürü önemli bir faktördür. Liderlerin davranışları, örgüt kültürünü şekillendirir ve etkiler. Liderlik tarzının örgütün performansı üzerindeki etkisi incelenir. Liderlerin farklı tarzları, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyebilir. Liderlerin davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi değerlendirilir. Liderlerin motivasyonu artırıcı veya azaltıcı davranışları, çalışanların performansını etkileyebilir. Deal ve Kennedy Modeli, liderlere örgüt kültürünü anlama ve etkili bir şekilde davranma konusunda rehberlik sağlar. Okul yöneticilerine liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini anlama imkanı sunar. Okul yöneticilerine performansı artırıcı etkili liderlik tarzlarını belirleme ve uygulama fırsatı verir. Çalışan motivasyonunu artırma konusunda rehberlik eder. Örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler (Daft, 2015).

Deal ve Kennedy Modeli, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu bir değişken üzerinden dört farklı kültür biçimiyle açıklamaktadırlar. Bu kültürler, "sert-adam kültürü", "şirketin üzerine iddiaya gir kültürü", "çok çalış-sert oyna kültürü" ve "süreç kültürü" olarak sınıflandırılmaktadır (Leblebici & Karasoy, 2009). Bu kültürleri ve özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Bakan ve diğerleri, 2004; Eren, 2008; Sertpolat, 2013):

- **Sert-adam kültürü**, çalışanların yüksek riskler aldıkları ve eylemleri hakkında hızlı geri bildirim aldıkları bir maço kültürüdür. Bu tür bir kültürde ödüller yüksek olabilse de içinde çalışmak oldukça zordur. Örneğin borsacılar gibi hızlı kararlar alınan iş alanları bu kültüre örnek gösterilebilir.
- **Çok çalış-sert oyna kültürü**, müşteri hizmetleri ve çalışanlar için yüksek kaliteli bir performans hedefleyen, az risk alan ancak hızlı geri bildirim alan satış organizasyonlarını temsil etmektedir. Bu tür kültürlerde çalışanlar genellikle oldukça aktif ve pozitif olmak zorundadırlar.
- **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü**, büyük riskler içeren kararların alındığı ancak sonuçların yıllar sonra belli olduğu bir kültürdür. Bu tür kültürlerle sahip kuruluşlar, genellikle uzun vadeli projelerle ilgilenen inşaat ve gelişim sektörlerinde görülmektedir.
- **Süreç kültürü**, risk almayan, çok az geri bildirim alınan ve çalışanların işin nasıl yapıldığına odaklandığı bir kültürü yansıtmaktadır. Kamu hizmetindeki kurumlar, yüksek bürokrasiye sahip olan bu tür kültürleri benimsemektedirler.

Handy ve Harrison Modeli

Charles Handy, bu modeli geliştirerek farklı örgüt tiplerini tanımlamıştır. Handy Modeli, dört farklı kültürel tipi temsil eden yaklaşımları içerir: İşletme Kültürü, Rol Kültürü, Güç Kültürü ve Destek Kültürü. İşletme kültürü, otoriter bir yapıya sahip olan örgütleri temsil eder. Bu tür örgütlerde, kararlar tek bir otorite tarafından alınır ve işler hiyerarşik bir şekilde yönetilir. Bu kültürde, bireylerin rolleri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir. Yöneticiler, emir verme ve kontrol etme rolüne sahiptir. İşletme kültürüne sahip okullarda, yöneticilerin karar alma yetkisi yüksektir ve öğretmenlerin üzerinde sıkı bir denetim vardır (Berberoğlu, 2002). Rol kültürü, bürokratik bir yapıya sahip olan örgütleri temsil eder. Bu tür örgütlerde, kurallar ve prosedürler önemli bir yer tutar. Herkesin belirli bir rolü ve görevi vardır ve işler bu roller doğrultusunda yürütülür. Rol kültürüne sahip okullarda, öğretmenlerin ve yöneticilerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir. Kararlar, sıkı bir hiyerarşiye göre alınır ve değişikliklere karşı direnç olabilir. Güç kültürü, güçlü bir liderlik yapısına sahip olan örgütleri temsil eder. Bu tür örgütlerde, liderlerin karar alma yetkisi ve etkisi oldukça

yüksektir. Kararlar, liderlerin kişisel tercihlerine ve vizyonlarına dayanır. Güç kültürüne sahip okullarda, yöneticilerin liderlik yetenekleri ön plandadır ve öğretmenler, liderin kararlarına uymak zorundadır (Doğan, 1997). Bu kültürde, değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olunabilir. Destek kültürü, işbirliği ve paylaşımcılığın önemli olduğu örgütleri temsil eder. Bu tür örgütlerde, çalışanların fikirleri ve katkıları değerlidir. İşler, ekip çalışması ve iletişim üzerine kuruludur. Destek kültürüne sahip okullarda, yöneticilerin liderlik tarzı daha demokratiktir ve öğretmenlerin katılımı teşvik edilir. Bu kültürde, değişikliklere açık bir ortam vardır ve yenilikçi fikirlere değer verilir.

Güç kültürüne sahip bir okulda, liderlerin daha etkili iletişim becerilerine ve vizyon sahibi olmalarına ihtiyaç duyulabilir. Destek kültürüne sahip bir okulda ise yöneticilerin işbirliği ve paylaşımcılığı teşvik etmeleri ve öğretmenlerin fikirlerine değer vermeleri önemlidir (Kenanoğlu, 2020).

Handy ve Harrison'ın kültür modelleri, örgüt kültürünü farklı kategorilerde ele almaktadır. Harrison, kültürleri dört ana tipe ayırırken, Handy benzer kategorileri Yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla ilişkilendirir; bu nedenle iki model birlikte incelenebilir (Kara ve Altınok, 2024).

- **Rol Kültürü (Apollo):** Güç, pozisyonlarda yer almakta olup, bu kültür daha sert ve resmidir. Hiyerarşi önemlidir ve görev tanımları ile kurallar net bir şekilde belirlenmiştir. Değişime kapalı kurumlar için uygun bir modeldir (Öztürk, 2020).
- **Güç Kültürü (Zeus):** Güç, örgütün merkezinde toplanır ve çıkar temeline dayalıdır. Gücü elinde bulunduran, diğerleri üzerinde hakimiyet kurar. Bu tür kültürlerde sürekli güç çatışmaları yaşanır (Kesken, 2011).
- **Görev Kültürü (Athena):** Bu kültürde güç, uzmanlık ve kolektif amaçlar etrafında şekillenir. Bireysel amaçlardan ziyade örgütsel amaçlar ön plandadır. Başarılar paylaşılarak çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenir (Macit, 2017; Doğanay, 2023).
- **Birey Kültürü (Dionysos):** Bireysel amaçlar önceliklidir ve örgütsel hedefler araç olarak kullanılır. Çalışanlar, kariyerleri ve kişisel istekleri doğrultusunda örgütü bir araç olarak görürler (Macit, 2017; Özdevecioğlu ve Çevik, 2009).

Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman Modeli, şirketlerin başarısını etkileyen faktörleri inceleyen bir yönetim modelidir. Bu model, Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman tarafından 1982 yılında yazılan "In Search of Excellence" adlı kitapta ortaya atılmıştır (Avcu, 2008). Bu model, o dönemde dünya genelinde büyük bir etki yaratmış ve hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Bu model, şirketlerin nasıl başarılı olabileceğini analiz ederken, bazı temel prensipleri vurgulamaktadır. Bu prensipler arasında müşteri odaklılık, çalışanların önemi, inovasyon ve sürekli gelişim gibi konular yer almaktadır. Modelde, şirketin başarısında çalışanların büyük bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Başarılı şirketler, çalışanlarına saygı duyar ve onları değerli bir varlık olarak görür. İyi eğitilmiş ve motive edilmiş çalışanlar, şirketin performansını artırır ve inovasyon sürecine katkıda bulunur. Şirketler, çalışanlarına gelişim fırsatları sunmalı ve onları desteklemelidir. Peters ve Waterman Modeli, şirketlerin başarısını etkileyen unsurları analiz ederek değerli bir rehber sunmaktadır. Müşteri odaklılık, çalışanların önemi, inovasyon ve sürekli gelişim gibi prensipler, başarılı şirketlerin temel taşlarıdır. Bu modeli dikkate alarak şirketler daha rekabetçi olabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler (Dönmez, 2009).

Peters ve Waterman, *In Search of Excellence (Mükemmelliği Araştırma)* adlı çalışmalarında, ABD'deki başarılı şirketleri inceleyerek başarıya götüren temel değerleri sekiz başlık altında toplamıştır (Eren, 2008; Özkalp ve diğerleri, 2013). Bu değerler şunlardır:

- Kararları hızlıca uygulamak,
- Müşterilerle sürekli iletişimde olmak,
- Serbest düşüncüyü ve girişimciliği teşvik etmek,
- İnsan faktörüne önem vererek verimliliği artırmak,
- Yalın yönetim uygulamak,
- En iyi bilinen işi yapmak,
- Yönetici ve liderlerin çalışanlarla yakın iletişimde olması,
- Yenilikçi, değişime açık, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, aşırı kuralcılıktan kaçınmak.

Peters ve Waterman'ın sekiz temel değerini bir araya getiren bu ilkeler, başarılı bir örgütün temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu değerler, hızlı karar alma mekanizmalarından müşteri odaklılık ve yenilikçiliğe kadar geniş bir yelpazede örgütsel başarıyı destekleyen unsurları içermektedir. İnsan faktörüne verilen önem ve serbest düşüncenin teşvik edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırırken, yalın yönetim ve aşırı kuralcılıktan kaçınılması, iş süreçlerini sadeleştirerek esneklik sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla yakın temas kurması ve güçlü bir örgüt kültürünün inşa edilmesi, örgüt içi bağları güçlendiren ve değişimlere hızla uyum sağlayan dinamik bir yapıyı desteklemektedir. Bu değerlerin uygulanması hem örgütsel performansı hem de çalışan bağlılığını artıran sürdürülebilir bir başarı modeline işaret etmektedir.

Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

William Ouchi'nin geliştirdiği "Teori Z" adlı model, Japon şirketlerinin örgüt kültürünü analiz ederek ortaya çıkmıştır. Bu model, çalışanların uzun vadeli istihdamı, karşılıklı bağlılık ve kolektif karar verme gibi özellikleri vurgulamaktadır. Japon iş dünyasının benzersiz özelliklerini yansıtan bu model, diğer ülkelerdeki şirketlere de ilham kaynağı olmuştur (Çelik, 1997). Teori Z'nin en belirgin özelliklerinden biri, uzun vadeli istihdama odaklanmasıdır. Japon şirketlerinde genellikle çalışanlar uzun süre aynı şirkette çalışır ve şirkete bağlılık gösterirler. Bu hem çalışanların işlerine olan sadakatini artırır hem de şirketin istikrarını sağlar. Japon şirketleri, çalışanların kariyerlerini şirket içinde geliştirmelerine olanak sağlayarak uzun vadeli istihdamı teşvik eder (Koyuncu, 2009).

Teori Z'nin bir diğer önemli unsuru ise karşılıklı bağlılıktır. Japon şirketlerinde çalışanlar, şirkete sadakat gösterirken şirket de çalışanlarına destek olur. Bu karşılıklı bağlılık, çalışanların motivasyonunu artırır ve şirketin başarısına katkıda bulunur. Japon şirketlerinde çalışanlar genellikle şirketin hedeflerini benimser ve şirketin başarısı için elinden geleni yapar (Aytaç, 2004). Teori Z modelinin bir diğer önemli özelliği de kolektif karar vermedir. Japon şirketlerinde kararlar genellikle ortak bir şekilde alınır. Çalışanların fikirleri ve görüşleri önemsenir ve karar sürecine dahil edilir. Bu, çalışanların şirkete daha fazla katılım sağlamasını ve motivasyonunu artırmasını sağlar. Ayrıca çeşitli perspektiflerin dikkate alındığı kolektif karar verme süreci, daha iyi ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmayı sağlar. Teori Z, Japon şirketlerinin başarısında önemli bir rol oynamıştır. Bu model, çalışanların uzun vadeli istihdamı teşvik ederek şirketlere

istikrar ve süreklilik sağlamıştır. Ayrıca karşılıklı bağlılık ve kolektif karar verme gibi özellikler, çalışanların motivasyonunu artırarak şirketin başarısına katkıda bulunmuştur (Akbaba, 2001). Etkisi sadece Japonya ile sınırlı kalmamıştır. Diğer ülkelerdeki şirketler de bu modelden ilham almış ve bazı unsurlarını uygulamaya başlamıştır. Uzun vadeli istihdam, karşılıklı bağlılık ve kolektif karar verme gibi özellikler, birçok şirket için değerli hale gelmiştir (Sayılğan, 2017).

W.G. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, örgütlerin kültürel yapısını inceleyen bir çerçevedir ve güç, kontrol, bağlılık gibi unsurlar arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır. Model, Japon ve Amerikan örgüt kültürlerindeki farkları ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Z Teorisi, üç kültür tipi önerir: "Pazar", "Hiyerarşi" ve "Aile". Pazar kültürü, rekabeti ve bireysel başarıyı ön plana çıkarırken, Hiyerarşi kültürü otoriteye dayalı bir yapıyı ifade eder. Aile kültürü ise birlik ve dayanışma üzerine odaklanır (Karaköse, 2024).

Z Teorisi, örgütlerin kültürel yapılarına göre uygun yönetim tarzları ve stratejik hedefler belirlemesine yardımcı olur. Japonya'daki örgütlerdeki katılımcı yaklaşım ile Amerikan örgütlerindeki bireyseli yapıları karşılaştırır. Ayrıca Türk işletmelerinin Aile kültürüne yakınlık gösterdiği gözlemi yapılmıştır (Aktan, 2011). Bu model, kültürel değişim süreçlerini yönetmek ve örgüt kültürünün stratejik hedeflere katkısını anlamak için önemli bir araçtır.

Kilmann'ın Modeli

Kilmann'ın örgüt kültürü modeli, bir örgütteki temel inançların ve değerlerin bireylerin davranışlarına yansımaları vurgulamakta ve bu kültürün hem karar alma süreçleri hem de üyelerin motivasyonu üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Kilmann (1987), örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki işlevsel yönüyle değerlendirmektedir (Akt. Görmən, 2018).

Kilmann'ın örgüt kültürü üzerindeki çalışmaları, örgütlerdeki günlük işleyişin kültürel izlerini belirgin bir şekilde yansıttığını vurgular. Kültür, karar alma süreçleri, haberleşme yapıları ve örgütsel hiyerarşinin işleyişi gibi alanlarda açıkça görülür ve bu unsurlar çalışanların iş görme isteklerini ve verimliliklerini doğrudan etkileyebilir.

Kilmann'a göre örgüt kültürü iki ana sınıfta değerlendirilir (Kilmann ve diğerleri, 1985; Kızıloğlu, 2017):

- **Bürokratik Kültürler:** Bu tür kültürlerde, örgütün yapısal unsurları net bir şekilde tanımlanmış ve kontrol mekanizmaları belirlenmiştir. Çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça ifade edilmiştir. Bürokratik kültür, genellikle büyümüş ve belirli bir olgunluk düzeyine ulaşmış örgütlerde görülür. Uzun süredir başarılı sonuçlar elde eden bu tür örgütler, kanıtlanmış yönetsel mekanizmaları kullanarak istikrarlı bir şekilde faaliyet gösterir. Ancak bu tür kültürler değişime dirençli olabilir ve esneklikten yoksundur. Bürokratik kültürlerin köklü yapısı nedeniyle değişim süreci zordur.
- **Yenilikçi Kültürler:** Bu kültürlerde, hızlı değişen ortamlarla başa çıkabilmek ve küreselleşen dünyada rekabet edebilmek için esnek ve uyum sağlayıcı bir kültür yapısı benimsenir. Yenilikçi kültürlerin liderleri, girişimci ve risk almayı seven, yenilikçi ve sürekli başarı peşinde olan kişilerden oluşur. Bu liderler, yaratıcılık ve değişimi teşvik ederek örgüt içindeki motivasyonu artırır. Yenilikçi kültürler, katı bürokratik kurallara takılmadan, daha yaratıcı ve esnek bir yaklaşım sergilerler.

Kilmann'ın bu kültür sınıflandırması, örgütlerin iş yapış şekillerine ve değişim kapasitesine ilişkin önemli ipuçları sağlamaktadır.

Kono'nun Modeli

Toyohiro Kono, Japonya'daki örgütler üzerinde yaptığı araştırmada, örgüt kültürünü etkileyen faktörleri ve bu kültürlerin değişim süreçlerini incelemektedir. Kono'nun üzerinde durduğu unsurlar, örgüt içinde kolektif bir kimlik yaratmakta ve örgütün işleyişini belirlemektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değerler, örgütün inanç sistemini ve etik çerçevesini belirler. Bu değerler, örgüt içindeki etkileşimleri ve bireylerin örgüte olan bağlılığını şekillendirir. Karar verme yöntemleri ve düşünce sistemleri, örgüt içindeki yönetsel süreçlerin temelini oluşturur ve örgütün hedeflerine ulaşma yollarını gösterir. Açık davranış kalıpları, örgüt üyelerinin gözlemlenebilir tutumları ve alışkanlıklarıdır; bunlar örgüt kültürünü dışa yansıtan somut göstergelerdir (Kono, 1990).

Toyohiro Kono'ya (1990) göre örgüt kültürü beş farklı tipte sınıflandırılabilir: dinamik (canlandırılmış) kültür, lideri takip eden dinamik kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider temelli durağan kültür. Bu örgüt kültürü tipleri şu şekilde açıklanabilir (Kono, 1990; Uzun, 2020; Yiyit, 2016):

- **Dinamik (Canlandırılmış) Kültür:** Bu tür örgüt kültürü, yeniliğe ve esnekliğe odaklanır. Örgüt üyeleri arasında dikey ve yatay iletişim oldukça gelişmiştir. Çalışanlar örgütü bir aile gibi görür ve statü farklılıkları belirgin değildir. Bu, astların üstlerine isimleriyle hitap etmelerini sağlarken, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade etmelerine olanak tanır. Dinamik kültür tipinde verimlilik genellikle yüksek düzeydedir.
- **Lideri Takip Eden Dinamik Kültür Tipi:** Bu kültür türünde, güçlü bir liderin varlığı belirleyicidir. Çalışanlar, genellikle örgütün kurucusu olan bu liderin yeteneklerine ve kararlarına güvenmektedir. Önemli bilgi ve fikirler genellikle üst yönetimden gelir. Ancak bu tür kültür, liderin yanlış kararlar alması durumunda hızla durağan kültüre dönüşebilir.
- **Bürokratik Kültür Tipi:** Bürokratik kültürde işler önceden belirlenmiş standartlar ve normlar doğrultusunda risk almadan yapılır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler daha resmidir. Bu tip kültür, genellikle standart ürünlerin seri olarak üretildiği veya kamu kuruluşlarında yaygındır.
- **Durağan Kültür Tipi:** Durağan kültür, eski davranış kalıplarının hâkim olduğu, yeniliğe ve dış çevredeki değişimlere duyarsız bir kültürdür. Bu kültür tipi, tekeli pazar payına sahip örgütlerde veya kamu kuruluşlarında daha sık görülür. Örgütsel gelişim bu tip kültürde oldukça düşüktür ve örgüt içi veriler dış verilerden daha önemlidir.
- **Güçlü Lider Temelli Durağan Kültür:** Bu örgüt kültürü tipinde üst yönetim genellikle otokratiktir ve liderlerin yanlış kararları kültürü durağan hale getirir. Çalışanlar inisiyatiflerini kaybetme eğilimindedir ve üst yönetimin uzun süre aynı pozisyonda kalması durumunda bu tür kültür daha da belirgin hale gelir.

Bu kültür tipleri, bir örgütün çalışma dinamiklerini ve liderlik tarzını belirlemek için kullanılabilir ve örgütün uzun vadeli başarısını etkileyebilir. Bu nedenle örgüt

kültürünü anlamak ve gerektiğinde değiştirmek, örgütlerin esneklik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları için önemlidir.

Miles ve Snow'un Modeli

Miles ve Snow'un (1978) örgüt kültürleri ve strateji oluşumu üzerindeki etkilerine dair modeli, farklı örgütlerin stratejik yaklaşımlarını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerin kuruluşlarından itibaren benimsedikleri sistemler, yapılar ve değerler, belirli bir örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Miles ve Snow, bu farklı kültürleri dört ana başlık altında incelemiş ve bu kültürlerin strateji oluşumuna etkilerini açıklamıştır (Eren, 2008; Tanova ve Karadal, 2004).

