

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU



OKULDA KÜLTÜREL DİNAMİKLER

Cultural Dynamics in Schools

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU



OKULDA KÜLTÜREL DİNAMİKLER

Cultural Dynamics in Schools

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Aralık 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-8572-37-7

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

ÖNSÖZ

Bu kitap, okulun yalnızca dersliklerden, programlardan ve mevzuattan ibaret olmadığını; onu asıl anlamlı ve etkili kılan unsurun **okul kültürü** olduğunu merkeze alarak kaleme alınmıştır. Okullarda her gün yaşanan başarılar, sorunlar, ilişkiler ve alınan kararlar, büyük ölçüde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar tarafından şekillendirilmektedir. Bu yönüyle okul kültürü, bir okulun görünmeyen ama en güçlü belirleyicisidir.

Kitapta, okul yöneticilerinin güçlü, pozitif ve sürdürülebilir bir okul kültürü oluşturabilmeleri için dikkat etmeleri gereken temel kültürel dinamikler ele alınmaktadır. Okulun sahip olduğu kültürü tanımanın, anlamlandırmanın ve gerektiğinde dönüştürmenin neden önemli olduğu; bu süreçte okul yöneticilerinin liderlik rolleri, öğretmenlerle kurulan ilişkiler, ortak vizyon oluşturma çabaları ve paydaş katılımı çerçevesinde açıklanmaktadır. Okuldaki kültürel yapı çözümlenerek, okulun güçlü yönleri kadar gelişime açık alanlarının da nasıl fark edilebileceği üzerinde durulmaktadır.

Bu eser, okul yöneticilerine hazır reçeteler sunmaktan çok; **düşündürmeyi, fark ettirmeyi ve yön göstermeyi** amaçlamaktadır. Ayrıca, okul kültürünü dönüştürmenin kısa vadeli bir müdahale değil, sabır, tutarlılık ve bilinçli liderlik gerektiren bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Kültürün; törenlerden iletişim biçimlerine, karar alma süreçlerinden öğretmen iş birliğine kadar okul yaşamının her alanında nasıl somutlaştığı örnekler ve kavramsal çerçevelerle ele alınmaktadır.

Umarım bu kitap, okul yöneticilerinin kendi okullarına yeni bir gözle bakmalarına, mevcut kültürü daha iyi okumalarına ve öğrenciler ile öğretmenler için daha güvenli, destekleyici ve öğrenmeyi önceleyen bir okul ortamı oluşturmalarına katkı sağlar. Eğer bu çalışma, bir okulda bile olsa küçük bir farkındalık yaratır ve olumlu bir kültürel değişimin başlangıcına vesile olursa amacına ulaşmış olacaktır.

Aralık 2025

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
-------------	-----

BÖLÜM I

İNSAN VE KÜLTÜR.....	1
İnsan	1
Kültür	2
Türk Düşünce ve Bilim Dünyasında Kültür Kavramı	3
Kültür Çeşitleri	5
Kültürel Determinizm	5
Kültürel Görelilik	5
Kasıtlı Kültürleme	6
Örgüt Kültürü	6
Okul Örgütünde Kültür	6

BÖLÜM III

TOPLUMSAL VE KURUMSAL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.... 8

Hofstede'nin Toplumsal Kültür Boyutları	9
Güç Mesafesi	9
Bireycilik – Toplulukçuluk	10
Maskülen (Erillik) – Feminin (Dişillik)	10
Belirsizlikten Kaçınma	11
Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim	12
Serbestlik – Kısıtlılık	12
Hofstede'nin Araştırma Sonuçları (ABD, Japonya, Almanya, İsveç, Çin, Türkiye)	13
Eğitim Örgütlerindeki Durum	14

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEORİK DERİNLİĞİ..... 15

Örgüt Kültürü Katmanları	15
Artifaktlar	16
Değerler ve İnançlar	16
Temel Varsayımlar	17

BÖLÜM IV

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAPSAMI..... 19

Dışsal Uyum	19
İçsel Bütünleşmeyi Yönetebilme	20
Kültürel Gerçeklik Varsayımları	21
Gerçeklik Seviyeleri	21
İnsan Doğasına İlişkin Varsayımlar	22

BÖLÜM V

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÇÖZÜMLEYEBİLMEK.....	24
Süreç Odaklı ya da Sonuç Odaklı Örgütler	24
Çalışan Odaklı ya da İş Odaklı Örgütler	24
Profesyonel (Meslekî) Odaklı ya da Yerel Odaklı Örgütler	25
Açık Sistem Odaklı ya da Kapalı Sistem Odaklı Örgütler	25
Katı Denetim Odaklı ya da Esnek Denetim Odaklı Örgütler	25
Pragmatik ya da Normatif Yaklaşım Odaklı Örgütler	25
Örgüt Kültürünü Deşifre Edebilme	25

BÖLÜM VI

KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ

BAZI KAVRAMLAR.....	28
Makro Kültür.....	28
Mikro Kültür	28
Alt Kültür	29
Jenerik (Öz) Kültür	29
Baskın Kültür	29
Parçalanmış Kültür.....	29
Zayıf Kültür.....	30
Örgüt İklimi.....	30
Örgüt Sağlığı	31
Örgütsel Kültürü Kavramak	31

BÖLÜM VII

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDEN OKUL KÜLTÜRÜNE	33
Okul Kültürü Neden Önemlidir?.....	35
Okul Kültürünün İşlevi	36
Okuldaki Alt Kültürler	37
Okul Kültürü ve Motivasyon	38
Okul Kaynakların Yönetiminde Kültürün Etkisi.....	38
Sağlıklı Okul	38
Mutlu Okul	39