- **Koruyucu Kültür** Koruyucu kültür, muhafazakâr değerlerin ve düşük risk stratejilerinin öne çıktığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu tür bir kültürde, örgüt yöneticileri daha çok güvenli ve istikrarlı pazarlara odaklanmakta, risk almaktan kaçınmaktadırlar. Koruyucu kültüre sahip örgütler, mevcut durumlarını korumaya yönelik stratejiler geliştirerek değişime karşı temkinli bir tutum sergilemektedirler.
- **Geliştirici Kültür** Geliştirici kültür ise yenilikçilik ve değişim odaklı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu kültüre sahip örgütler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ile yeni pazarlara girme konularında cesur adımlar atmaktadır. Riske açık bir yapıya sahip olan bu örgütler, piyasa koşullarını zorlayarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Yenilikçi yaklaşımları ile geliştirici kültür, örgütlerin stratejik esnekliğini artırmaktadır.
- **Analizci Kültür** Analizci kültür, denge ve değişim arasında bir uyum sağlamayı hedefleyen bir örgüt yapısını temsil etmektedir. Bu tür örgütlerde hem mevcut faaliyetlerin etkinliğini artırmaya yönelik biçimsel yapılar oluşturulmakta hem de rakiplerin stratejik yaklaşımları yakından takip edilerek temkinli yenilikçi adımlar atılmaktadır. Analizci kültür, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlarken aynı zamanda mevcut pozisyonlarını da korumalarına olanak.
- **Tepki Verici Kültür** Tepki verici kültür, genellikle çevresel baskıların ve rakiplerin etkisiyle şekillenmektedir. Ancak bu kültüre sahip örgütlerde,

yöneticilerin bu baskılara etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesi sınırlı kalmaktadır. Değişime geç uyum sağlayan tepki verici kültür, genellikle çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu ortamlarda zorlanmaktadır.

Miles ve Snow'un (1978) modeli, örgütlerin stratejik karar alma süreçlerinde sahip oldukları kültür tiplerinin belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültürler, örgütlerin çevresel değişimlere ve rekabet koşullarına nasıl yanıt verdiklerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Parsons Modeli

Parsons'un örgüt kültürüne yönelik yaklaşımı, sosyal değerlerin örgütlerin işleyişine olan etkilerini vurgulayan önemli bir çerçeve sunmaktadır. Amerikalı sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün sosyal sistemler bağlamında incelenmesi gerektiğini savunmuş ve bu bağlamda dört temel fonksiyon belirlemiştir. Bu fonksiyonlar; Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration) ve Yasallık (Legitimacy) olarak adlandırılmıştır (Eren, 2008; Korkmaz, Aytemiz ve Uysal, 2017).

- **Uyum (Adaptation)** Uyum fonksiyonu, bir sistemin çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Örgütlerin, dış çevreden gelen değişimlere yanıt verebilmesi ve bu değişimlere uygun stratejiler geliştirmesi, sistemin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.
- **Amaca Ulaşma (Goal Attainment)** Parsons'a göre her sosyal sistemin belirli hedeflere ulaşma yetkinliği olması gereklidir. Örgütler açısından bu durum, belirlenen hedeflere yönelik etkin bir planlama ve uygulama sürecini içermektedir. Amaçların net bir şekilde tanımlanması ve bu doğrultuda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, sistemin başarısını desteklemektedir.
- **Bütünleşme (Integration)** Bütünleşme fonksiyonu, örgütün alt sistemleri arasında uyum ve koordinasyonun sağlanması gerekliliğine işaret etmektedir. Örgüt içindeki bireyler ve birimler arasında güçlü bir bütünleşme, çatışmaların önlenmesine ve iş birliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu fonksiyon, örgütün iç dinamiklerinin sağlam bir yapıya sahip olmasını desteklemektedir.
- **Yasallık (Legitimacy)** Yasallık, bir sosyal sistemin meşruiyetinin toplum veya sistem üyeleri tarafından kabul edilmesini ifade etmektedir. Örgütler,

faaliyetlerinin yasal ve etik temellere dayandığını göstermek suretiyle çevrelerinden destek sağlamaktadır. Meşruiyet, örgütün toplum nezdindeki algısını güçlendiren önemli bir unsurdur.

Parsons'un modeli, örgütleri birer sosyal sistem olarak ele almakta ve bu sistemlerin işleyişini sürdürebilmesi için temel fonksiyonların sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerektiğini savunmaktadır. Uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık fonksiyonları, örgütlerin çevresel ve içsel dinamiklerine yanıt verme kapasitelerini şekillendirmektedir.

Terzi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Ali Rıza Terzi'nin (2005) örgüt kültürüne yönelik modeli, örgütlerin kültürel yapılarını anlamada dört temel boyut üzerine odaklanmaktadır. Bu boyutlar, destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü olarak adlandırılmıştır.

- **Destek Kültürü** Destek kültürü, örgüt üyesi bireyler arasındaki güven ve karşılıklı ilişkiler üzerine kuruludur. Bu kültürde, şeffaflık, doğruluk ve güven gibi değerler ön planda yer almakta, örgüt içinde şeffaf bir iletişim ve yüksek beklentiler desteklenmektedir. Destek kültürü, örgüt üyelerinin sorunları çözmesi için geniş bir bilgi ağı oluşturmaya ve kritik konulara sahip çıkmasına olanak tanımaktadır.
- **Bürokratik Kültür** Bürokratik kültür, kurallara dayalı bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu kültürde, örgüt üzerindeki kontrol yönetim mekanizmasının elindedir ve bireyler arası insan ilişkileri ikinci planda kalmaktadır. Normların ve kuralların eksiksiz bir şekilde takip edilmesi, bürokratik kültürün temel özellikleri arasında yer almaktadır.
- **Başarı Kültürü** Başarı kültüründe, örgüt içindeki bireylerin hedeflere ulaşma ve görevlerini başarıyla yerine getirme becerileri önceliklidir. Normlardan ziyade bireysel sorumlulukların ve görev başarısının desteklendiği bu kültür, sorunları etkili bir şekilde çözmeye odaklanmaktadır. Görevlerini başarıyla yerine getiren bireyler, bu kültür içinde ödüllendirilmekte ve takdir edilmektedir.
- **Görev Kültürü** Görev kültürü, örgütsel amaçların bireysel hedeflerin önüne geçtiği bir yapıyı ifade etmektedir. Bu kültürde, bireylerin kişisel çıkarları yerine örgütün genel hedeflerine katkı sağlaması beklenmektedir. Görev kültürüne

sahip örgütler, iş odaklı bir yapı sergileyerek örgütsel başarıyı önceliklendirmektedir.

Terzi'nin modeli, örgütlerin kültürel özelliklerini dört temel boyutta inceleyerek, bu kültürlerin örgütlerin işleyişine olan etkilerini anlamada kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Schein'in Üç Seviyeli Modeli

Edgar Schein'in 1980'lerde ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli, bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan temel varsayımlar ve inançların, örgütün iç ve dış çevresine yönelik algılarını nasıl şekillendirdiğini açıklayan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, örgüt üyelerinin hem bireysel hem de kolektif düzeyde kabul ettiği ortak değerler ve normların, örgütsel sorunların çözümünde nasıl işlev gördüğünü ve örgüt içerisindeki davranışları nasıl yönlendirdiğini ortaya koymaktadır (Kozo, 2017).

Schein'in modeline göre örgüt kültürünün en üst seviyesi, gözle görülen semboller ve ritüellerdir. Bu semboller, kuruluşun dışarıya yansıttığı imajı temsil eder. Aynı şekilde, örgüt içerisinde gerçekleştirilen ritüeller de bu seviyede yer alır. Toplantılar, çalışan etkinlikleri veya ödül törenleri gibi etkinlikler, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve çalışanların ortak deneyimlerini paylaşmalarını sağlar. Schein'in modelinin orta seviyesi, paylaşılan değerler ve normlardır (Ay,2014). Bu seviye, örgütün temel prensiplerini ve etik değerlerini yansıtır. Örgütün misyonu, vizyonu ve amaçları bu seviyede belirlenir. Aynı zamanda çalışanların birlikte çalışma biçimleri, iletişim tarzları ve karar verme süreçleri gibi normlar da bu seviyede şekillenir (Aydınlı, 2003).

Schein'in modelindeki en alt seviye, temel varsayımlar ve inançlardır. Bu seviye, örgüt kültürünün derinliklerine inmeyi sağlar. Temel varsayımlar ve inançlar, genellikle bilinçaltında yer alır ve çalışanların düşünce kalıplarını ve davranışlarını etkiler (Schein, 2006). Bu seviyedeki varsayımlar genellikle açıkça ifade edilmez, ancak örgütün kültürünü derinden etkiler. Schein'e göre bu üç seviye birbirleriyle etkileşim halindedir ve bir örgütün kültürünü oluştururlar. Gözle görülen semboller ve ritüeller, paylaşılan değerler ve normları yansıtırken, temel varsayımlar ve inançlar da bu değerlerin ve normların altında yatan derin anlamları ifade eder. Schein'in Üç Seviyeli Modeli, örgüt kültürünü anlamak ve analiz etmek için önemli bir araçtır. Bu model, yöneticilere ve

liderlere kuruluşun kültürünü şekillendirmek ve geliştirmek için bir yol haritası sunar (Barut ve Onay, 2018). Örgütün sembollerini ve ritüellerini değiştirerek, paylaşılan değerleri ve normları güçlendirerek ve temel varsayımları ve inançları dönüştürerek, bir örgütün kültürünü değiştirmek mümkündür. Bu da çalışanların motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve örgütün başarısını etkileyebilir.

Schein'e göre örgüte yeni katılan bireyler, örgüt kültürünü öğrenme süreciyle birlikte bu kültüre uyum sağlamak ve böylelikle örgütün işleyişine katkı sunmaktadır. Bu süreç, örgüt içindeki dinamiklerin yanı sıra dış çevreden kaynaklanan problemlerin çözümünde de önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü yalnızca içsel düzeni sağlamayı değil, aynı zamanda örgütün çevresiyle uyumunu geliştirmeyi de hedeflemektedir (Kara ve Altınok, 2024).

Schein'in modelinde, örgüt kültürü artifaktlar, değerler ve normlar ve temel ya da varsayımlar olmak üzere üç temel katmanda incelenmektedir. Bu katmanlar, örgüt kültürünün farklı yönlerini anlamak ve analiz etmek için bir çerçeve sunarak, örgütlerin kültürel yapısını daha derinlemesine inceleme imkânı tanımaktadır. Bu model, örgüt kültürünü hem somut hem de soyut bileşenleriyle ele alarak, kapsamlı bir analiz olanağı sağlamaktadır (Yılmaz, 2014).

- **Artifaktlar:** Bu katman, örgütün dışa dönük, gözlemlenebilir unsurlarını içermektedir. Fiziksel ortamın düzenlenmesi, kullanılan teknolojik araçlar, örgüt üyelerinin kıyafetleri ve örgütsel davranışlar gibi somut göstergeler, örgüt kültürünün en görünür bileşenlerini oluşturur. Aynı zamanda, yazılı ve sözlü iletişim biçimleri de bu kategoriye dahildir ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi şekillendirmektedir.
- **Benimsenen Değerler:** Bu düzeyde, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak amaçlar, inançlar ve arzular yer almaktadır. Bu değerler, örgütün işleyişini yönlendiren temel ilkeler olarak kabul edilmekte ve örgüt üyelerinin davranışlarını belirlemektedir. Değerlerin daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt içerisindeki amaç ve stratejilerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.
- **Temel Varsayımlar:** Bu en derin katman, örgüt üyelerinin bilinçdışı düzeyde kabul ettiği temel inançları ve varsayımları içermektedir. İnsan doğasına, örgütsel ilişkilere ve sosyal dinamiklere dair köklü kabuller, sorgulanmadan

kabul edilen bu varsayımlar arasında yer almaktadır. Bu katman, örgüt kültürünün en soyut ancak en etkili bileşeni olarak görülmektedir.

Schein, örgüt kültürünün iki temel işleve sahip olduğunu belirtmektedir. İlk işlev, örgütün dış çevreye uyum sağlamasına ve değişen koşullara karşı hayatta kalmasına yardımcı olmaktır. Bu bağlamda görevlerin belirlenmesi, stratejik hedeflerin oluşturulması ve performansın değerlendirilmesi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. İkinci işlev ise örgüt içindeki uyumu ve dayanışmayı sağlamak, böylece örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağ ve iş birliği ortamı yaratmaktır (Sezal, 2019).

Bu araştırmanın teorik temeli Schein'in Üç Seviyeli Modeli üzerine kurulmuştur. Bundan dolayı bu çalışmada Schein'in Örgüt Kültürü Modeli kullanılmıştır.

Okul Kültürü

Okullar, toplumu önemseyen bir kuruluş olarak, belirli hedeflere uygun çeşitli programlar ve etkinlikler hazırlayarak öğrencilere belirli bilgi, beceri ve iyi alışkanlıklar kazandırmaya çalışır. Ayrıca okullar, insanları gerekli bilgi ve becerilerle donatmak, onları içinde yaşadıkları topluma ve çağa uyarlamak için çaba gösterirler. Bu nedenle bir ülkenin gelecek yaşamını şekillendirebilecek nitelikteki okulların güçlü bir kültürel yapıya sahip olmaları beklenmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Toplumsal yaşamın devamlılığını öngören her örgütsel yapının kendine özgü bir kültürü vardır. Toplumu bütün olarak ilgilendiren bir kurum olan okullarında da kendi kültürlerinin olması kaçınılmazdır (Demirtaş, 2010).

Örgütlerin bir kültürü olduğu gibi toplum için büyük önem taşıyan okulların da kendine özgü bir kültürü vardır. Okul kültürü inançları, değerleri, yetenekleri, okul ortamındaki olay ve olgulara yükledikleri anlamları, davranışlarını, destekledikleri alışkanlıkları, geleneksel inanç ve varsayımlarını ifade eder. Zamanla bu anlayış, alışkanlıklar ve inançlar pekişmekte ve var olmaya devam etmekte, dönüşmekte ve bu okulun kültürüne dönüşmektedir. Okul kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürünün etkisine açıktır. İçinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenir ve bu toplumun kültürünün değişmesine neden olmaktadır (Köse ve diğerleri, 2010).

Okul kültürü, okulun misyon ve amacına dayanmaktadır. Misyon ve amacı tanımlamak kolay olmasa da öğretmenlere öğretmeye, okul yöneticilerine liderlik

etmeye, çocukları öğrenmeye ve ebeveynlere ve topluma okullarına güvenmeye ilham veren soyut güçleri tetiklemektedir. Misyon ve amaç, okulun başarmayı umduğu şeyleri, bir yerden bir yere değişen özelemleri şekillendirmekte ve yansıtmaktadır. En önemlisi, insanlar okulun neyi başarmak istediği konusunda görüşlerini paylaşmaktadırlar (Deal ve Peterson, 1998).

Okul Kültürünün Önemi

Okullar en önemli kültür aktarım kurumlarıdır. Bu bağlamda okullarda var olan kültürün geliştirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi toplum yararı için kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle okulların kültürün gelecek nesillere aktarılmasının can damarı olduğu söylenebilir. Doğan'a (2014) göre okullar, toplumun var olabilmesi ve yaşamaya devam edebilmesi için kültürel aktarım yapan eğitim kurumlarıdır. Her okulun kendine özgü kültürü olduğu için toplumdaki çeşitlilik de artmaktadır. Bu nedenle homojenlikten daha fazla farklılaşma olabilmektedir. Çünkü okulların en önemli sorumluluklarından biri, öğrencilere özgünlük kazandırmak ve onlara başkalarını değil, kendileri gibi olmayı, kendilerini tanımayı ve bulmayı öğretmektir. Günümüz kültürü, geçmiş nesillerin çabalarının ve deneyimlerinin bir sonucudur, hala hayatta olan insanların yaşamlarına göre değişir ve zenginleşir. Başka bir deyişle kültür, öğrenilmiş tutum ve davranışlardır ve bir bütün olarak toplumda bir arada yaşama biçimidir (Eroğlu, 2011).

Lezotta (1985) etkili bir okuldan söz edebilmek için dikkate alınması gereken önerileri şu şekilde sıralamaktadır (akt. Balcı, 2020):

- Eğitim öğretimin temel amacı öğrencilere alternatif tercihler sunmaktır. Öğrencilerin yapmayı istedikleri şeyler için çeşitli tercihlere sahip olmaları sağlanmalıdır.
- Okul örgütlerinin esas görevi öğretim ve öğrenimi sağlamaktır. Okullar bu durumu sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.
- Bir okulun etkililiğini gösteren en temel gösterge; insan olan ürünleridir. Bu sebeple okulun görev ve işleyişi doğrultusunda öğrencilerden beklenenler açık ve yalın olarak açıklanmalıdır.
- Etkili olan okul, tüm öğrencilere temel beceri ve bilgileri öğretmekte başarıyı yakalayan okuldur. Etkili okulun temelinde eşitlik olmalıdır.

Olumlu ve güçlü bir okul kültürünün, okul bağlılığını artırma, okul yönetimine güven oluşturma, çatışmayı önleme, okulda çalışan öğretmen ve öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okul başarısını artırma gibi birçok faydası vardır. Güçlü ve pozitif bir okul kültürü başarı getirdiği gibi üretkenliği, iş tatminini ve çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Recepoglu, 2014).

Örgüt kültürü, okul yöneticilerinin kurumlarına olan aidiyet duygusunu geliştirmesine, motivasyonlarını artırmasına ve iş tatminini sağlamasına yardımcı olur. Yöneticiler, okulların değerlerini ve hedeflerini benimsemeli ve bu değerleri öğretmenlere aktarmalıdır. Okul yöneticilerinin bireysel değerleri ve inançları, örgüt kültürünün bir parçası haline gelir. Bu değerler, okulların değerleriyle uyumlu olmalıdır. Açık ve etkili iletişim, örgüt kültürünün oluşumunda kritik bir rol oynar (Perçin, 2008).

Okul yöneticileri bağlamında örgüt kültürünün önemi aşağıdaki şekillerde özetlenebilir (Kalkan, 2013):

- Olumlu bir örgüt kültürü, okul yöneticilerinin işlerine olan bağlılıklarını artırır.
- Okul yöneticileri, örgütlerine ait hissettiklerinde, daha motive olurlar, işlerine daha fazla duygusal bağlılık gösterirler ve daha yüksek performans sergilerler.
- Olumlu bir örgüt kültürü, okul yöneticilerinin arasında güveni ve iş birliğini teşvik eder. Bu, takımların daha etkili bir şekilde bir araya gelmesine ve örgütün hedeflerine yönelik daha iyi iş birliği yapmasına olanak tanır.
- Esnek ve olumlu bir örgüt kültürü, okul yönetiminde değişen koşullara hızla uyum sağlamayı kolaylaştırır. Değişime açık bir kültür, yeni fikirleri kabul etmeyi, inovasyonu teşvik etmeyi ve sürekli olarak gelişmeyi destekler.
- Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların yaratıcılığını ve inovasyonu teşvik eder.
- İçsel olarak mutlu ve memnun olan okul yöneticileri, genellikle okul içerisinde görev yapan öğretmenlere daha iyi hizmet sunarlar

Yukarıda belirtildiği gibi yöneticilerin örgütlerine yönelik aidiyet duygusunu hissetmelerinde, doğru bir işleyişi oluşturmalarında ve başarının süreklilik haline getirilebilmesinde örgüt kültürünün etkisi vardır.

Schein'in Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Okullar

Edgar H. Schein, örgüt kültürü kavramının önde gelen teorisyenlerinden biri olarak, örgütlerin içsel dinamiklerini anlamak için derinlemesine bir model sunmuştur. Bu model, örgütlerin özüne inen ve davranışlarını, değerlerini ve temel varsayımlarını çözmeye yardımcı olan üç seviyeden oluşmaktadır (Schein, 2010). Örgüt kültürü modelini, okullarda örgüt kültürünü analiz etmek için kullanmak, eğitim kurumlarının yapısal ve davranışsal özelliklerini anlamaya katkı sağlamaktadır.

Okullardaki görülen artifaktlar, fiziksel çevre ve sergilenen davranışları içermektedir. Sınıf düzeni, okulun bina tasarımı, okul marşları, amblemler ve kültürel törenler bu seviyede değerlendirilmektedir (Balcı, 2008; Şişman, 2022). Okulun mimari yapısı, eğitim yaklaşımlarını ve kurumun değerlerini yansıtırken; tören ve gösteriler, topluluğun ortak kimliğini güçlendirmektedir (Kadioğlu, 2018). Artifaktlar, öğrenciler için bir motivasyon kaynağı olabileceği gibi öğretmenlerin mesleki tutumlarını da etkileyebilmektedir. Örneğin sınıf içinde yer alan başarı tabloları veya ödül sistemleri hem bireysel hem de kolektif başarıyı teşvik etmektedir (Ece, 2024; Özgüler, 2024). Türk eğitim sisteminde bu tür görsel unsurlar, genellikle okul kültürünün akademik başarı odaklı yapısını vurgulamaktadır (Kadioğlu ve Zafer Güneş, 2019).

Benimsenen değerler, okul topluluğu tarafından paylaşılan ortak ilkeleri ifade etmektedir. Öğretmenlerin mesleki etikleri, liderlik tarzları ve öğrencilerle kurulan ilişkiler bu değerlerin bir yansımasıdır (Yıldırım, 2005). Akademik başarının öncelikli olduğu okullarda, bu değerler rekabet ve bireysel performansı öne çıkaran bir kültüre dönüşebilmektedir. Bazı okullarda benimsenen kapsayıcılık ve eşitlik ilkeleri, öğrenci çeşitliliğine uygun eğitim politikalarını desteklemektedir (Akın, 2013). Örneğin kapsayıcı eğitimi teşvik eden politikalar, dezavantajlı öğrencilerin öğrenme sürecine etkin bir şekilde katılımını sağlamaktadır. Türk eğitim sisteminde ise eşitlik ilkesi Milli Eğitim Temel Kanunu ile resmiyet kazanmaktadır (Şişman, 2022).

Temel varsayımlar, bireylerin okulda sergilediği davranışların özüne dair bilgiler sunmaktadır. “Her öğrenme bireyseldir” veya “Başarı, disiplinle sağlanır” gibi inançlar, okul kültürünü şekillendiren ana unsurlardandır (Brookfield, 2017). Bu varsayımlar genellikle sorgulanmadan kabul edilmekte ve zamanla kurumsal geleneklerin bir parçası haline gelmektedir. Disiplin politikaları ve öğrenci-veli ilişkilerinde temel varsayımların

etkisi belirgin şekilde gözlemlenmektedir (Giliç, 2015). Örneğin otoriter bir liderlik yapısını benimsemiş okullarda disiplin uygulamaları daha katı olabilmektedir. Buna karşılık, öğrenci merkezli yaklaşımları benimseyen okullarda disiplin anlayışı daha çözüm odaklı bir yapı sergilemektedir (Çelikkale ve İnandı, 2012).

Schein'in modeli, sadece mevcut kültürel yapıyı değil, aynı zamanda bu yapının değişim dinamiklerini anlamaya yöneliktir. Okullarda liderlik değişiklikleri, yeni politikaların uygulanması ya da toplumsal değişimlerin etkisiyle kültürel yapıda değişiklikler meydana gelebilmektedir (Fullan, 2007). Bu değişimler sırasında, öğretmenlerin ve idari personelin uyum yeteneği kritik bir öneme sahiptir. Teknolojik yeniliklerin benimsenmesi, okul kültüründe değişim dinamiklerini etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örneğin akıllı tahta kullanımı veya dijital platformlar, öğretim süreçlerini modernize etmekte ve okul kültürünün yeniliklere açıklığını göstermektedir (Selwyn, 2011). Türkiye'de EBA gibi dijital platformların kullanımının yaygınlaşması, bu dönüşümün somut bir örneği olarak değerlendirilmektedir (Balcı, 2020).

Schein'in Örgüt Kültürü Modeli, okullardaki kültürel yapıyı anlamak ve analiz etmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Görülen artifaktlar, benimsenen değerler ve temel varsayımlar üzerinden yapılan değerlendirmeler, eğitim liderlerinin daha bilinçli kararlar almasına ve öğrenme ortamlarını iyileştirmesine katkı sağlamaktadır. Türk eğitim sisteminde, bu modelin uygulanabilirliği, mevcut politikaların ve liderlik anlayışlarının analiziyle desteklenmektedir

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırma nitel yöntemle yürütülmüş, temel nitel araştırma biçiminde desenlenmiştir. Temel nitel araştırma, insana özgü bireysel özelliklerin farklı ve derin doğasına odaklanır. Bu kapsamda genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu iddiasını savunan nitel araştırma, büyük örneklemeler yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve özellikli verilere odaklanır (Baltacı, 2019). Nitel araştırma yönteminin tüm öğelerini içinde bulunduran temel nitel araştırma; araştırmacı ve katılımcıların bir konuya, sürece yaklaşımlarını, bunlara ilgili düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Tümevarım yönteminin benimsendiği bu desende tanımlayıcı sonuçlara ulaşmak istenir. Ulaşılan sonuçlar alanyazına uygun olarak sunulur (Merriam, 2002; akt. Sevim ve Akın, 2021). Cemaloğlu'na (2021) göre nitel araştırmalarda derinlemesine tasvir ve yorumlama yapılarak katılımcıların görüşleri değerlendirilir. Verilerin genellikle katılımcılar tarafından belirtilen ifadeler, röportajlar, gözlemler, gazete, dergi, video gibi görsel-işitsel araçlar aracılığıyla toplandığı görülmektedir. Bu şekilde araştırmacılar, araştırma sorularına katılımcıların doğal ortamlarında yanıt ararlar. Nitel araştırmalarda araştırmacılar katılımcılarla birlikte çalışır. Bu nedenle katılımcıların kendilerini ve çevrelerini gözlemleme imkanı bulurlar.

Çalışma Grubu

Bu araştırmada 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Amasya İli Gümüşhacıköy İlçesi'ndeki Hasan Coci Anadolu Lisesinin örgüt kültürü bu okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

	Görev	Cinsiyet	Yaş	Öğretmenlik Süresi	Yöneticilik Süresi	Aynı Okulda Çalışma Yılı
K1	Müdür Yardımcısı	Erkek	47	20	19	1
K2	Öğretmen	Erkek	35	13		3
K3	Müdür Yardımcısı	Kadın	31	10	4	1
K4	Öğretmen	Kadın	50	28		3
K5	Öğretmen	Erkek	38	14		10
K6	Müdür Yardımcısı	Erkek	36	8	5	6
K7	Öğretmen	Kadın	43	20		16
K8	Öğretmen	Kadın	37	14		10
K9	Öğretmen	Erkek	40	8		8
K10	Öğretmen	Erkek	39	17		3
K11	Müdür	Erkek	52	25	24	1
K12	Öğretmen	Kadın	41	18		12
K13	Öğretmen	Erkek	44	20		2
K14	Öğretmen	Erkek	45	27		7
K15	Öğretmen	Erkek	44	8		6
K16	Öğretmen	Erkek	57	32		14
K17	Öğretmen	Erkek	40	17		12
K18	Öğretmen	Kadın	38	5		5
K19	Öğretmen	Kadın	31	5		1
K20	Öğretmen	Kadın	37	13		9
K21	Öğretmen	Erkek	37	13		9

Tablo 1’de görüldüğü gibi 17 katılımcı öğretmen, 3 katılımcı müdür yardımcısı ve 1 katılımcı ise müdürdür. Katılımcıların 8’i kadın, 13’ü erkektir. Katılımcıların yaşları 31 ve 57 arasında değişmektedir. Öğretmenlik süreleri ise 5 ile 32 yıl arasında değişmektedir. Aynı okulda çalışma süresine bakıldığında katılımcıların 1-16 yıl arası aynı okulda çalıştıkları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Mülakat yöntemi olarak da bilinen görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemidir. Görüşme pek çok farklı türü olan ve yoğun etkileşime dayanan bir süreçtir. Görüşmede araştırmacı, belirli bir zaman diliminde,

belirli bir bağlamda bir kişi veya grupla iletişim kurarak bilgi elde etmeye çalışır. Görüşmeler genellikle geçmiş deneyimleri belirlemek amacıyla yapılırsa da geleceğe ışık tutacak tutum, davranış ve eğilimler de görüşmelere konu olabilir (Baltacı, 2021). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri alınarak veriler toplanmıştır. Görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiş, danışman öğretim üyesi tarafından kontrol edilerek düzenlenmiştir. Görüşme formu hazırlanırken Örgüt Kültürü Teorilerinden Schein'in üç seviyeli kültür modeli temel alınmıştır ve bu modele göre sorular oluşturulmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra 3 farklı uzman görüşü alınmış, görüşler doğrultusunda form düzenlenmiş, danışman öğretim üyesi onayı ile katılımcılara uygulanmıştır. Görüşme formu soruları EK-1'de yer almaktadır.

Veri Toplama Süreci

Veriler 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Amasya İli Gümüşhacıköy İlçesi'ndeki Hasan Coci Anadolu Lisesinde 2024 Nisan ayında yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce 12.03.2024 tarihli ve 01.51 karar sayılı Etik Kurul onayı (EK 2) alınmış ve sonrasında MEB'den araştırma izni (Tarih: 02.04.2024/ Sayı: E-47613789-44-100004123) alınmıştır (EK 3). Bu izinler sonrasında görüşmelere başlanmıştır. Görüşme sonuçlarının çalışma açısından etkili olması adına gönüllü katılımcılarla uygun gördükleri yer ve zamanda görüşme yapılmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilerek araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yöneltilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmış ve ardından ses kayıtları deşifre edilerek Word ortamına aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, birbirine benzeyen verilerin belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlenmesidir. Buradaki amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşmeler yapıldıktan sonra öncelikle ses kayıtları deşifre edilerek Word ortamına aktarılmıştır. Araştırmaya esas alınan teoriye uygun olarak ana temalar önceden oluşturulmuştur ve bu ana temalara uygun olarak cevaplar tek tek incelenmiş

ve her soru için ayrı olmak üzere kodlamalar yapılmış ve alt temalar oluşturulmuştur. Sonrasında ise danışman öğretim üyesi ile analiz süreci gözden geçirilmiş ve üzerinde uzlaşılan analizlere son biçimi verilmiştir, uzlaşılamayanlar tekrar değerlendirildikten sonra düzenlenerek son biçimi verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda iç geçerlilik çalışmaları araştırma sonuçlarının araştırmanın incelediği gerçeği ne kadar yansıttığıyla ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada iç geçerliği sağlamak için gerçekleştirilen yöntemlerden bir tanesi araştırmanın tüm süreçlerinin uzman desteğiyle gerçekleştirilmesidir. Ayrıca araştırmanın verileri dikkatli bir biçimde okunmuş ve veri bütünlüğü denetlenmiştir. İçerik analizi yapabilmek için bilimsel yöntemler kullanılmış ve buna uygun olarak temalar, alt temalar ve kodlar oluşturularak veriler analiz edilmiştir. Kodlar oluşturulurken her katılımcının söylemleri diğerleriyle bir arada değerlendirilmiştir. İç geçerliği artırmak için ayrıca katılımcı teyidi yapılarak araştırma sonuçlarının katılımcıların kendi görüşlerini yansıtır yansıtmadığını değerlendirilmiştir (Başkale, 2016).

Bu araştırmada dış geçerliliği sağlamak için de bazı yöntemler kullanılmıştır. Dış geçerlilik araştırma sonuçların farklı zaman ve durumlara aktarılabilmesiyle ilgilidir ve bunun için kullanılan en yaygın yöntem örneklem seçiminin doğru şekilde yapılması ve örneklemin temsil edici sayıda ve nitelikte olmasıdır (Merriam, 2018). Bu araştırmada da araştırmanın amacına uygun bir biçimde, yeterli sayıda ve nitelikte örneklemin seçilmesi için özen gösterilmiştir.

Bu araştırmada güvenilirliğini sağlamak için araştırmanın her aşaması detaylı ve şeffaf bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmanın analizlerinden elde edilen bulguları açık ve anlaşılır hale getirmek için tablolar ve şekiller kullanılarak görsellik sağlanmıştır. Ayrıca araştırmanın bulgularını desteklemek için katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır (Arslan, 2022).

İnandırıcılık

Araştırmada inandırıcılığı artırmak için araştırmanın bütün aşamaları açık ve şeffaf bir biçimde paylaşılmıştır. Araştırmanın nasıl yürütüldüğü basamak basamak ve

referansla kullanılarak açıklanmıştır. Bulgular kapsamlı bir biçimde görseller de kullanılarak sunulmuştur. Katılımcılar açık ve net bir biçimde okuyucuya tanıtılmıştır. Katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntı yapılarak sunulmuştur. İnandırıcılıkla ilgili alınan bu tedbirlerin çalışmanın inanırlığını artırdığı değerlendirilmektedir.

Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, uzman eşliğinde araştırmanın konusunu belirlemiş ve araştırmayı dizayn etmiştir. Yine uzman eşliğinde araştırmanın veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmanın verileri bizzat araştırmacı tarafından toplanmış ve toplanan veriler araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Araştırmacı, gerçekleştirdiği literatür taramasının ardında literatürle bir bütünlük sağlayacak şekilde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını bir tez çalışması şeklinde metinleştirmiştir.

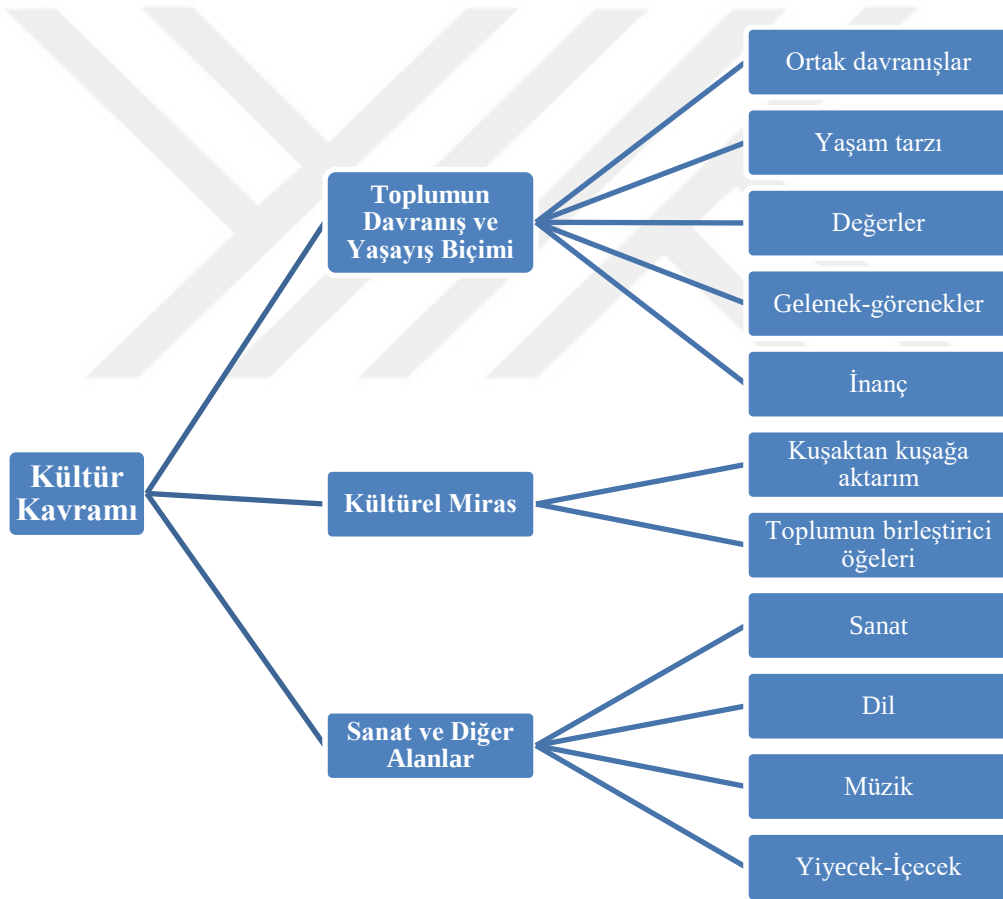
BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin içerik analizleri yer almaktadır. Her soru kendi içinde incelenmiştir.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Kültür Kavramı

Araştırma kapsamında katılımcılara ilk olarak kültür kavramını nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 1’de betimlenmiştir.



Şekil 1. Kültür Kavramı

Şekil 1’de görüldüğü gibi ilk alt tema toplumun davranış ve yaşayış biçimidir. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=14). Bu temada öne çıkan kodlar ortak davranışlar, yaşayış tarzı, değerler, gelenek-görenekler ve inanç şeklindedir. Bu konuda K4’ün görüşleri şu şekildedir: “Bir toplumun yaşayış biçimi,

düşünce biçimi ve sanat varlıklarının hepsini kapsayan kavramdır. Toplumun gelenekleri, müzikleri, yemekleri, yiyecekleri, görenekleri, sporları, oyunları hep birlikte kültürü oluşturur.” K12’nin ise benzer şekilde kültür tanımlaması şöyledir: “Bir toplumun ya da bir topluluğun inançları, davranışları, değerleri ve bu değerlere uyma biçimleri, duyguları paylaşma şekilleri o toplumun ya da grubun kültürü olarak ifade edilebilir.” K2’nin görüşü ise şöyledir: “Belli bir coğrafyada yaşayan insanların ortak davranışlar örüntüsüdür.” Bu ifadelerden katılımcıların kültürü toplumun değerleriyle oluşturdukları ortak davranışlar üzerinden tanımladıkları anlaşılmaktadır.

İkinci alt tema kültürel mirastır. Bu alt temada öne çıkan kodlar kuşaktan kuşağa aktarım ve toplumun birleştirici öğeleri şeklinde kodlanmıştır (f=9). Bu konuda K10’un tanımlaması şu şekildedir: *“İnsanların ürettikleri ve gelecek nesillere aktardıkları bilgi birikimine kültür diyebiliriz. Her toplumun kendine göre farklı gelenek ve görenekleri, maddi-manevi birikimleri toplumun kültürel mirasıdır.”* K11’in görüşü ise şöyledir: *“Toplumu oluşturan bireylerin uzun yılların birikimiyle oluşmuş ve şekillenmiş ve halen de kendini güncelleyen yaşayış ve düşünüş tarzı ve davranışlarıdır.”* Kültürü bir miras olarak tanımlayan katılımcıların bu mirası atalarından aldıklarını ve kendileri de bir şeyler katarak gelecek nesillere devredecekleri anlaşılmaktadır.

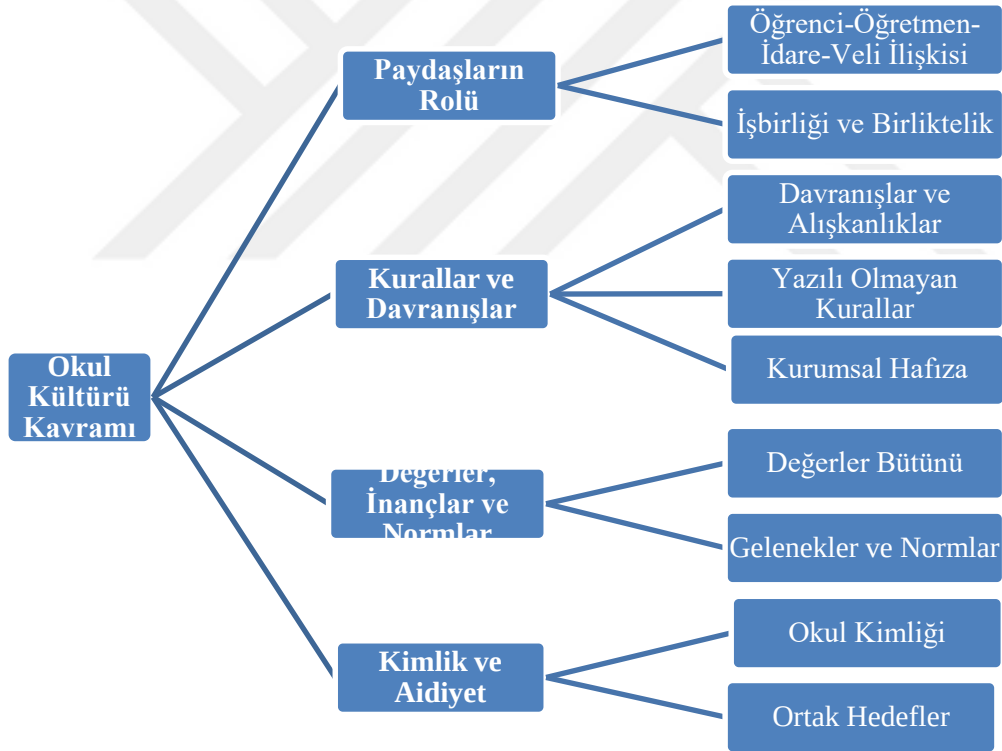
Üçüncü alt tema sanat ve diğer alanlar şeklindedir. Bu alt temada öne çıkan kodlar sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek şeklinde kodlanmıştır. K8’in bu alt temaya uyacak şekildeki tanımlaması *“tarihsel süreç içerisinde bir toplumun sahibi olduğu maddi ve manevi değerler, inançlar, sanatla ilgili unsurlardır”* şeklindedir. K7 ise tanımlamasında yemekler ve müzik koduna şu şekilde yer vermiştir: *“Toplumdaki ortak yaşam değerleri kültürdür. Toplumun çoğu tarafından yapılan yemekler, dini inanışlar, türküler, kıyafetler, törenler, kutlamalar, bayramlar kültürü oluşturan etmenlerdir.”* Benzer şekilde K4’ün görüşleri şöyledir: *“Bir toplumun yaşayış biçimi, düşünce biçimi ve sanat varlıklarının hepsini kapsayan kavramdır. Toplumun gelenekleri, müzikleri, yemekleri, yiyecekleri, görenekleri, sporları, oyunları hep birlikte kültürü oluşturur”.* Bu tema altında görüş bildiren katılımcıların kültürün ürünlerine odaklandıkları ve kültürü bu ürünler üzerinden tanımladıkları görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre toplumsal davranış ve yaşayış biçimi en fazla öne çıkan alt temadır. Bu tema, bireylerin ortak davranışları, yaşayış tarzları, değerleri, gelenek ve görenekleri, inançları gibi unsurlarla şekillenmektedir. İkinci alt tema olan

kültürel miras, toplumun birleştirici öğeleri ile kuşaktan kuşağa aktarılan değerleri içermektedir. Üçüncü alt tema ise sanat ve diğer alanlar olarak tanımlanmıştır. Burada sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek gibi kültürel unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bu bulgular, toplumun kimliğini oluşturan unsurların sadece davranışlar ve inançlarla sınırlı kalmayıp, sanat ve kültürel miras gibi daha geniş bir yelpazeye yayıldığını göstermektedir. Ayrıca kültürel mirasın toplumda kuşaklar arası bağı kuvvetlendiren ve devamlılık sağlayan önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürü Kavramı

Araştırma kapsamında katılımcılardan ikinci soru olarak okul kültürü kavramını tanımlamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 2’de betimlenmiştir.



Şekil 2. Okul Kültürü Kavramı

Şekil 2’de katılımcıların görüşlerine göre okul kültürü kavramı alt temalar altında değerlendirilmiştir. Bu tema dört alt temaya ayrılmıştır.

İlk alt tema paydaşların rolüdür. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=16). Bu temada öne çıkan kodlar öğrenci-öğretmen-

idare-veli ilişkisi ve iş birliği-birlikteliktir. Bu konuda K3'ün görüşleri şu şekildedir; *“Okul kültürü öğrenci, öğretmen, veli, idari kadronun hatta okulun bulunduğu bölge, il, ilçe ve okul türünün bir arada var olma bütünüdür. Bana göre okul kültürü insanların birbirini ileri seviyeye taşıması ve bunu yaparken kırıcı değil, onarıcı, iyileştirici olması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum gerçekleştiğinde birçok başarının da sağlanacağı kanaatindeyim.”* K17'nin görüşleri şöyledir: *“Okul kültürü okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin, okul çevresinin, okul çalışanlarının davranışlarının, özelliklerinin, görüşlerinin, alışkanlıklarının oluşturduğu bir bütündür.”* Konuya ilişkin K12'nin düşünceleri şöyledir: *“Öncelikle her toplumun, topluluğun olduğu gibi okulların da kültürleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık bulunduğu bölge, yaşam şekilleri, inanışları ile ilgili olabildiği gibi en çok da o toplulukta yaşayan kişilerin ve yöneticilerin karakter özellikleri ve yaşanmışlıkları ile de alakalıdır. Okul kültürü de o okulda bulunan öğretmenler arası ve öğretmen idareci arası ilişki tutum, davranış ve yaşantı bütünüdür.”* Katılımcıların bu ifadelerinden okul kültürünü eğitim paydaşlarının bir bütün olarak bir araya gelmeleriyle ve ortak değerlere sahip olarak birlikte hareket etmeleriyle açıkladıkları anlaşılmaktadır.

İkinci alt tema kurallar ve davranışlardır (f=12). Bu alt temada öne çıkan kodlar davranışlar ve alışkanlıklar, yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafızadır. Bu konuda K21'in tanımlaması şu şekildedir: *“Okul kültürü de okulun kuruluşundan şu anki zamana kadar geçen süreç içerisinde artık okula ait olmuş ve toplum tarafından kabul edilmiş düşünce, davranış ve alışkanlıklardır. Okulda öğretmen değişiklikleri yönetim ve öğrenci değişiklikleri olsa da bu kültür değişmez.”* K10'un görüşleri ise şöyledir: *“Okul çeşitli insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir topluluktur. Her okul kendi içinde ayrı dinamiklere sahip olabilir. İnsanlar okul ortamında zaman geçirdikçe o okula özgü bir kurumsal hafıza oluşur. Olaylara verilen tepkiler, sloganlar, maskotlar, marşlar gibi çeşitli birikimler zamanla oluşur. Bu birikim de okul kültürünün oluşmasını sağlar. Çok fazla personel hareketliliğinin olduğu okullarda bu birikim daha yavaş oluşacağı için okul kültürü hususunda zayıf kalabilirler.”* K5'in cevabı ise şöyledir: *“Okul kültürü, okulu oluşturan tüm unsurlar tarafından gizli olarak belirlenmiş, yazılı olmayan bir takım kuralların oluşmasıyla elde edilmiş soyut bir yapıdır. Okulda ortak paylaşıma sahip her paydaş (öğrenci, öğretmen, hizmetli, memur)bu kurallara uyar. Okul kültürüne uymayan davranışlar direkt dikkat çeker.”* Katılımcılara göre okul kültürü okula bir renk ve hava katmaktadır ve böylece okul

farklı özellikleriyle diğerlerinden ayrılır hale gelmektedir. Bu özellikler de okula özgü kurallar ve uygulamalarla kendini göstermektedir.

Üçüncü alt tema değerler, inançlar ve normlardır (f=9). Bu alt temada öne çıkan kodlar değerler bütünü ve gelenekler ve normlardır. K16'nın bu alt temaya uyacak şekildeki tanımlaması *“Okul kültürü, bir okulun belirli bir zamanda ve mekanda benimsediği değerler, inançlar, normlar, davranışlar, gelenekler ve yönetim tarzları gibi unsurların bütünüdür. Bir okulun kültürü, öğrencilerin, öğretmenlerin, personelin ve velilerin paylaştığı ortak bir deneyim ve kimliği yansıtır”* şeklindedir. K19'un ise düşünceleri şöyledir: *“Okul kültürü; okulda öğretmen ve öğrencilerin birlik ve beraberliğini sağlayan; etkinlikler, aktiviteler, geziler, törenler, gelenekler, inançlar vb. olguların bütünüdür.”* Katılımcıların bu ifadelerinden okul kültürünü oluşturan ve besleyen bir değerler sistemi olduğu anlaşılmaktadır.

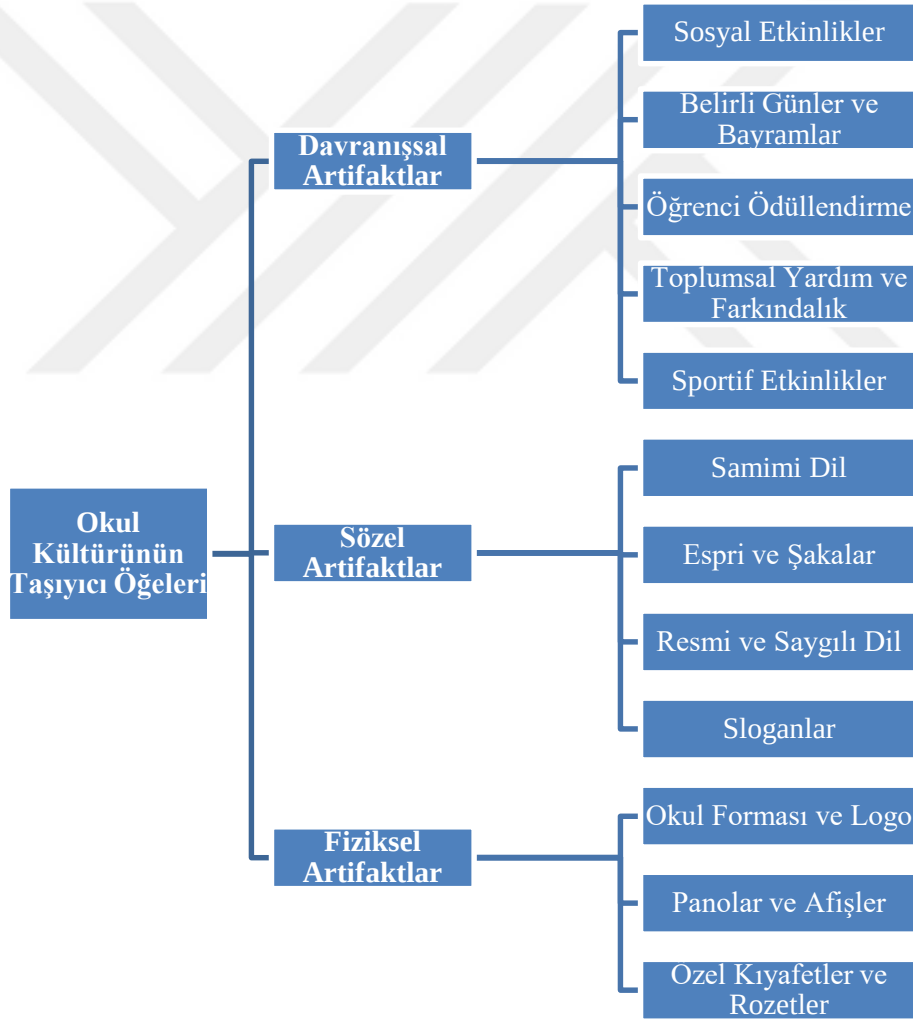
Dördüncü alt tema kimlik ve aidiyettir (f=7). Bu alt temada öne çıkan kodlar okul kimliği ve ortak hedeflerdir. K10'un bu alt temaya uyacak şekildeki tanımlaması *“Okul çeşitli insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir topluluktur. Her okul kendi içinde ayrı dinamiklere sahip olarak okul kimliğini oluşturur. İnsanlar okul ortamında zaman geçirdikçe o okula özgü bir kurumsal hafıza oluşur. Olaylara verilen tepkiler, sloganlar, maskotlar, marşlar gibi çeşitli birikimler zamanla oluşur. Bu birikim de okul kültürünün oluşmasını sağlar. Çok fazla personel hareketliliğinin olduğu okullarda bu birikim daha yavaş oluşacağı için okul kültürü hususunda zayıf kalabilirler”* şeklindedir. K6'nın düşünceleri şöyledir: *“Okuldaki tüm paydaşların belirlenen hedeflere birlik ve beraberlik içinde ulaşmaya çalışma amacıdır. Öğretmenlerin birlik beraberliği, okul idaresi ile öğretmen arasındaki samimiyet, koordinasyon, okul - veli ilişkisi, okul personeli okul kültürünün oluşmasında önemli etkenlerdendir. Okulun tüm paydaşlarının okula aidiyet duyması okul kültürünün oluşumunu etkiler.”* Katılımcılara göre okul kültürünün bir diğer unsuru bir aidiyet yaratmasıdır. Okul kültürünün etkisiyle paydaşlar okula ait olduklarını ve okulun bir parçası olduklarını hissetmektedirler.

Sonuç olarak, katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul kültürü, paydaşların rolleri, kurallar ve davranışlar, değerler ve inançlar, kimlik ve aidiyet gibi farklı alt temalar üzerinden şekillenmektedir. Paydaşlar arası ilişkilerin güçlü olduğu okullarda kültürel birliktelik ve iş birliği daha etkin bir şekilde sağlanırken, yazılı olmayan

kurallar ve kurumsal hafıza gibi unsurlar, okul kültürünün sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Aynı zamanda, değerler ve normlar okulun kimliğini ve inanç sistemini belirleyerek, öğrenciler ve çalışanlar arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu bulgular, okul kültürünün paydaşlar arası ilişkilerden kimlik ve aidiyet duygusuna kadar geniş bir çerçevede ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri: Artifaktlar

Araştırma kapsamında katılımcılardan okul kültürünün taşıyıcı öğelerini (sözel artifaktlar, davranışsal artifaktlar ve fiziksel artifaktlar) açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 3'te betimlenmiştir.



Şekil 3. Okul Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri

Şekil 3'te katılımcıların görüşlerine göre okul kültürünün taşıyıcı öğeleri alt temalar altında değerlendirilmiştir. Bu tema üç alt temaya ayrılmıştır.

İlk alt tema davranışsal artifaktlardır. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=33). Bu alt temada öne çıkan kodlar sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme, toplumsal yardım ve farkındalık ve sportif etkinliklerdir. Bu konuda K6'nın belirli günler ve bayramlar ve sosyal ve sportif etkinlikler koduna uygun şekilde aktardıkları şu şekildedir; *“Okuldan ayrılan öğretmenlere plaket veriliyor. 24 Kasım Öğretmenler Günü’nde Öğretmenlerle beraber yemek organize ediliyor. Ev alan, çocuğu olan, düğünü olan öğretmenlere hediye alınıyor o öğretmenler de yemek, tatlı gibi ikramlarda bulunuyor. Her yıl 12. sınıflara “Kariyer Günleri” adı altında meslek tanıtımı yapıyoruz. Okulumuzda son dört yıldır Mezuniyet Töreni yapılmıyor. “Bahar Şenlikleri” adı altında okulda etkinlikler düzenleniyor. Halk oyunları, yumurta taşıma, çuval ip çekme gibi yarışmalar yapılıyor. Bu yıl son hafta Öğretmenler arası masa tenisi turnuvası düzenlendi. Öğrenciler arası voleybol turnuvası yapıldı. Okul öğretmen voleybol takımı ile kız voleybol takımı her hafta maç yapar. TÜBİTAK bilim şenliğinde müzikli gösteriler, halkoyunları, pilav üstü nohut ikramı yapılıyordu. Pandemi ile TÜBİTAK bilim şenliği sekteye uğradı.”* K16'nın toplumsal yardım ve farkındalık ve öğrenci ödüllendirme konusundaki görüşleri şu şekildedir: *“Bizim bir fonumuz var, para topluyoruz. Diyelim birinin çocuğu oldu bir şey oldu hemen oradan alıyoruz...”* K11'in belirli günler ve bayramlar konusundaki görüşleri şöyledir: *“Her yıl mutlaka bir iftar programı gerçekleştirilir. Her yıl Hasan Coci Pikniği düzenlenir. Ayın öğrencisi seçiliyor. Her ay dört öğrenciye katkı sağlıyoruz.”* Katılımcıların davranışsal artifaktlar temasına bu denli yoğun vurgu yapmalarından okul kültürünü bu artifaktlar üzerinden algıladıkları ve tanımladıkları anlaşılmaktadır. Okul kültürünün en belirgin göstergeleri olarak bu artifaktlara işaret ettikleri gözlemlenmektedir.

İkinci alt tema sözel artifaktlardır (f=27). Bu alt temada öne çıkan kodlar samimi dil kullanımı, espri ve şaka kullanımı, resmi ve saygılı dil kullanımı, efsaneler ve hikayeler ve sloganlardır. Bu konuda K3'ün tanımlaması şu şekildedir; *“Kullanılan dil daha çok resmi ve saygılıdır. Yine de öğretmenler arasında şakalaşma, espri birbirine kırılmadan samimiyeti arttıran konuşmalar bulunmaktadır. Öğrenciler, öğretmenlerine saygılıdır ve kendilerine yakın olan öğretmenlerle şakalaşabildiği bir dil kullanmaktadırlar. Hatta öğretmenler gününde öğretmenlerin ‘EN’lerini yaptıkları bir video var ve herkes tarafından sevildi.”* K11'in espri ve şaka kullanım konusundaki aktardıkları şöyledir: *“Hikaye olarak; okulumuza ismini veren Hasan Coci amca bir*

gün okula davet edilir ve öğrencilerin de toplandığı bir ortamda okul müdürü bu amcanızı tanıyan var mı gençler diye sorulduğunda tanıyan bir tane öğrenci bile çıkmamış. Ve bu durum espri konusu olmuştur.” K16’nın resmi ve saygılı dil konusundaki aktardıkları şöyledir: “Öğrencilerle laubali bir dil kullanmıyoruz. Saygı çerçevesinde bir dil var. Saygı olmazsa o zaman önünü alamazsın.” K9’un sloganlar konusundaki bahsettikleri ise şöyledir: “Okulumuzda kullanılan dile uygun bir sözlük çıkartıldı. Okulumuzun kendi formaları ve rozetleri var. Okulumuzda yapılan masa tenisi ve voleybol turnuvalarında öğrencilerimiz “En iyi servisini at” sloganıyla maçlarda tezahürat yapıyorlar. Okulumuzda “Göster yeteneklerini, Geleceğe açılan kapı” sloganları da yaygın şekilde kullanılıyor.” Davranışsal artifaktlar kadar olmasa dahi sözel artifaktlar kullanılarak da katılımcıların okul kültürünü besledikleri ve canlı tutmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

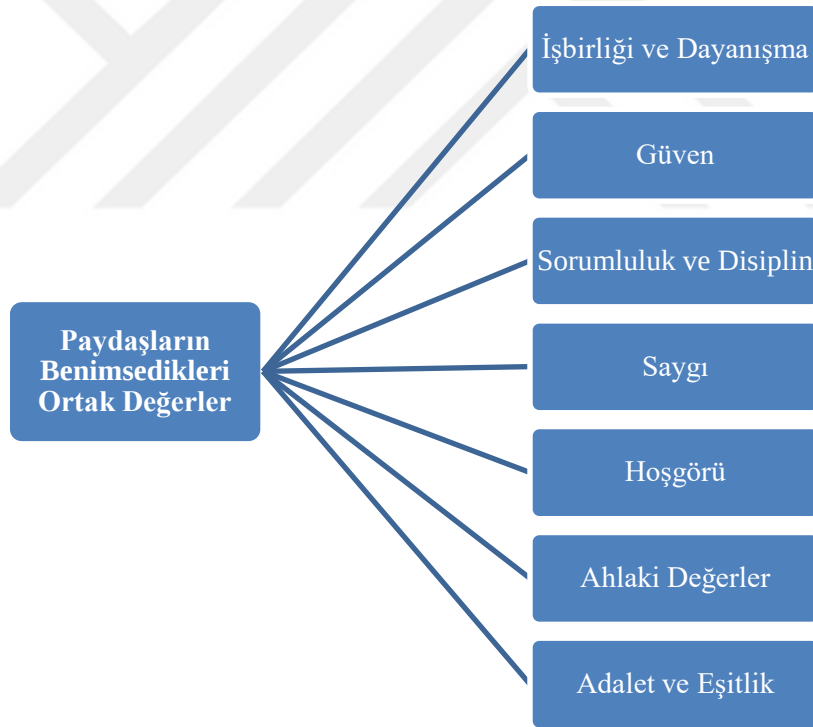
Üçüncü alt tema fiziksel artifaktlardır (f=27). Bu alt temada öne çıkan kodlar okul forması ve logo, panolar ve afişler, özel kıyafetler ve rozetlerdir. K15’in bu alt temaya uyacak şekildeki yorumları *“Okul futbol ve voleybol takımlarımızın formaları var. Öğrencilerimiz okula okul formaları ile geliyor. Yarışmalar, belirli gün ve haftalar için afişler düzenleniyor. Okulumuzu temsil eden bir sembol bulunmamaktadır. Ancak okul logomuz mevcut. Daha önce bir öğrencimizin tasarlamış olduğu okul logosunu kullanıyorduk. Okul dairesinin değişmesi ile bilgisayar ortamında hazırlanan yeni bir logo tasarlandı şu an logo olarak o kullanılmaktadır.”* şeklindedir. K19’un bu alt temaya uygun görüşleri ise şöyledir: *“Öğretmen ve öğrenci voleybol takımlarının kullanmış olduğu formalar öğrenci ve öğretmenlere özel yaptırıldı. Bu formalar okul logosundaki renklere uyumlu bir şekilde tasarlanarak yaptırıldı. Belirli gün ve haftalarda öğrenci ve öğretmenlerin ortak hazırladıkları afiş, resim ve fotoğraflar panoları süslemek amacıyla tasarlanır.”* Okul kültürünün taşıyıcısı olarak en düşük düzeyde sembol ve amblem gibi fiziksel unsurların kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, okul kültürünün taşıyıcı öğeleri üç ana alt tema altında değerlendirilmiştir. Katılımcılar, davranışsal artifaktların en belirgin öğeler olduğunu vurgulamış ve sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme gibi unsurların okul kültürünü şekillendiren önemli bileşenler olduğunu belirtmiştir. Bu, okulun toplumsal bağlarını güçlendiren ve öğrenci motivasyonunu artıran etkinliklerin, kültürel dinamiklerin bir parçası olduğunu göstermektedir. Sözel artifaktlar arasında

samimi ve saygılı dil kullanımı, espriler, efsaneler ve sloganlar öne çıkmaktadır. Bu unsurlar, okul içindeki iletişimi zenginleştirerek sosyal etkileşimi desteklemekte ve okul kültürünü oluştururken önemli bir rol oynamaktadır. Fiziksel artifaktlar ise okul forması, panolar ve afişler gibi somut unsurlarla okul kültürünün görünür ve tanınabilir bir biçimini sağlamaktadır. Bu fiziksel öğeler, okulun kimliğini ve aidiyet duygusunu pekiştirmekte ve topluluk üyelerinin ortak değerlerini görsel olarak ifade etmektedir. Genel olarak, bu taşıyıcı öğeler okul kültürünü oluşturan ve pekiştiren çeşitli etmenleri temsil ederek, okul topluluğunun ortak değerlerini ve normlarını güçlendirmektedir.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Paydaşların Benimsedikleri Ortak Değerler

Araştırma kapsamında katılımcılardan dördüncü olarak paydaşların benimsedikleri ortak değerleri açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 4’de betimlenmiştir.



Şekil 4. Paydaşların Benimsedikleri Ortak Değerler

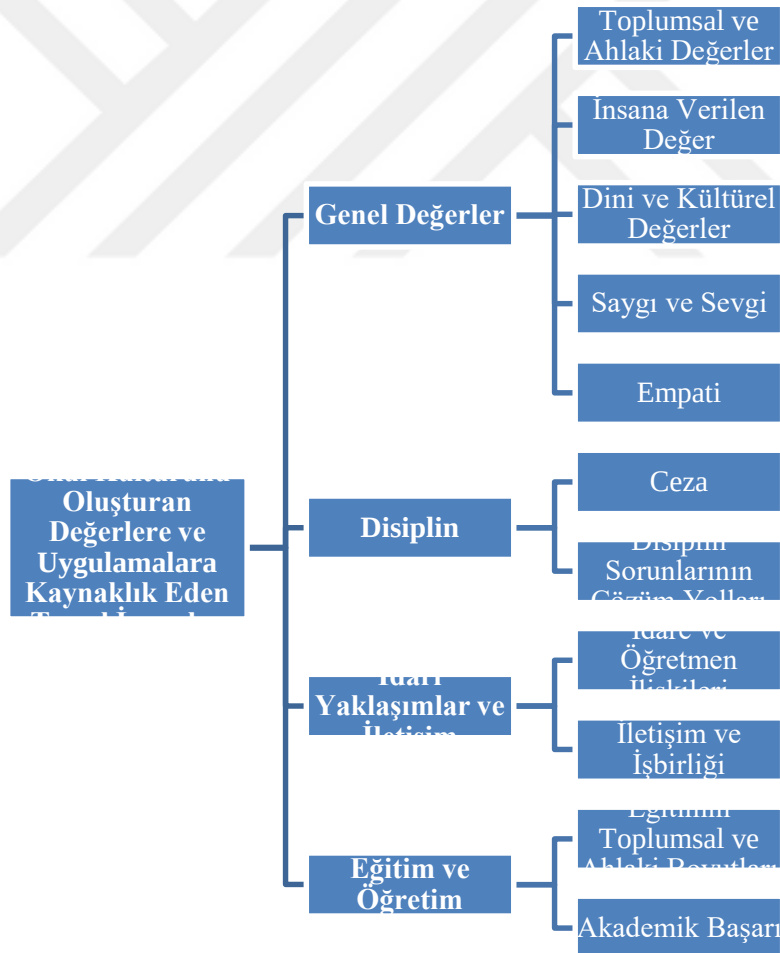
Şekil 4’de katılımcıların görüşlerine göre paydaşların benimsedikleri ortak değerler tek alt tema altında değerlendirilmiştir (f=34). Bu alt temada öne çıkan görüşler sırasıyla şu şekildedir: İş birliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitlik.

Bu konuda K5'in güven, sorumluluk ve disiplin kodlarını içeren görüşleri şu şekildedir: *"Okulumuzda genel olarak tüm paydaşlar güven, saygı, hoşgörü ilkelerine uygun davranıyor. Uzun yıllardır birlikte çalışılması buna en büyük etkidir. Örneğin yaşça büyük olana saygı gösterilmesi, öğrencilere sorumluluk verilerek güven ortamı oluşması, yapılan hatalara tolerans tanınması gösterilebilir."* K15'in işbirliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin ve ahlaki değerleri içeren görüşleri ise şöyledir: *"Okulumuzdaki ortak değer saygı, birlik birliktelik, güven, samimiyet, yardımlaşma, dayanışma ve adalettir. Okulumuzun tüm paydaşları birbirine karşı saygılı davranmaktadır. Herhangi bir ihtiyacımız olduğunda yardımlaşarak bu ihtiyaç giderilmektedir. Yine ihtiyaç sahibi olan öğrencilerimize öğretmenlerimiz kendi aralarında para toplayarak yardım etmektedir. Okulumuzda ahlaki değerler önem taşımaktadır. Öğrenciler, öğretmenlere ve okul yönetimine güven duymaktadır, okul ortamımız güvenlidir. Okulumuz paydaşları samimi bir şekilde ilişkilerini sürdürmektedir."* K16'nın saygı, hoşgörü ve adalet ve eşitliği içeren görüşleri ise şöyledir: *"Güven: Okul topluluğunun birbirine güven duyması ve dürüstlüğü önem vermesi, öğrencilerin ve personelin rahatça birbirleriyle iletişim kurabilmesini sağlar. Saygı: Herkesin birbirinin fikirlerine, kültürel farklılıklarına ve kişisel alanına saygı göstermesi, olumlu bir iletişim ortamı ve işbirliği için temel oluşturur. Hoşgörü: Farklılıklara hoşgörü göstermek, herkesin kendi inançları, kültürleri ve yaşam tarzlarına saygı duyması, okulun kapsayıcı bir ortam olmasını sağlar. Adalet ve Eşitlik: Adaletli davranma ve herkesin eşit haklara sahip olduğunu kabul etme, okulda adil bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlar. İşbirliği ve Dayanışma: Öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşmaya yönelik çaba göstermesi, okulun başarısını artırır. Sorumluluk: Herkesin kendi görevlerini yerine getirme ve topluluğa karşı sorumluluk hissetme anlayışıyla hareket etmesi, okulun düzenli ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlar. Bu değerler, okul kültürünü oluşturan temel taşlardır ve tüm paydaşların ortak olarak benimsemesi, okulun başarılı bir şekilde işleyebilmesi için hayati öneme sahiptir."* Katılımcıların değerler konusunda kullandıkları ifadelerden ve ayrıca değerler konusunda yaptıkları vurgulardan bu konuda yüksek bir farkındalıklarının olduğu anlaşılmaktadır. Değerleri çok önemli gördükleri ve okul kültürünün temel taşı olarak algılamaları bunun açık işaretleridir. Okul kültürünün en önemli unsurunun değerler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, paydaşların benimsedikleri ortak değerler, okul kültürünün temellerini oluşturan unsurları kapsamaktadır. İş birliği ve dayanışma, güven ve sorumluluk gibi değerler, paydaşlar arasında güçlü bir ilişki ve etkin bir çalışma ortamı sağlarken, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitlik gibi ilkeler, okulun sosyal ve etik normlarını belirlemektedir. Bu değerlerin bütünsel bir şekilde benimsenmesi, okul topluluğunda uyumlu ve destekleyici bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Oluşturan Değerlere ve Uygulamalara Kaynaklık Eden Temel İnançlar

Araştırma kapsamında katılımcılardan beşinci soru olarak okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlarını açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 5’te betimlenmiştir.



Şekil 5. Okul Kültürünü Oluşturan Değerlere ve Uygulamalara Kaynaklık Eden Temel İnançlar

Şekil 5'te katılımcıların görüşlerine göre okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlar alt temalar altında değerlendirilmiştir. Bu tema dört alt temaya ayrılmıştır.

İlk alt tema genel değerlerdir. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=13). Bu temada öne çıkan kodlar insana verilen değer, saygı/sevgi, empati, toplumsal/ahlaki değerler ve dini/kültürel değerlerdir. Bu konuda K1'in görüşleri şu şekildedir: *"Kainatın en kıymetli varlığı insandır. Hem kendimizi hem de etrafımızdakilere bu zaviyeden bakarak daha değerli göreceğimize inanıyorum. Kıymet ve değer verdiğimizize daha hassas, nahif, ince yaklaşılacağı, incitilmemesi için azami özen göstereceğimiz için bu hayat şiarı olacaktır. Etrafınızdaki tüm varlıklar ona saygı ve sevgiyle dolanacaktır. Bu olgu onu disipline edecektir."* K5'in alt temaya ilişkin görüşleri şöyledir: *"Okulumuzdaki, okul kültürünü oluşturan değerler evrensel ahlak ilkeleri, toplumsal değerler ve bölgesel durumların harmanlanması sonucu oluşmuştur. Örneğin bir kural uygulanırken hem olması gerekenler hem de bölgesel durumlar göz önünde bulundurularak planlanmıştır."* K21'in düşünceleri ise şöyledir: *"Bence Türk aile yapısı çok önemli. Bu kurumun korunması gerekli. Aynı şekilde okul kültürü öğretmene saygı ve sevgi öğrenciye saygı ve sevgi bu değerlerin korunması gerekiyor. Aynı zamanda dini inanç bizi bir arada tutan ve ahlak yapımızı kültürümüzü oluşturan en önemli kavramdır."* Katılımcıların görüşlerinden okul kültürünün değerlerini oluşturan inançların Türk Milletine özgü milli ve manevi inançlardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu inançlara özgü ahlaki, ailevi ve kişisel değerlerin okul kültürünü de beslediği görülmektedir.

İkinci alt tema disiplindir (f=9). Bu alt temada öne çıkan kodlar ceza ve disiplin sorunlarının çözüm yollarıdır. Bu konuda K17'nin bu alt temadaki tüm kodları kapsayıcı tanımlaması şu şekildedir: *"Okulumuzda uyguladığımız uygulamalarda öğrenci yararını en üst düzeyde tutarak onların gelişimini göz önünde tutarak ilerliyoruz. Ayrıca öğretmenler olarak mesleki gelişimimizi artırmayı da hedefliyoruz. Disiplin konusunda da kurallar baştan belirtilince, belirtilen kurallara göre cezalar verilince, çocuk bir yaptırım olduğunu anlayınca bundan uzak duruyor sıkıntı çıkmıyor. Yeni yönetimle bu konuda daha da başarılıyız. Yeni müdür geldiği okulda öğrencilere uzaklaştırma gibi cezalar vermiş bunu öğrenciler biliyor ve çekiniyorlar kendilerine çekidüzen veriyorlar."* Katılımcılara göre okul kültürünü oluşturan değerlerin

muhafazası için öğrencilerin disipline edilmesi ve bu kapsamda ödül ve ceza mekanizmalarının da işletilmesi gerekmektedir.

Üçüncü alt tema idari yaklaşımlar ve iletişimdir (f=8). Bu alt temada öne çıkan kodlar idare-öğretmen ilişkileri ve iletişim-iş birliğidir. K20'nin bu alt temadaki tüm kodları kapsayıcı tanımlaması *“Öncelikle insanın kendini çalıştığı ortama ait hissetmesi gerekir. Bunu sağlayan en önemli unsur da okul idaresidir. İki taraf arasındaki uyum ortak alınan tüm kararların eğitim öğretim okul kuralları gibi kolaylıkla ve uyum içinde uygulanmasını sağlar”* şeklindedir. Okul kültürü değerlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için uygun yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi ve bu kapsamda okul paydaşları arasında etkili ve sürekli bir iletişimin olması gerektiği anlaşılmaktadır.

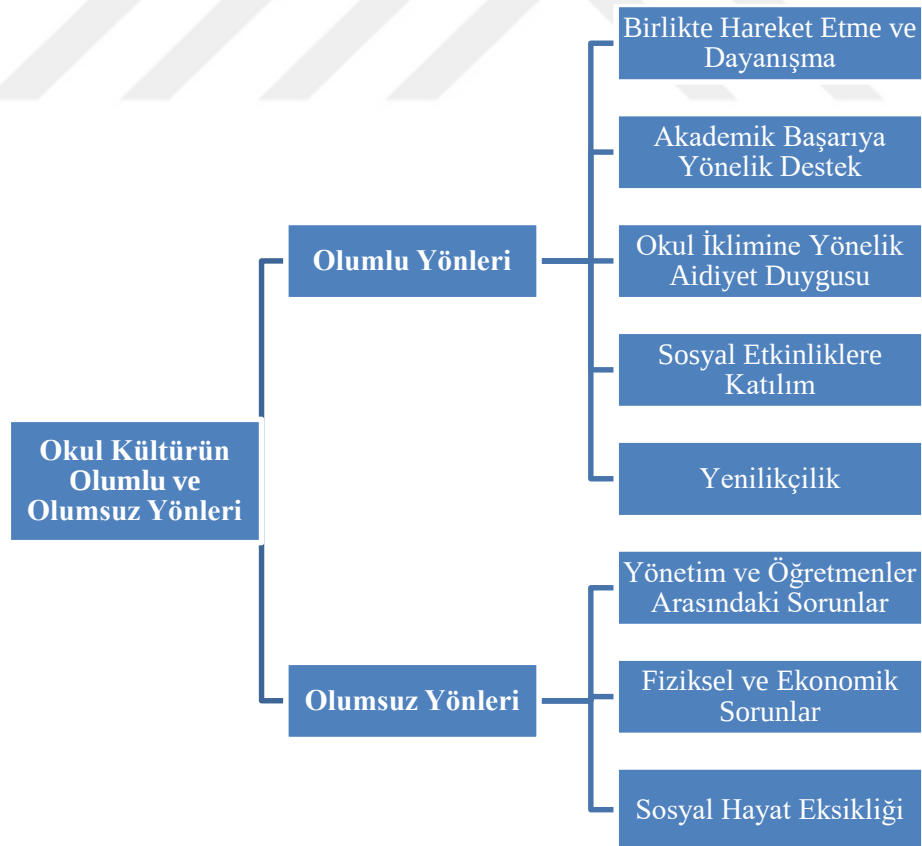
Dördüncü alt tema eğitim ve öğretimdir (f=7). Bu alt temada öne çıkan kodlar eğitimin toplumsal-ahlaki boyutları ve akademik başarıdır. K8'in bu alt temaya uyacak şekildeki yorumları *“Okulumuz akademik başarı temelli olduğundan disiplinli çalışma bizim için çok önemlidir. Üniversiteye, iyi bölümlere öğrencilerimizi yönlendirmek ve onları topluma hazırlamak için akademik hem de eğitsel çalışmalar yaparız. Örneğin okulumuzda aynı öğrencisi adlı bir faaliyetimiz var. Her ay farklı sınıf ve şubelerden anket yaparak sportif kültürel veya akademik başarı gösteren öğrencimizi sahneye çıkarır ve ödüllendiririz”* şeklindedir. K18'in görüşleri ise şöyledir: *“Hayat okuldaki kitapların için değer alan bilgilerden ibaret değildir. İnsan değişim içerisinde olan bir varlıktır. Bu değişimin en iyi ve güzel yanını eğitim ile sağlamak gereklidir. Bu eğitim hem sosyal yönden hem de bilgi yönünden olmalıdır. Disiplin eğitim içerisinde yer almalı ama dozunu ayarlamak önemlidir. Hem öğretmen hem de öğrenci açısından disiplin sorunları eğitimi aksayabilir. Sadece eğitimle değil çocuğun psikolojisini bile etkileyebilir. Tüm bunlar baz alındığında okulumuzda yapılan atölye çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri, gezi çalışmaları ,etkinliklerin önemi daha da artıyor. Bu etkinlikler ile çocuğun bütünsel değerlerine dokunulmalıdır.”* Katılımcılar okul kültürü değerinin eğitimdeki başarılarla da desteklenmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Okulun amacı eğitim olduğundan okul kültürü değerleri okulda başarılı bir eğitim verilmesi halinde daha çok yaygınlaşacak ve benimsenecektir.

Katılımcılar, okul kültürünü şekillendiren en önemli değerlerin genel değerler olduğunu vurgulamışlardır; bu alt tema, insana verilen değer, saygı, empati, toplumsal ve dini değerleri kapsamaktadır. Bu bulgu, katılımcıların eğitimdeki insan odaklı ve

değer temelli yaklaşımlarının önemini ortaya koymaktadır. Disiplin, ikinci alt tema olarak, ceza ve sorun çözme stratejilerini içermekte ve okul kültüründe düzeni sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Üçüncü alt tema olan idari yaklaşımlar ve iletişim, idare-öğretmen ilişkileri ile iş birliği ve iletişim süreçlerini ön planda tutmaktadır, bu da okul içindeki işleyiş ve etkileşimin etkinliğini göstermektedir. Son olarak, eğitim ve öğretim alt teması, eğitimin toplumsal ve akademik boyutlarına odaklanmakta, bu da eğitimin hem bireysel hem de toplumsal gelişim üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Genel olarak, bu bulgular, okul kültürünün oluşumunda temel inançların, değerlerin ve yaklaşımların nasıl şekillendiğine dair kapsamlı bir görünüm sunmaktadır.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Araştırma kapsamında katılımcılardan altıncı soru olarak okul kültürünün olumlu/güçlü ve olumsuz/zayıf yönlerini açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 6'da betimlenmiştir.



Şekil 6. Okul Kültürün Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Şekil 6’da katılımcıların görüşlerine göre okul kültürünün olumlu ve olumsuz yönleri alt temalar altında değerlendirilmiştir. Bu tema iki alt temaya ayrılmıştır.

İlk alt tema olumlu yönlerdir. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=54). Bu temada öne çıkan kodlar birlikte hareket etme/dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, okul iklimine yönelik aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçiliktir. Bu konuda K4’ün bu alt temadaki tüm kodları kapsayıcı olumlu görüşleri şu şekildedir: *“Akademik başarıyı artırmak için deneme sınavları yapılıyor. Akademik başarı odaklı bir okul olduğumuz için bu sınavların okulumuzun olumlu uygulamalarından olduğunu düşünüyorum. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki saygı çerçevesinde hoşgörülü bir ilişkidir. Ders programı yapılırken tüm öğretmenlerin görüşleri alınır. Buna göre düzenlemeler yapılır. Aynı şekilde okul ve yurt nöbetleri öğretmen görüşlerine göre yapılır. Bu durum öğretmenler ve okul yönetimi arasında güzel bir iletişim sağlıyor. Öğretmenler isteklerini çekinmeden söyleyebiliyorlar. İstekleri yerine getiriliyor. Öğrencilere geziler düzenleniyor. Bu geziler öğrenciler de olumlu motivasyon sağlıyor. En son Amasya Üniversitesi ve Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi gezisi düzenlendi. Okulumuz sosyal etkinliklere önem veriyor. Resim kompozisyon yarışmalarına katılım sağlanıyor. Öğretmen öğrenci ve tüm personel okula aidiyet duygusu geliştirmiştir.”* K10’ün görüşleri ise şöyledir: *“Güçlü yanlarımız: Yenilenen ve birbirine uyumlu çalışan bir ekibimizin olması, ilçenin köklü-ismi bilinen bir lisesi olmamız. Yenilenen, genç, dinamik ve uyumlu çalışan ekibimiz ile mevcut okul kültürünü yeniden şekillendirmek daha kolay olacaktır. İlçede ismi bilinen bir kurum olmamız dış paydaşların okula bakışını olumlu etkileyeceği için olumlu etkisi olacaktır. Zayıf yanlarımız: Geçmiş yıllarda bürokrasiye çok takılı kalınıp kültürel birikimin zayıflamasına izin verilmiş olması, ekonomik sorunlar. Bürokratik kaygıların okul kültürünü çok zayıflattığını düşünüyorum. Eskiden okulumuzda çalışan sonra tayin olup başka bir okula gitmiş bir öğretmenimiz burada olduğu yıllarda toplantılar “biz ekip olamıyoruz” diyordu. Resmi evrakların takibi, tüm dosyaları eksiksiz tutma yönünde idari takip ve baskı öğretmenlerin kendini bir ekibin parçası olarak hissetmesine engeldi. Bu durum zamanla biriktikçe okul kültürünü zayıflatmıştır.”* Katılımcıların ifadelerinden okul kültürünün yansımalarını olumlu bir biçimde çok farklı alanlarda ve çeşitli şekillerde hissettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların okul kültürünün olumlu yansımalarını

gözlemlemekten hoşnut oldukları ve bu olumlu yansımaları artırmak için de çaba gösterdikleri de görülmektedir.

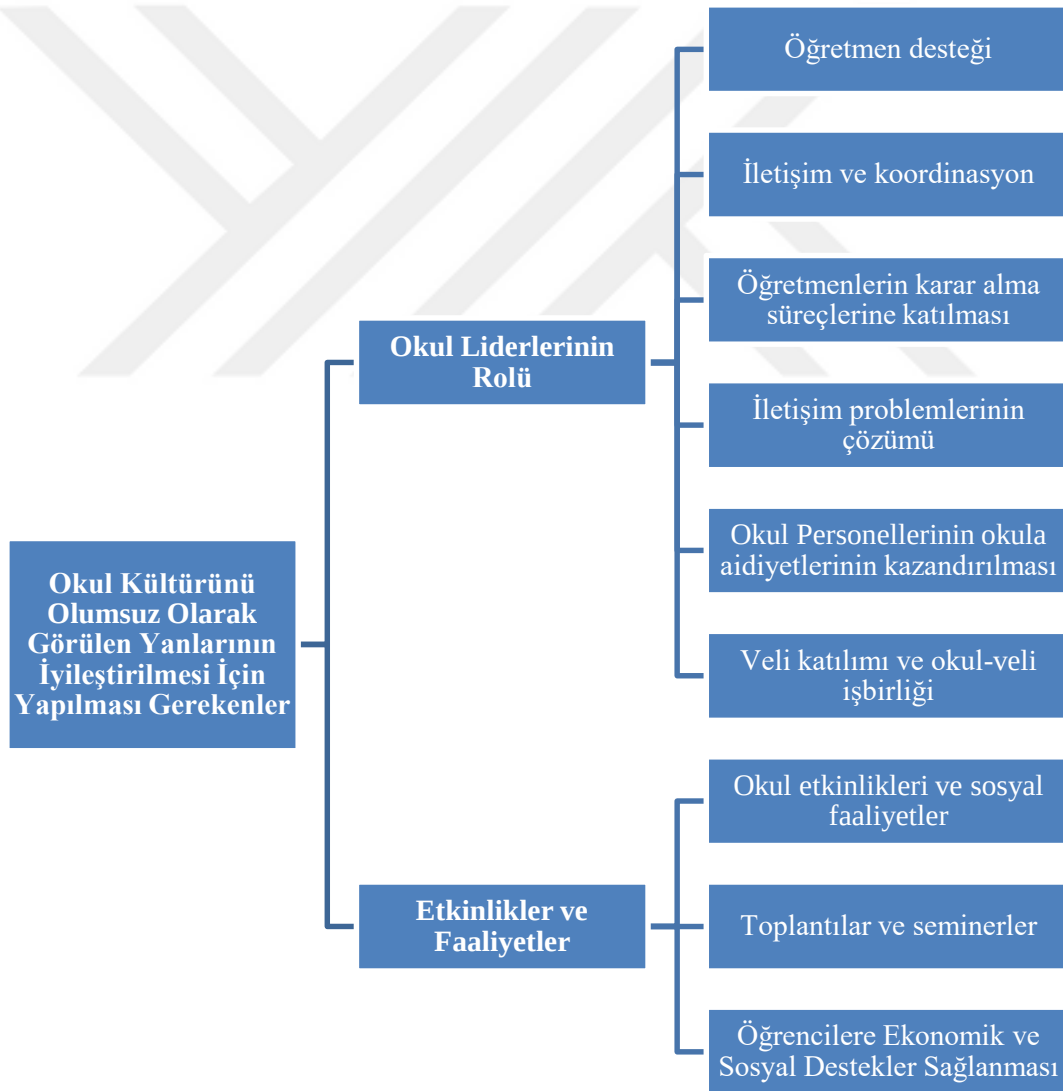
İkinci alt tema olumsuz yönlerdir (f=25). Bu alt temada öne çıkan kodlar yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel/ekonomik sorunlar ve sosyal hayat eksikliğidir. Bu konuda K11'in zayıf yönler konusundaki görüşleri şu şekildedir; *“Öğrencilerimizin yaklaşık yarısının ekonomik düzeni iyi olmaması okul kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir. Okulumuzun sınavla öğrenci alan bir okul olmaması başarımızı ve okul kültürünü olumsuz olarak etkilemektedir. İdari kadronun tam olarak oturmuş olmaması da zayıf yönlerimiz arasında gösterilebilir. Velilerimizin okula aidiyeti tam olarak sağlanamamış olması da okul kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir.”* K10'un zayıf yönler konusundaki görüşleri ise şöyledir: *“Geçmiş yıllarda bürokrasiye çok takılı kalınıp kültürel birikimin zayıflamasına izin verilmiş olması, ekonomik sorunlar. Bürokratik kaygıların okul kültürünü çok zayıflattığını düşünüyorum. Eskiden okulumuzda çalışan sonra tayin olup başka bir okula gitmiş bir öğretmenimiz burada olduğu yıllarda toplantılar “biz ekip olamıyoruz” diyordu. Resmi evrakların takibi, tüm dosyaları eksiksiz tutma yönünde idari takip ve baskı öğretmenlerin kendini bir ekibin parçası olarak hissetmesine engeldi. Bu durum zamanla biriktikçe okul kültürünü zayıflatmıştır.”* K8'in olumsuz yönlere uygun aktardıkları şöyledir: *“Olumsuz yönümüz okulumuzdaki öğretmenlerin çabası kadar öğrencilerin ve ailelerin bazılarının eğitim öğretime yeteri kadar önem vermemesidir.”* Katılımcıların ifadelerinden olumsuzlukların farkında oldukları ve bunlar nedeniyle üzüldükleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların olumsuzluklara karşı bu denli duyarlı olmaları sorunların çözümü için bir avantaj olarak görülebilir.

Sonuç olarak katılımcıların büyük bir kısmı olumlu yönlere odaklanmış olup, birlikte hareket etme ve dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçilik gibi unsurlar bu alt temada öne çıkmaktadır. Bu bulgular, okul kültüründe güçlü bir iş birliği ve destekleyici bir ortamın mevcut olduğunu, ayrıca sosyal etkinlikler ve yeniliklerin kültüre olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Öte yandan olumsuz yönler arasında yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel ve ekonomik sıkıntılar ve sosyal hayat eksikliği gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu durum, okul ortamında bazı zorlukların ve eksikliklerin mevcut olduğunu ve bu sorunların çözülmesi gerektiğini işaret etmektedir. Genel olarak, okul

kültürünün olumlu yönleri güçlü bir dayanışma ve destek ortamı sunduğu halde, olumsuz yönler mevcut sorunların ve eksikliklerin dikkatle ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu denge, okul kültürünü iyileştirmek için hem güçlü yönlerin desteklenmesi hem de zayıf yönlerin giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Katılımcıların Görüşlerine Göre Okul Kültürünü Olumsuz Olarak Görülen Yanlarının İyileştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Araştırma kapsamında katılımcılardan yedinci soru olarak okul kültürünü olumsuz olarak görülen yanlarının iyileştirilmesi için yapılması gerekenleri açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 7’de betimlenmiştir.



Şekil 7. Okul Kültürünü Olumsuz Olarak Görülen Yanlarının İyileştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Şekil 7’de katılımcıların görüşlerine göre okul kültürünün olumsuz olarak görülen yanlarının iyileştirilmesi için yapılması gerekenler alt temalar altında değerlendirilmiştir. Bu tema iki alt temaya ayrılmıştır.

İlk alt tema okul liderlerinin rolüdür. Katılımcıların en çok bu alt temada yoğunlaştıkları belirlenmiştir (f=37). Bu temada öne çıkan kodlar öğretmen desteği, iletişim/koordinasyon, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, iletişim problemlerinin çözümü, okul personelinin okula aidiyetlerinin kazandırılması, veli katılımı ve okul-veli iş birliğidir. Bu konuda K15’in öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, okul personellerinin okula aidiyetlerinin kazandırılması kodlarına uygun görüşleri şu şekildedir: *“Okul kültürü bir okulda zayıfsa bunun birinci sorumlusunun okul idarecilerinin olduğunu düşünüyorum. Çünkü okuldaki işleyiş, istişare, birliktelik ve aidiyet duygusu okul idarecilerini bu konudaki uygulamalarına direkt bağlıdır. Daha önceki yıllarda idari kadronun tutumları biz öğretmenleri de farklı yönde etkilerken şu andaki idari kadro öğretmenleri çalışmaya teşvik ediyor, birlikteliği arttırıyor, aidiyet duygusunu geliştiriyor. Öğretmenlerde, öğrencilerde yani okul paydaşlarında aidiyet duygusu geliştiğinde çalışma isteği, başarı, azim daha da artıyor.”* K7’nin veli katılımı ve okul-veli işbirliği koduna uygun görüşleri ise şöyledir: *“Bu konuda kişilerin elini taşın altına koyması gerekiyor. Herkes birbirine yardımcı olacak şekilde hareket ederse olumsuzluklar ortadan kalkacaktır. Öğretmenlerin çalışmaya güdülenmesi, desteklenmesi ve kararlara katılmaları başarıyı artıracak olumlu bir etmendir. Bu yönde çalışmalar yapılabilir. Velilerin öğrenci durumlarını yakından takip etmesi olumlu olacaktır. Öğretmen, öğrenci, idareci, personel, veliler iletişim halinde çalışırlarsa sorun kalmayacaktır.”* K16’nın iletişim ve koordinasyon, iletişim problemlerinin çözümü kodlarına uygun görüşleri ise şöyledir: *“Okul Yönetimi ve Liderlik: Okul yönetimi, olumsuz yönleri belirleyerek bu konuda liderlik yapabilir. Öncelikle topluluktan geri bildirim alarak sorunları tanımlayabilirler. Daha sonra, etkili stratejiler geliştirebilir ve uygulayabilirler. Örneğin iletişim eksikliği varsa, düzenli toplantılar veya geri bildirim formları gibi araçlar kullanarak iletişimi artırabilirler. Kültürün oluşmasında en önemli faktörlerden biri okul idaresi oluyor . İdare okul paydaşlarını toplarsa okul kültürü de kendiliğinden oluşuyor ve gelişiyor. Okul idaresi salarsa paydaşlar kendi arasında sorun yaşamaya başlıyor, dedikodular başlıyor, fiskoslar başlıyor. Benim ders programım iyi olmadı senin programın iyi oldu gibi. Kiminin boş günü oluyor ders saati fazla oluyor bunlar idare tarafından düzenli*

yapılırsa tüm paydaşlara olumlu olarak dönüyor.” Katılımcıların yapılması gerekenleri ağırlıklı olarak okul yönetimi üzerinden tanımladıkları görülmektedir. Bu bulgu okul yönetiminin okul kültürü konusunda bilgi ve beceri olarak çok donanımlı olmasını gerektirmektedir. Ayrıca maddi olarak ve fiziksel imkânlar açısından da desteklenmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

İkinci alt tema etkinlikler ve faaliyetlerdir (f=7). Bu alt temada öne çıkan kodlar okul etkinlikleri/sosyal faaliyetler, toplantılar/seminerler ve öğrencilere ekonomik/sosyal destekler sağlanmasıdır. Bu konuda K21’in okul etkinlikleri ve sosyal faaliyetler konusundaki görüşleri şu şekildedir: *“İlk önce idare sonra öğretmen ve öğrenciler ve veliler ve okul kültürünü oluşturacaktır. Okul kültürünün oluşturulabilmesi için birlikte yapılabilecek etkinlikler: geziler, okul tanıtımları, iftar programları, aile ziyaretleri, sportif etkinlikler mezuniyet törenleri olabilir.”* K17’nin toplantılar ve seminerler koduna uygun görüşleri ise şu şekildedir: *“Velilerimizi okula çekecek etkinlikler, veli-çocuk saati, yarışmalar gibi uygulamalar yapılabilir. İdare tüm çalışanları hakkaniyetli durduğunu hissettirdiğinde bu sefer çalışanlar da idareye saygı duyuyor. Elini taşın altına koyuyor herkes. Biliyorsun ki idare benim hakkımı yemez diyorsun bir iş istediğinde seve seve yapıyorsun bu da okul kültürüne olumlu yansıyor ortam güzel oluyor.”* K11’in öğrencilere ekonomik ve sosyal destek sağlanması koduna uygun görüşleri ise şöyledir: *“Ekonomik durumu zayıf öğrencilerin okul kültürü oluşturma adına yapmaları beklenen masrafları okul aile birliği ve sivil toplum örgütlerince karşılanması yönünde girişimlerde bulunulabilir. Bunu tüm çalışanlar birlikte yapmalıdır.”* Katılımcıların etkinlikler ve faaliyetleri zengin bir biçimde tanımlamaları bu konuda ne yapılması gerektiğini bildiklerini göstermektedir. Ayrıca bu önerilerin sonuçları gözlemlenmiş önceki tecrübelerle dayandığı da anlaşılmaktadır. Bu nedenle önerilerin öncelikli olarak dikkate alınması düşünülebilir.

Sonuç olarak katılımcıların okul liderlerinin rolüne büyük önem verdiği görülmektedir. Bu temada öne çıkan unsurlar arasında öğretmen desteği, iletişim ve koordinasyon, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, iletişim problemlerinin çözümü, okul personelinin aidiyet duygusunun artırılması, veli katılımı ve okul-veli iş birliği bulunmaktadır. Bu bulgular, okul liderlerinin etkin bir şekilde yönetim ve destek sağlama, iletişimi güçlendirme ve tüm paydaşların karar süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul liderlerinin bu konulara odaklanması, okul

kültüründeki olumsuz unsurların üstesinden gelinmesine katkıda bulunabilir. İkinci alt tema olan etkinlikler ve faaliyetler, okul etkinlikleri ve sosyal faaliyetler, toplantılar ve seminerler ile öğrencilere ekonomik ve sosyal destek sağlanması gibi unsurları içermektedir. Bu bulgular, okul kültürünü iyileştirmek için çeşitli etkinlikler ve destek mekanizmalarının önemini işaret etmektedir. Genel olarak, okul kültüründeki olumsuz yönlerin giderilmesi için hem liderlik yaklaşımında hem de etkinlik ve destek alanlarında kapsamlı bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iki alanın güçlendirilmesi, okul kültüründeki mevcut sorunların çözülmesine ve olumlu bir okul ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.



BÖLÜM V

TARTIŞMA

Katılımcıların görüşlerine dayalı olarak kültür kavramı, üç alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema, toplumun davranış ve yaşayış biçimini kapsamaktadır. Bu alt tema, katılımcıların en yoğun ilgi gösterdiği alan olarak belirlenmiştir. Alt temanın öne çıkan kodları; ortak davranışlar, yaşayış tarzı, değerler, gelenek-görenekler ve inançlar olarak tanımlanmıştır. Bu durum, toplumun günlük yaşam pratiğinin ve sosyo-kültürel dinamiklerinin kültür kavramı içinde merkezi bir konuma sahip olduğunu göstermektedir. İkinci alt tema, kültürel miras olarak belirlenmiştir. Bu alt temada dikkat çeken kodlar, kuşaktan kuşağa aktarım ve toplumun birleştirici öğeleri şeklinde kodlanmıştır. Bu, kültürün sürekliliğini ve toplum içindeki birleştirici rolünü vurgulamaktadır. Kültürel mirasın, geçmişten günümüze aktarılan ve toplumun kimliğini oluşturan unsurlar olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kültürü literatürü, Schein (2006) tarafından öne sürülen temel katmanlar teorisiyle iyi bir şekilde ilişkilendirilebilir. Bu teoriye göre kültür bir örgütte gözlemlenebilir davranışlardan derin varsayımlara kadar uzanan çok katmanlı bir yapıdır. Araştırma bulgularında, katılımcılar toplumun davranış ve yaşayış biçimini, kültürel mirası ve sanat gibi alanları vurgulamışlardır. Schein'in teorisi, bu katmanların, özellikle günlük yaşam pratiklerini ve sosyo-kültürel dinamikleri kültürün merkezine yerleştiren bir yaklaşım olarak literatürde yer bulur. Benzer şekilde, Hofstede (1994) de kültürün günlük hayattaki etkilerinden söz ederken kültürün davranışsal yönlerine vurgu yapar. Toplumun ortak davranışları, inançları ve geleneklerinin kültürün taşıyıcı öğeleri olarak ele alınması, Hofstede'in kültür modeline de uyum gösterir. İkinci alt temada, kültürel mirasın kuşaktan kuşağa aktarıldığı vurgusu, kültürün sürekliliği ve toplumun birleştirici rolü ile ilişkilendirilebilir. Bu alt temada öne çıkan kodlar; sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek olarak belirlenmiştir. Bu kodlar, kültürün sanatsal ve estetik boyutlarını ve günlük yaşamdaki somut yansımalarını temsil etmektedir. Sanat ve diğer alanların kültürün ayrılmaz parçaları olduğu, toplumsal kimliğin ve ifade biçimlerinin zenginliğini yansıttığı anlaşılmaktadır. Toplumun davranış ve yaşayış biçimlerinin merkezi önemde olduğu, kültürel mirasın toplumsal süreklilik ve birlikteliği sağladığı, sanat ve diğer alanların ise kültürün estetik ve somut ifadelerini oluşturduğu görülmektedir. Örneğin Craig ve Douglas (2006), kültürün sanatsal boyutlarının bireylerin kimlik ve toplumsal

ifadesinde önemli bir rol oynadığını belirtir. Aynı şekilde, araştırmada yer alan sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek gibi kodların kültürel yansımalar olarak tanımlanması, kültürün somut yansımalarına dair literatürdeki tartışmalarla örtüşmektedir.

Okul kültürü kavramı, katılımcıların görüşlerine göre dört alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema, paydaşların rolüdür ve bu tema, katılımcılar arasında en çok vurgulanan tema olarak öne çıkmıştır. Bu temada öne çıkan kodlar; öğrenci-öğretmen-idare-veli ilişkisi ile iş birliği ve birliktelik olarak tanımlanmıştır. Schein'in (2006) örgüt kültürü modeline göre örgüt kültürü paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar üzerine inşa edilir ve paydaşlar arası etkileşimler bu değerlerin pratiğe döküldüğü yerlerdir. Okul kültürü gibi bir eğitim ortamında, bu paydaşlar arası etkileşimlerin okulun misyonunu ve değerlerini nasıl şekillendirdiği açıkça görülmektedir. Hofstede'in (1994) kültür modeli de bu bulgularla uyumlu bir şekilde, kültürün kolektif bir süreç olduğunu ve bireyler arası ilişkilerin kültürel değerlerin aktarılmasında temel olduğunu savunur. Katılımcıların paydaşların rolüne yoğun ilgi göstermesi, okul kültürünün sadece bireysel bir deneyim değil, toplumsal ve iş birliğine dayalı bir süreç olduğunu vurgular. Paydaşların rollerinin bu kadar önemli olması, okulun sadece bir eğitim kurumu değil, aynı zamanda bir toplumsal öğrenme ve paylaşma alanı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, Cameron ve Quinn'in (2006) Rekabetçi Değerler Modeli'nde de vurgulanan, iş birliğinin ve ilişkilerin okul başarısı üzerindeki olumlu etkisine de işaret eder. Eğitim kurumlarında başarı, genellikle sadece akademik performansla değil, aynı zamanda paydaşlar arasında güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurulmasına bağlıdır. Dolayısıyla katılımcıların paydaşların rolüne dair görüşleri, okul kültürünün dinamik, sosyal ve kolektif doğasını açıklamaya yardımcı olur ve bu iş birliğinin, öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerinde oynadığı kritik rolü vurgular.

İkinci alt tema, kurallar ve davranışlar olarak belirlenmiştir. Bu temada öne çıkan kodlar; davranışlar ve alışkanlıklar, yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafıza olarak kodlanmıştır. Bu tema, okul kültürünün belirli davranış kalıpları ve alışkanlıklar üzerinden nasıl sürdürüldüğünü ve yazılı olmayan normların bu kültürü nasıl desteklediğini göstermektedir. Davranışlar ve alışkanlıklar, eğitim kurumlarındaki kültürün sürekliliği açısından önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda Bourdieu'nun "habitus" kavramı, bireylerin toplumsal alanlarda edindiği alışkanlıklar ve pratiklerle okul kültürüne nasıl katkıda bulunduğunu açıklamak için kullanılabilir. Bourdieu,

habitus'un sosyal çevre tarafından şekillendiğini ve bireylerin günlük yaşantılarında, yani okuldaki etkileşimlerinde belirli davranış kalıplarını sürdürme eğiliminde olduklarını belirtir (Bourdieu, 1977). Okullardaki yazılı olmayan kurallar, sosyal normlar olarak kabul edilir ve bireylerin okuldaki davranışlarını yönlendirir. Schein (2010), örgüt kültürü üzerine yaptığı çalışmalarında, yazılı olmayan kuralların genellikle örgüt kültürünün en derin katmanında bulunduğunu ve bu kuralların bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl yönlendirdiğini belirtmiştir. Eğitim kurumlarında bu kurallar, resmi belgelerle belirlenmemiş olsa da öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Bu durum, özellikle öğrenci-öğretmen ilişkileri ve sınıf içi disiplin uygulamalarında belirgin hale gelir. Örneğin okul içindeki "görünmeyen" kurallar, öğretmenlerin hangi davranışlarının kabul edilebilir olduğunu belirlemelerinde rehber olabilir (Deal ve Peterson, 1999). Kurumsal hafıza, bir okulun geçmişte edindiği deneyimlerin ve bilginin gelecek kuşaklara aktarılması açısından önemlidir. Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafızayı bir kurumun zaman içinde depoladığı bilgilerin ve deneyimlerin bir toplamı olarak tanımlar. Bu bağlamda bir okulun tarihsel deneyimleri ve bu deneyimlerin kültürel aktarımı, okulun mevcut kültürünün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Hargreaves'e (2001) göre ise kurumsal hafıza, okuldaki yazılı olmayan normların nasıl sürdürüldüğüne dair önemli bir ipucu sunar; örneğin eski öğretmenlerin aktardığı deneyimler ve bu deneyimlerin okulun günlük uygulamalarındaki yeri, kültürün sürekliliğini sağlar.

Üçüncü alt tema, değerler, inançlar ve normlardır. Bu temada öne çıkan kodlar; değerler bütünü ve gelenekler ile normlar olarak belirlenmiştir. Okul kültürünün en temel yapı taşlarından biri olan değerler bütünü, okuldaki tüm paydaşların (öğrenciler, öğretmenler, idareciler) davranışlarını şekillendiren bir rehber niteliğindedir. Yazılı ve yazılı olmayan kurallar aracılığıyla pekiştirilen bu değerler, bireylerin okuldaki ilişkilerinde ve karar alma süreçlerinde önemli rol oynar. Örneğin Balcı (2008) okul kültürü üzerine yaptığı çalışmada, değerlerin ve inançların bir eğitim kurumunun sürdürülebilir başarısındaki önemine dikkat çekmiş, bu değerlerin okulun vizyonu ve misyonu ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Gelenekler ise bu değerlerin somutlaşmış hali olarak okullarda uzun süre varlığını sürdüren pratiklerdir. Normlar, okuldaki bireylerin davranışlarını yönlendiren, genellikle yazılı olmayan, ancak toplumsal kabul gören kurallardır. Bu normlar, okul topluluğunun üyeleri arasında bir nevi "görünmez sözleşme" olarak işler. Balcı (2011), okul kültürü ve liderlik arasındaki

ilişkiyi incelediği çalışmasında, normların eğitim kurumlarındaki sosyal düzeni ve disiplini koruma açısından kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Okullardaki inanç sistemleri, okul kültürünün sürdürülebilirliğini sağlar ve bireylerin okula olan aidiyet duygusunu pekiştirir. Şişman (2023), okul kültürü üzerine yaptığı çalışmada, bir okulun başarıya ulaşmasındaki temel etkenlerden birinin paylaşılan inançlar olduğunu savunur. Dördüncü alt tema ise kimlik ve aidiyettir. Bu temada öne çıkan kodlar; okul kimliği ve ortak hedefler olarak tanımlanmıştır. Bu, okul kültürünün, bireylerin okul kimliği ile özdeşleşmesi ve ortak hedeflere yönelik kolektif bir bağlılık geliştirmesi üzerinden nasıl inşa edildiğini göstermektedir. Kimlik ve aidiyet, okulun sosyal bütünlüğü ve birlikte çalışma ruhu açısından önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır. Özdemir ve Sezgin (2008), okul kimliğinin ve aidiyetin öğrencilerin okula olan bağlılığını artıran ve motivasyonlarını güçlendiren önemli faktörler olduğunu belirtmiştir. Okul kimliği, öğrencilerin ve öğretmenlerin ortak değerler ve normlar çerçevesinde bir araya gelmesini sağlar ve böylece kurumsal bütünlük güçlenir. Okul kültürü, paydaşlar arasındaki ortak hedefler etrafında şekillenir. Bu hedefler, okulun genel vizyonu ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. Şişman (2023), ortak hedefler doğrultusunda okul topluluğunun kolektif bir bağlılık geliştirmesinin, okulun başarısında önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Özellikle öğretmenlerin, idarecilerin ve öğrencilerin aynı hedefe yönelmesi, okulun sosyal bütünlüğünü ve birlikte çalışma ruhunu pekiştirir. Bu durum hem akademik başarıyı artırmakta hem de okulun genel kültürünü güçlendirmektedir.

Okul kültürünün taşıyıcı öğeleri, katılımcıların görüşlerine göre üç alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema, davranışsal artifaktlar olarak belirlenmiştir ve bu tema, katılımcılar arasında en çok vurgulanan tema olmuştur. Bu temada öne çıkan kodlar; sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme, toplumsal yardım ve farkındalık faaliyetleri ile sportif etkinliklerdir. Ritüel, tören ve kutlamalar davranışsal artifaktlardır (İslam ve Zyphur, 2009). Davranışsal artifaktlar, okul topluluğunun birlikte gerçekleştirdiği etkinlikler aracılığıyla kültürel değerlerin ve normların somutlaşmasını ve pekişmesini sağlamaktadır. İkinci alt tema, sözel artifaktlardır. Bu temada öne çıkan kodlar; samimi dil kullanımı, espri ve şaka kullanımı, resmi ve saygılı dil kullanımı, efsaneler ve hikayeler ile sloganlardır. Örgüte yeni katılanların sosyalleşmesini sağlayan sözel artifaktlar, kullanılan dil, hikaye, mitler, şakalar, jestler ve jargonlardan oluşur (Şişman, 2022). Sözel artifaktlar, okul kültürünün

dil ve iletişim üzerinden nasıl ifade edildiğini ve sürdürüldüğünü göstermektedir. Dil kullanımı, okul topluluğunun içindeki ilişkilerin ve etkileşimlerin niteliğini belirlerken, efsaneler ve hikayeler, okulun ortak belleğini ve kültürel mirasını aktarmada önemli bir rol oynamaktadır. Sloganlar ise okulun değerlerini ve hedeflerini özetleyen kısa ve etkili ifadeler olarak kültürün yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Üçüncü alt tema, fiziksel artifaktlardır. Bu temada öne çıkan kodlar; okul forması ve logo, panolar ve afişler, özel kıyafetler ve rozetlerdir. Bir örgüte ait logolar, araç gereçler, rozetler, afişler, semboller ise fiziksel artifaktlara örnektir (Balcı, 2008). Fiziksel artifaktlar, okul kültürünün görsel ve maddi unsurlarını temsil etmektedir. Okul forması ve logo, öğrencilerin okul kimliğiyle özdeşleşmesini sağlar ve aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Panolar ve afişler, okul içinde bilgi ve duyuruların paylaşımını sağlarken, aynı zamanda kültürel ve akademik başarıların görünür kılınmasını sağlar. Özel kıyafetler ve rozetler ise belirli grupları veya başarıları tanımlayarak okul içindeki sosyal yapıyı ve hiyerarşiyi yansıtır.

Paydaşların benimsediği ortak değerler, tek bir tema altında toplanmış olup, bu değerlerin öne çıkan unsurları sırasıyla iş birliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitliktir. İş birliği ve dayanışma, okul topluluğunun birlikte çalışma ruhunu yansıtırken, güven, paydaşlar arasında olumlu ilişkilerin ve sağlıklı iletişimin temelini oluşturur. Eğitim yönetimi bağlamında, olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların motive olmasını, iş birliği yapmasını ve kuruma bağlılık duymasını sağlar (Durğun, 2006). Sorumluluk ve disiplin hem öğrencilerin hem de diğer paydaşların taşınması gereken önemli karakter özelliklerini ifade eder. Buna paralel olarak, saygı ve hoşgörü, farklılıklara saygı gösterme ve empati yeteneğini öne çıkarır. Rol kültürüne sahip okullarda, öğretmenlerin ve yöneticilerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir; kararlar genellikle sıkı bir hiyerarşi çerçevesinde alınır ve değişikliklere karşı direnç gösterebilir (Doğan, 1997). Ahlaki değerler, okul kültürünün temelini oluşturan etik ve moral prensipleri temsil ederken, adalet ve eşitlik, herkesin adil bir şekilde muamele görmesi ve fırsatlardan eşit bir şekilde yararlanması gerektiğini vurgular. Bu değerler, okulun misyonunu ve vizyonunu yansıtarak, paydaşların bir arada çalışma ve öğrenme ortamını güçlendirmektedir. Ayrıca ortak değerler, okul topluluğunun belirlenen amaçlara doğru ilerlemesini sağlarken başarıya ulaşma yolunda rehberlik eder. Aydın'a (2018) göre kültür, toplumların ortak anlama ve farklılaşma biçimidir. Kültür, farklı şekillerde tanımlansa da genel anlamda, bir toplumun ya da topluluğun kendi iç dinamikleri ve çevresel etkileşimlerle oluşan, tarihsel bir geçmişi ve

belirli ahlaki değerleri olan, dillerden ve coğrafyadan etkilenen, tecrübelerle şekillenen ve nesilden nesile aktarılan bir bilgi bütünüdür.

Okul kúltürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlar, dört alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema genel değerler olarak belirlenmiştir ve katılımcılar arasında en çok vurgulanan tema olmuştur. Bu temada öne çıkan kodlar insana verilen değer, saygı/sevgi, empati, toplumsal/ahlaki değerler ve dini/kúltürel değerlerdir. Genel değerler kapsamında, empati, saygı ve sevgi gibi insani değerlerin okul topluluğunda önemli bir yere sahip olduğu vurgulanır. şişman (2023) ve Turan ve Aktan (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, okullarda sosyal değerlerin bireylerin davranışlarını şekillendirdiği belirtilmiştir. İkinci alt tema disiplindir. Bu alt temada öne çıkan kodlar ceza ve disiplin sorunlarının çözüm yollarıdır. Disiplin, okul kúltürünün korunması ve etkili bir öğrenme ortamının sağlanması için kritik bir öneme sahiptir. Disiplin teması ise okul kúltürünün korunmasında ve düzenli bir eğitim ortamı sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Disiplin sorunlarına yönelik çözümler, okulların sürdürülebilir bir düzen sağlaması açısından gereklidir. Örneğin Vurgun ve Öztóp (2011), disiplinin etkili bir okul yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve hiyerarşik yapının bu süreçte önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Üçüncü alt tema idari yaklaşımlar ve iletişimdir. Bu alt temada öne çıkan kodlar idare-öğretmen ilişkileri ve iletişim-iş birliğidir. İdari yaklaşımlar ve iletişim, okulun yönetim ve liderlik anlayışını ve bu süreçlerin paydaşlarla nasıl etkileşime geçtiğini yansıtır. İdari yaklaşımlar ve iletişim de okul kúltürünün gelişiminde belirleyici faktörlerdir. İyi bir idare-öğretmen ilişkisi ve etkili iletişim hem akademik başarıyı artırmakta hem de öğretmenlerin ve öğrencilerin kuruma bağlılığını güçlendirmektedir. İletişim eksiklikleri ise okul içinde iş birliğini zayıflatabilir (Arıcı ve Budak, 2022). Dördüncü alt tema eğitim ve öğretimdir. Bu alt temada öne çıkan kodlar eğitimin toplumsal-ahlaki boyutları ve akademik başarıdır. Eğitim ve öğretim, öğrencilerin akademik başarılarını ve ahlaki gelişimlerini destekleyen bir yapı olarak ele alınır. Eğitim sürecinde verilen toplumsal ve ahlaki değerler, öğrencilerin bireysel ve toplumsal sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur (Alp, 2017; Alpaydın ve Alp, 2019).

Okul kúltürünün olumlu ve olumsuz yönleri, katılımcıların görüşlerine dayalı olarak iki alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema, olumlu yönlerdir ve katılımcıların en çok vurguladığı tema olarak öne çıkmıştır. Bu temada öne çıkan kodlar birlikte hareket

etme/dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, okul iklimine yönelik aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Birlikte hareket etme ve dayanışma, okul topluluğunun bir arada çalışma ve işbirliği ruhunu vurgularken, akademik başarıya yönelik destek, öğrencilerin eğitimdeki başarısını teşvik etmeye odaklanır. Macneil, Prater ve Busch'un (2009) çalışmasında, okul kültürü ve ikliminin öğrenci başarısına doğrudan katkı sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca aidiyet duygusu ve sosyal etkinliklere katılım gibi faktörlerin, öğrencilere ve öğretmenlere motivasyon sağlayarak okul topluluğunun bütünleşmesine katkı sağladığı literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır (Barr, 2011; Bahçetepe ve Meşeci Giorgetti, 2015; Taş, Gündüz-Karakuzu, Şımık ve Durmaz, 2023). İkinci alt tema, olumsuz yönlerdir. Bu temada öne çıkan kodlar yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel/ekonomik sorunlar ve sosyal hayat eksikliğidir. Yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, okulun etkin bir şekilde yönetilmesini ve öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir. Bu unsurlar, okulun işleyişini olumsuz etkileyebilir ve öğretmenlerin performansını düşürebilir. Aydın, Erdağ ve Sarier (2010), bu tür olumsuzlukların liderlik eksiklikleri ve yetersiz iletişimden kaynaklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Özellikle, yönetsel zayıflıkların öğretmenler arası dayanışmayı azaltabileceği ve okulun genel işleyişini aksatabileceği belirtilmiştir (Özdemir ve Sezgin, 2008; Bahçetepe ve Meşeci Giorgetti, 2015; Taş ve diğerleri, 2023).

Okul kültürünün olumsuz olarak görülen yanlarının iyileştirilmesi için yapılması gerekenler, katılımcıların görüşlerine göre iki alt temaya ayrılmıştır. İlk alt tema, okul liderlerinin rolüdür ve bu tema katılımcılar arasında en çok vurgulanan tema olmuştur. Bu temada öne çıkan kodlar; öğretmen desteği, iletişim/koordinasyon, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, iletişim problemlerinin çözümü, okul personellerinin okula aidiyetlerinin kazandırılması, veli katılımı ve okul-veli iş birliğidir. Öğretmen desteği ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu artırarak, daha olumlu bir okul kültürü oluşturulmasına katkı sağlar. İletişim ve koordinasyonun güçlendirilmesi ve iletişim problemlerinin çözümü, okul topluluğunun daha etkili bir şekilde iş birliği yapmasını ve sorunları daha hızlı çözmesini sağlar. Araştırmalar, öğretmenlerin yönetime daha fazla katılım sağlamasının, motivasyonu artırdığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Çetin, 2004; Koşar ve Çalık, 2011). Aynı şekilde, iletişim problemlerinin çözülmesi ve aidiyet duygusunun güçlendirilmesi de okul kültürünü olumlu yönde

etkileyebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012). İkinci alt tema, etkinlikler ve faaliyetlerdir. Bu temada öne çıkan kodlar; okul etkinlikleri/sosyal faaliyetler, toplantılar/seminerler ve öğrencilere ekonomik/sosyal destekler sağlanmasıdır. Okul etkinlikleri ve sosyal faaliyetler, öğrencilerin ve öğretmenlerin sosyal bağlarını güçlendirir ve okul içindeki dayanışmayı artırır. Toplantılar ve seminerler, öğretmenlerin ve yöneticilerin profesyonel gelişimini destekler ve okul içinde bilgi paylaşımını teşvik eder. Etkinlikler ve sosyal faaliyetler okul topluluğunu bir araya getirerek iş birliğini artırmaktadır. Özellikle öğrencilere sağlanan ekonomik ve sosyal destekler, okul kültürünün gelişmesine büyük katkı sağlar (Gümüş, 2013).



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre Hasan Coci Anadolu Lisesi'nde örgüt kültürü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ve öneriler bu bölümde yer almaktadır.

Sonuçlar

Kültür kavramı; toplumun davranış ve yaşayış biçimi, kültürel miras ve sanat ve diğer alanlar ile açıklanmaktadır. Toplumun davranış ve yaşayış biçimi; ortak davranışlar, yaşayış tarzı, değerler, gelenek-görenekler ve inançlar etrafında tarif edilmiştir. Kültürün ayrıca sanat, dil, müzik ve yaşam tarzı gibi yansımalar üzerinde de tanımlandığı tespit edilmiştir.

Okul kültürü kavramı en fazla eğitim paydaşlarının rolleri ve bu paydaşlar arasındaki ilişki ve işbirliği üzerinden tanımlanmıştır. Buna ilave olarak, okul kültürünün okula özgü kurallar, davranışlar, değerler ve inançlar üzerinden tanımlandığı tespit edilmiştir. Okul kültürünün ayırt edici bir diğer özelliği olarak ise kimlik ve aidiyet sağlaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul kültürünün en belirgin taşıyıcı öğesinin sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme, toplumsal yardım ve farkındalık faaliyetleri ile sportif etkinlikler gibi davranışsal artifaktlar olduğu saptanmıştır. Samimi dil kullanımı, espri ve şaka kullanımı, resmi ve saygılı dil kullanımı, efsaneler ve hikayeler ve sloganlar gibi sözel artifaktlar, ayrıca okul forması ve logo, panolar ve afişler, özel kıyafetler ve rozetler gibi fiziksel artifaktların da okul kültürünün taşıyıcı öğeleri olduğu belirlenmiştir.

Okul kültürünü oluşturan değerlerin; iş birliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitlik olduğu tespit edilmiştir.

Okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançların en önde geleninin toplumun geneline hakim olması beklenen saygı/sevgi, empati, toplumsal/ahlaki değerler ve dini/kültürel değerler gibi genel değerler olduğu

tespit edilmiştir. Bunlara ilave olarak; okuldaki ceza ve disiplin mekanizmasının, etkili iletişim ve işbirliğini kapsayan yönetim yaklaşımlarının ve başarı odaklı kaliteli bir eğitim-öğretimin de okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık ettiği ortaya çıkmıştır.

Okul kültürünün, birlikte hareket etme/dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, okul iklimine yönelik aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçilik gibi çok sayıda ve çeşitli olumlu yansımalarının olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, okul kültürünün yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel/ekonomik sorunlar ve sosyal hayat eksikliği gibi olumsuz yansımalarının da olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul kültürünün geliştirilmesi ve olumsuzlukların üstesinden gelinebilmesi için öncelikli olarak; öğretmenlerin desteklenmesi, iletişim/koordinasyon sağlanması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, iletişim problemlerinin çözümü, okul personellerinin okula aidiyetlerinin kazandırılması, veli katılımı ve okul-veli iş birliği gibi okul yönetimi odaklı çözümler üretilmesi önerilmiştir. Bunlara ilave olarak, okul etkinlikleri/sosyal faaliyetler, toplantılar/seminerler ve öğrencilere yönelik ekonomik/sosyal destekler gibi etkinlikler ve faaliyetler de önerilmiştir.

Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- Paydaşların rolü temasında, öğrenci-öğretmen-idare-veli ilişkisi ve iş birliği vurgulanmıştır. Katılımcılar, karar alma süreçlerinde paydaşların katılımının önemini belirtmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul liderlerinin öğretmenlerin ve velilerin karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmesi önerilmektedir. Bu, okul topluluğunda aidiyet duygusunu ve iş birliğini artıracaktır. Somut olarak, her dönem düzenli olarak öğretmenler ve velilerle ortak karar alma toplantıları yapılmalı ve bu toplantılarda alınan kararlar hakkında geri bildirimler toplanabilir.
- Kurallar ve davranışlar temasında yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafıza ön plana çıkmıştır. Ayrıca yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul içindeki iletişim kanallarını geliştirmek ve koordinasyonu artırmak için stratejiler geliştirilmelidir. Bu, iletişim problemlerinin çözülmesine ve uyumlu bir okul kültürü oluşturulmasına katkı

sağlayacaktır. Bu kapsamda dijital iletişim platformları kullanılabilir ve düzenli olarak iletişim stratejileri değerlendirilip güncellenebilir.

- Katılımcılar, öğretmenlerin profesyonel gelişim fırsatlarına ve motivasyon artırıcı destek mekanizmalarına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlere profesyonel gelişim fırsatları sunulmalı ve destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu, eğitim kalitesini artıracaktır. Bu kapsamda öğretmenler için düzenli eğitim seminerleri ve atölye çalışmaları düzenlenmeli, öğretmenlerin başarıları ödüllendirilmelidir.
- Araştırmada, ekonomik sorunlar ve sosyal hayata katılım engelleri gibi bazı nedenlerle okul kültürü açısından istenmeyen durumlar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu olumsuzluklara karşı öğrencilere yönelik ekonomik ve sosyal destek programları oluşturulmalı ve bu programlar sürdürülebilir şekilde uygulanmalıdır. Bu, eğitimde fırsat eşitliğini artırarak öğrencilerin akademik başarılarını destekleyecektir. Bunu sağlamak adına, burslar ve sosyal yardım programları oluşturulabilir, ekonomik destek sağlamak için bağış kampanyaları düzenlenebilir.
- Davranışsal artifaktlar temasında sosyal etkinlikler ve sportif etkinlikler ön plana çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul içindeki sosyal etkinlikler ve faaliyetler artırılmalıdır. Bu tür etkinlikler, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki sosyal bağları güçlendirecektir. Bu bağlamda çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir ve bu etkinliklerin etkilerini değerlendirmek için anketler yapılabilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Bu araştırmanın çalışma grubu tek bir okuldan seçilmiştir. Gelecekteki araştırmaların çalışma grupları daha fazla sayıdaki okuldan seçilebilir.
- Bu araştırma Anadolu'da bir ilde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki araştırmalar farklı bölge ve illerde de yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.
- Araştırmada çalışma grubu okul yöneticileri ve öğretmenlerden seçilmiştir. Gelecekteki araştırmalar çalışma gruplarına öğrencileri ve velileri de dahil edebilir.
- Araştırmada yalnızca nitel yöntemler kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalar nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma desenleri kullanarak daha geniş bir perspektiften okul kültürü konusunu inceleyebilirler.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof N. ve Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G. ve Akturan, A. (2015), Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Agrawal, R. K. ve Tyagi, A. (2010). Organisational culture in Indian organisations: An empirical study. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 3(1), 68-87.
- Akbaba, S. (2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(28), 451-469.
- Akbaş, A. (2020). *Örgüt kültürü ile inovasyon ve yenilik ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirak kurumlarında bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve vizyon yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Akın, M. A. (2013). *Okul değerleri ile okul başarısı arasındaki ilişkinin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda insan yönetimi: İnsan mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 387-406.
- Aktaş, H., Gültekin, E., Kacır, F., Sarıca, E. ve Karaçam, N. (2023). Eğitim kurumlarında örgütsel iletişimin fonksiyon ve yöntemlerinin değerlendirilmesi. *IJSS*, 7(32), 517-533.

- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik stilinin ve liderlik yoğunluğunun örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alp, İ. (2017). *Ortaokul öğrencilerinin bireysel değerleri ile okul kültürüne ilişkin algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alpaydın, Y. ve Alp, İ. (2019). Ortaokul öğrencilerinin bireysel değerleri ile okul kültürüne ilişkin algılarının incelenmesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(1), 1-23.
- Anderson, S. (1993). *Ordinance of the Swedish national board of occupational safety and health containing provisions on measures against victimization at work*. Ordinance AFS.
- Arıcı, H. Y. ve Budak, E. (2022). Değer merkezli okul kültürüne dair öğretmen görüşleri: İstanbul örneği. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 12(4), 994-1009.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44(44), 449-472.
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Avcı, A. (2018). Örgüt kültürü: Kavramsal çerçevesi ve eğitim yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-41.
- Avcu, Y. (2008). *Örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler: istanbul emniyet müdürlüğünde bulunan orta kademe yöneticiler üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ay, D. A. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aydın, A., Erdağ, C. ve Sarier, Y. (2010). Eğitim yönetimi alanında yayınlanan makalelerin konu, yöntem ve sonuçlar açısından karşılaştırılması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 37-58.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.
- Aytaç S. (2004). *Çalışma yaşamında kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bahçetepe, Ü. ve Meşeci Giorgetti, F. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. *İstanbul Journal of Innovation in Education*, 1(3), 83-101.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram kuram sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. Kahramanmaraş: Alfa Aktüel Yayın
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 11-19.
- Bakoğlu, R., Aşkun, O. B. ve Yıldırım, H. (2016). *Türkiye’de Kamu Kurum Kültürü*. İstanbul: BETA.
- Balcı, A. (2008) *Örgüt mecazları*. Ekinoks.
- Balcı, A. (2011). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Pegem Akademi Yayıncılık.

- Balcı, A. (2020). *Açıklamalı eğitim yönetim terimleri sözlüğü*. (5. basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barr, J. J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Educational Studies*, 37(3), 365-369.
- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arayışında yeni argümanlar: Manisa Vestel fabrikasında bir çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 184, 181-193.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basri, S. ve Zorlu, K. (2020), Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (3 9), 147-164.
- Baş, Ş. (2023). *Değişim odaklı liderliğin proje başarısına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Baş, T., Amarat, M., Ünal, Ö., Durmuş, A. ve Boz, Ş. (2018). Örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkisi: Özel hastane örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 538-548.
- Başar, P., Ilkan, E. ve Mutair, F. (2022). Cameron and Quinn's model of organizational culture: A case study in CAC bank. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 259-266
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Deuhfed*, 9(1), 23-28.
- Berberoglu, G. (2002). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (Vol. 16). New York: Cambridge University Press.

- Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notu.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Cameron, K. ve Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Revized 6th Edition). USA, San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint.
- Cora, İ. (2020). Örgüt kültürünün temel unsurları ve ahilik kültürü. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(8), 608-623. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.532>
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde kuramsal gelişmeler. *Eğitim Yönetimi*, 3(1), 31-43.
- Çelikkale, Ö. ve İnandı, Y. (2012). İlköğretim öğretmenlerinde disiplin anlayışı ve kişilerarası ilişkiye yönelik yetkinlik inancının incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(2), 15-28.
- Çeliktaş, Z. (2019). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çetiner, M. N. (2019). *İlkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.

- Çimen, M. A. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Daft, R. (2015). *Örgüt: Kuramları ve tasarımı anlamak* (Çev. Ö. Timurcanday). Ankara: Nobel.
- Deal, T. E. ve Peterson, D. K. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 27-30.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass Inc.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Massachusetts: Wesley.
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2011), Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523-544.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Dion, M. (1996). Organizational culture as matrix of corporate ethics. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(4), 329-351. <https://doi.org/10.1108/eb028855>
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 53-74.

- Doğan, S. (2014). Okul kültürünün akademisyen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 207-230.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etiğin önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 93-109.
- Doğanay, Ş. D. (2023). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütün duygusal yeteneğinin aracı etkisi: Bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, B. (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durğun S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 31-38.
- Ece, M. (2024). *Örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisinde yaşam yönelimi ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Eskişehir.
- Elmas, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 74(36), 73-88.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta
- Erkenekli, M. (2015). *Toplumsal kültür*. Ü. Sıgırı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel davranış içinde*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde iletişim kalitesini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 137-149.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York and London: Teachers College Press.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. (Sixth Edition). New Jersey: Pearson.
- Giliç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(35), 374-397.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 182-196.
- Göçer, A.A. (2009). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolü, Radisson Sas Hotel Ankara örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Görmen, M. (2018). Investigation of the relationship between organizational culture and risk culture. *BJSS Balkan Journal of Social Sciences*, 121-135.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 148-159.

- Güteryüz, Z. (2023). *Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüş, B. (2019). *İşletmelerde kalite kültürü ve örgüt kültürü ilişkisi: Eskişehir’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Gümüş, E. A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüştekin Eren, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Günder, G. (2024). *Örgüt kültürünün yetenek yönetimi uygulamalarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. ve Çakıcı, A. (2024). İş yaşamında örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 8(46), 1177-1194.
- Güvenç, B. (2004). *Kültürün ABC’si*. İstanbul: YKY Yayınları.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding organisations*. Harmondsworth: Penguin.

- Hargreaves, A. (2001). *Emotional geographies of teaching*. Teachers College Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 3, 119-128.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and climate. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3).
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- İşık, A. N. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (eğitim fakültesi örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187 -205.
- İslam, G. ve Zyphur, M.J. (2009).Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Grup Organization Management*, 34(1),114-139.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kadıoğlu, S. (2018). *Eğitim kurumlarında okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kadıoğlu, S. ve Zafer Güneş, D. (2019). Okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *IZU Journal of Education*, 1(2), 320-346.

- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, Ö. ve Altınok, V. (2024). Örgüt kültürü modelleri ile yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı arasındaki ilişki. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 11(106), 803-817
- Karaarslan Sarı, R. (2019). *Okulların örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Karadağ, M. (2024). *Ruhsal liderlik, okul kültürü ve akademik başarı*. İstanbul: Eğitim Yayınevi
- Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 457-478.
- Karaköse, D. (2024). *Örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kavi, E. (2007). Bankacılık ve özel finans kurumlarında çalışanların çift s modeli çerçevesindeki örgüt kültürü algılamalarının motivasyon düzeyleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 153-172.

- Kaya, K. (2023). *Okullarda sosyal adalet liderliği ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Kayserili, M. (2023). *Yöneticilerin kişiliklerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kenanoğlu, C. (2020). *Örgüt ikliminin, çalışan motivasyonuna etkisi: Adana restoran işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kesken, R. (2011). *Kurum kültürü ve örgütsel sembolizm: Bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kızıloğlu, M. (2017). *Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kızıloğlu, M. ve Kök, S. B. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 141-159.
- Kiliç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. ve Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Konaklı, T. (2021). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19
- Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hakim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 62-81.

- Korkut, A. (2008). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Koyuncu, O. (2009). *Bireyci ve toplulukçu kültürün yönetim üzerine etkileri: Yönetici adayları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köksal, K. (2007). *Yüksek öğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Köse, Ö., Kalyoncu, M., Karataş, K., Erol, A. E., Usta, E., Demiralp, O., Karaman, U. (2010). *Hoşgeldin öğretmenim*. Ankara: MEB Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kurşun, A. (2019). *Yetenek yönetimi ile örgüt kültürü ilişkisinde duygusal zeka liderliğinin ve psikolojik sözleşmenin aracı rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kutlu, E. (2019). *Bankalarda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: zonguldak ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükşarı, İ. (2012). *Örgüt iklimi ile stres arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279–304.
- Macit, G. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Macneil, A., Prater, D. ve Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201.
- Mcdonald, P. ve Gandz, J. (1992). Getting value from shared valuesll. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Merriam, B. S. (2018). *Nitel araştırma*. (Çev. S.Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Murtezaoğlu, S. (2012). Kültürel belleğin ritüel yoluyla kuruluşu. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, (Balkan Özel Sayısı-II), 344-350.
- Nişancı, Z. (2012). Toplumsal kültür- örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.

- Nural, D. ve Kalay, F. (2023). Örgüt kültürü: teorik bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 201-217.
- O'donnell, O. ve Boyle R. (2008). *Understanding and managing organisational culture*. Ireland: Institute Of Public Administration.
- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Ölmez, M. (2024). *Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Öner, N. ve İşcan, Ö. F. (2021). Örgüt kültürü ile yenilik yönetimi arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 53-66.
- Özdemir, M. ve Sezgin, F. (2008). Okul kimliği ve aidiyet duygusu. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 77-90.
- Özdevecioğlu, M. ve Çevik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibari ile bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özer, G. (2019). *Örgüt kültürünün kurumsal imaj ve örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgüler, E. (2023). *Sağlık sektöründe örgüt kültürü ve duygusal emeğin çalışanların inisiyatif alma davranışlarına etkisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış* (7. Baskı). Bursa: Ekin Yayınları.

- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç. ve Acar, P. (2013). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Özkara, E. ve Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(3), 1023-1050. <https://doi.org/10.30964/auebfd.693129>.
- Öztürk, S. ve Hazar, Ç. M. (2020). Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli kapsamında kurum kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 7(62), 3559-3568.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö. ve Yılmaz, Ö. (2010). Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları (Bir araştırma). In *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, (59-72).
- Pehlivan, A.İ. (2001). *Yönetişel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin örgüt yapısının işverenlerin örgütsel bağlılığına etkisine ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. Jr. (2004). *In search of excellence, lessons from America's best-run companies*. Originally Edited 1982. USA: Harper Business Essentials, Harper Collins.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Recepoglu, E. (2014). Okul kültüründe liderlik. N. Güçlü (Ed). *Okul Kültürü* içinde (ss. 205-241). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Robbins, S. ve Judge, T. (2019). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ö. N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sayılın, T. (2017). *Üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayılır, H. (2020). *Ortaokullardaki örgüt kültürü tipleri ve okul müdürlerinin yetki kullanımı algılarına ilişkin görüşleri: Karma yöntem (Sivas ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sayman, M. (2024). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Bakırköy' Deki devlet hastanelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Schein Edgar H. (2006), *Career anchors participant workbook*. USA: John Wiley&Sons, Inc
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Selvi, Ç. (2007). *İlköğretim okullarında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları: Erzincan ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Selwyn, N. (2011). *Education and technology: Key issues and debates*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Sertpolat, R. (2013). *Eğitim kurumlarında kurum kültürü ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeyleri: Adıyaman ili Besni ilçesi eğitim kurumları üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Sevim, F. Ö. M. ve Akın, U. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde lisansüstü eğitimin rolü: Mezun olmak yeterli mi? *Eğitim ve Bilim*, 46(207), 483-510

- Sezerel, H. (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algularına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Sönmez, D. ve Başal, M. (2021). Kurum kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkisi: Ankara'daki 5 yıldızlı oteller üzerinde uygulama. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 109-128.
- Sönmez, M.A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Steen, E.V. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *Rand Journal Of Economics*, 41(4), 617-648.
- Straeter, K. (2008). Organizational culture in hospitals. *Mckendree University Online Journal of Undergraduate Research*, 11, 43-54.
- Subaşı, S. ve Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve yönetici desteğinin rolüne yönelik literatür incelemesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20. DOI: 10.55150/apjec.1032399.
- Süer, T. (2019). *Algılanan örgüt kültürünün ve liderin kişilik özelliklerinin yenilikçilik tutumuyla etkileşimi: Bir savunma sanayii kurumunda araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi SBE, İzmir.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şeker, H.Ş. (2016). *Örgüt kültürü ve inavasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şekerli, Ö. B. ve Gerede, Y. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), 17-38.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Şişman, M. (2022). *Örgütler ve kültürler*. 5.Baskı. Ankara: Pegem AYayıncılık.
- Şişman, M. (2023). *Öğretim liderliği*. 7.Baskı. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taner, D. (2020). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tankut, F. (2021). *Okullardaki örgüt kültürünün öğretmen liderliği ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2016). Kurumsal strateji ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişkinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 123-136.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, M. U. (2014). İlköğretim okullarında cinsiyet ve örgütsel rollere göre örgüt kültürü algısı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 170-180.
- Taş, M., Gündüz Karakuzu, E., Şımık, M. ve Durmaz, İ. H. (2023). Okul kültürü oluşturmada kültürel liderliğin rolü ile ilgili öğretmen görüşleri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(2), 444-465.
- Taylor, E. B. (1958). *The origins of culture and religion in primitive culture*. New York: Harper & Brothers.
- TDK, (2024). Türk Dil Kurumu sözlüğü. <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Tekpınar, V. (2022). *İlkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü ile okullardaki yabancılaşma düzeyleri arasındaki*

ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.

Tofur, S. (2018). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar: "Die Welle (tehlikeli oyun)" filmi analizi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 1765-1780.

Tokmak, M., Kandemir, H., Karaca, M. ve Aydoğan, S. (2022). Sosyal sermayenin akademik başarıya etkisi: Gelendost Meslek Yüksekokulu örneği. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 6(20), 160–1176. DOI: 10.37242/pejoss.2230.

Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures thorough rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.

Tuna, Ö. (2021). Örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçilik üzerine etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 199-218.

Tunçkılıç, A. (2019). Pozitif örgütsel davranışın örgüt ve örgüt kültürü üzerine etkisi. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3 (8), 11- 24.

Turan, S. (1998). *Measuring organizational climate and organizational commitment in the Turkish educational context*. Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration (St. Louis, MO, October 30 – November 1, 1998). ED 429359.

Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.

Tylor, E. B. (2016). Kültür bilimi. *ViraVerita E-Dergi*, 4, 91-110.

Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli

Üniversitesi idari personel örneği. *Electronic Journal of Vocational Collages*, 3 (3), 69-91.

Unutkan, G.A. (1995). *İşlemelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen Kitabevi.

Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.

Uzun, H. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: iletişim sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Vural, Z.B.A. (2018). *Kurum kültürü*. 6.Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(13), 217-230.

Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(1), 1-8.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 9.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlaki ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 8-27.

Yıldırım, İ. (2024). *Örgütsel adalet ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Buna yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yiyit, T. (2016). *Türk işletmeleri için örgüt kültürü boyutlarının yerli bir modelleme açısından incelenmesi: Keşfedici bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yolcu, M. (2002). Dil: İşlevi, çeşitleri ve alanları bağlamında kavramsal bir inceleme. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 2(4), 67-96.
- Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları: Şırnak ili İdil ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45 -64.
- Zembat, R., Tunçeli, H. ve Akşin, E. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının" okul yöneticisi" kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 1(2), 446-459.

EKLER

EK-1: Görüşme Formu Soruları

Sayın Okul Yöneticisi ve Öğretmenleri,

Bu araştırma, örgüt kültürünün temel inanç, değer ve artifakt boyutlarının okullarda nasıl karşılık bulduğunu incelemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla okulunuzun kültürü hakkında bilgi edinmek için size çeşitli sorular yöneltilmiştir. Verdiğiniz yanıtlar anonim olarak değerlendirilecek, kimliğiniz araştırmacı tarafından gizli tutulacaktır. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlar araştırmanın niteliğini arttıracaktır. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Aliye EROL
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Tezli YL Öğrencisi

Demografik Sorular

Göreviniz: 1) Okul Müdürü 2) Müdür Başyardımcısı/Müdür Yardımcısı 3) Öğretmen

Görev yaptığınız öğretim kademesi: 1) İlkokul 2) Ortaokul 3) Lise

Cinsiyetiniz: 1) Kadın 2) Erkek

Yaşınız: (lütfen yazınız)

Kaç yıldır öğretmensiniz? (lütfen yazınız)

Kaç yıldır okul yöneticisisiniz? (lütfen yazınız)

Kaç yıldır bu okulda çalışmaktasınız? (lütfen yazınız)

Görüşme Soruları

1. Size göre kültür ne demektir? Kültür kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Size göre okul kültürü ne demektir? Okul kültürü kavramını nasıl tanımlarsınız?
3. Şu an görev yapmakta olduğunuz okulun kültürünü yansıtan;
 - a. Sözel artifaktlara (kullanılan dil, hikâyeler, efsaneler, şakalar, jestler ve jargon vb.) örnekler verebilir misiniz?
 - b. Davranışsal artifaktlara (ritüeller, törenler, kutlamalar, geleneksel buluşmalar vb.) örnekler verebilir misiniz?
 - c. Fiziksel artifaktlara (logolar, araç-gereçler, rozetler, formalar, afişler, semboller) örnekler verebilir misiniz?

4. Okulunuzda tüm paydaşlar tarafından benimsenen ortak değerlere (güven, saygı, hoşgörü vb.) örnekler verebilir misiniz?
5. Okulunuzdaki, okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlara (hayatın anlamının ne olduğu, insanın nasıl bir varlık olduğu, eğitimin nasıl olması gerektiği, disiplinin nasıl sağlanması gerektiği ve benzeri) örnekler verebilir misiniz?
6. Genel olarak okulunuzun kültürünü değerlendirdiğinizde olumlu/güçlü ve olumsuz/zayıf yanlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz? Gerekçeleriyle açıklayınız.
7. Okul kültürünüzün olumsuz/zayıf olarak gördüğünüz yanlarının iyileştirilmesi için kimler, neler yapabilir? Örneklerle açıklayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederim

EK-2: Etik Kurul İzni

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
12.03.2024	05	01-51

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 05.44- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 06.03.2024 tarih ve 408965 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ ÇALIŞMANIN YAZARI	Prof. Dr. Uğur AKIN Aliye EROL (Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)

EK-3: MEB Araştırma İzni

T.C.
AMASYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-47613789-44-100004123
Konu : Tez Çalışması Kapsamında
Araştırma/Anket İzni
(Aliye EROL)

02.04.2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğünün 18.03.2024 tarih ve E-56314351-044-412921 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) Sayılı Genelgesi.

İlgi yazı (a) ile; Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aliye EROL'un, Prof. Dr. Uğur AKIN'ın danışmanlığında hazırlamış olduğu "Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Gümüşhacıköy ilçesinde bulunan Hasan Coci Anadolu Lisesinde görevli yönetici ve öğretmenlere, belirtilen anketi uygulayabilmek için izin talep edilmektedir.

Bu bağlamda; söz konusu talebin, ilgi (b) 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) sayılı Genelge (Araştırma Uygulama İzinleri) de belirtilen hususlar doğrultusunda ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve insan hakları alanındaki uluslararası sözleşmeler başta olmak üzere 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkındaki Kanun ile yürürlükte olan tüm yasal düzenlemeler ve politika belgelerine uygun, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere, derslerin aksatılmaması ve gönüllülük esasına göre araştırma yapılması, araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmanın bitiş tarihinden itibaren 30 (otuz) gün içinde izin alınan kuruma ulaştırılması, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Alpaslan KANAR
Müdür a.
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
02.04.2024
Mehmet TÜRKMEN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Tarih ve Sayı: 04.04.2024-418933



T.C.
AMASYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-47613789-44-100078331
Konu : Tez Çalışması Kapsamında
Araştırma/Anket İzni
(Aliye EROL) Hk.

03.04.2024

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Valilik Makamının 02.04.2024 tarih ve E-47613789-44-100004123 sayılı Onayı.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aliye EROL'un, Prof. Dr. Uğur AKIN'ın danışmanlığında hazırlamış olduğu "Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Gümüşhacıköy ilçesinde bulunan Hasan Coci Anadolu Lisesinde görevli yönetici ve öğretmenlere, belirtilen anketi uygulayabilmek için talep edilen iznin verildiğine dair ilgi Onay ekte gönderilmiş olup gerekli duyuruların yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet TÜRKMEN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi Onay ve Ekleri