BÖLÜM VIII

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİNAMİKLERİ	40
Temel Varsayımlar.....	40
Değerler.....	41
İnançlar.....	43
Semboller	46
Normlar	51
Ritüeller ve Törenler (Seremoniler)	53
Mitler, Efsaneler ve Hikâyeler	55
Kahramanlar ve Liderler	56

Dil.....	58
Artifaktlar	59

BÖLÜM IX

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE TİPOLOJİ VE YÖNELİMLER..... 61

Zorlayıcı Örgütler.....	61
Faydacı Örgütler.....	61
Normatif Örgütler.....	61
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ.....	62
1. Güç Kültürü	62
2. Rol Kültürü	63
3. Görev Kültürü.....	63
4. Birey Kültürü.....	64
Pheysel'in Kültür Tipleri	65

BÖLÜM X

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK..... 67

BÖLÜM XI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÖLÇME VE ARAŞTIRMA 69

Örgüt Kültürü Ölçekleri	69
Örgüt Kültürü Araştırmaları	70
Anketlerin Kullanımındaki Sorunlar	72

BÖLÜM XII

OKULUN GELECEĞİ 74

KAYNAKÇA..... 76

BÖLÜM I

İNSAN VE KÜLTÜR

İnsan

“İnsan nedir?” sorusuna farklı bilim alanları farklı yanıtlar vermektedir. Bu tanımlar, birbirini tamamlayan bir yapbozun parçaları gibi, insan olgusuna ilişkin büyük resmi ortaya koymaktadır. Bu büyük resme bakarak insanı anlamaya yönelik çabalar, hangi alanlarda gelişmemiz gerektiğini ve yaşamda gerçekten neyin önemli olduğunu kavramamıza da yardımcı olmaktadır.

Biyoloji bilimi insanı, “genellikle 46 kromozomlu, gelişmiş bir sinir sistemine sahip, dik durabilen ve karşılayıcı baş parmağı bulunan bir primat” olarak tanımlamaktadır. Karşılayıcı baş parmağın sağladığı bu anatomik avantaj, insanın yarattığı uygarlıkları ve dünya sahnesinde ortaya koyduğu büyük ölçekli faaliyetleri açıklayan önemli bir unsurdur.

Sosyolojik bakış açısına göre insan, kültürel bir bağlam içinde var olan; sosyal yapı ve kurumlar oluşturan ve bu yapıları dönüştürerek toplumsal yaşamını geliştiren bir varlıktır. Sosyolojinin ilgi alanı, aile gibi küçük topluluklardan büyük uygarlıklara; organize suç örgütlerinden dinî cemaatlere, ırk, yaş ve sosyal sınıf ayrımlarından ortak bir kültürün paylaşılan inançlarına kadar geniş bir yelpazeye uzanmaktadır. Bu bilim dalının temel amacı, sosyal dünyayı anlamak ve insanın diğer insanlarla ve toplumla kurduğu etkileşimleri çözümlemektir.

Sosyoloji sıklıkla psikoloji ile karıştırılmaktadır. Her iki disiplin birbiriyle yakından ilişkili olsa da odak noktaları bakımından önemli farklılıklar gösterir. Psikoloji, genel olarak “zihin ve davranışın incelenmesi” olarak tanımlanabilirken; sosyoloji, bireyler, gruplar ve kurumlar arasındaki ilişkileri, toplumun nasıl işlediğini ve bu işleyişin toplumun tamamına mı yoksa belirli grupların yararına mı hizmet ettiğini anlamaya çalışır.

Antropoloji ise insanı hem kültür üreten hem de kültür tarafından biçimlendirilen bir varlık olarak ele alır. Antropologların bir kısmı insanın biyolojik yapısını; genetiğini, kemiklerini, beslenme biçimlerini ve sağlığını incelemektedir. Bir kısmı, insan topluluklarının yüzlerce hatta binlerce yıl önce nasıl yaşadığını ve onlar için neyin önemli olduğunu anlamak amacıyla eski uygarlık ve kültürleri araştırır. Diğer bir grup antropolog ise farklı coğrafyalardaki insan topluluklarının gündelik yaşantılarını gözlemleyerek, dilin nasıl kullanıldığını, anlamın nasıl üretildiğini ve sosyal eylemlerin nasıl örgütlendiğini incelemektedir.

Din, “insanın kaderini bağlı gördüğü üstün bir güç ya da ilkeye inancı ve bu inancın sonucu olarak ortaya çıkan zihinsel ve ahlaki tutum” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 1979: 75). Dinî bakış açısına göre insanlığın varoluşu

ilahi yaratılışın bir sonucudur. İnsan, yaratıcının verdiği ruh ve bedenden oluşan, bir yaratılış gayesi bulunan bir varlıktır. Bu çerçevede bireylerin ve toplumların, dinin öngördüğü ahlaki sorumlulukları yerine getirmesi beklenir.

Felsefeye göre insanın ayırt edici özelliği soyut ve rasyonel düşünebilme yeteneğidir. Bu yeteneğin mümkün kıldığı dil, kültür, ideoloji ve dünya görüşü gibi etkinlikler, insan yaşamının temel bileşenleridir. “İnsan nedir?” sorusu, yalnızca bireysel anlam arayışlarının değil, felsefenin farklı disiplinlerinin de merkezinde yer alır. Felsefede insan, “akıl sahibi, irade sahibi ve özgür bir varlık” olarak tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde insan, “toplum hâlinde bir kültür çevresinde yaşayan; düşünme ve konuşma yeteneğine sahip, evreni bütün olarak kavrayabilen, bu kavrayış sonucunda çevresini değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı” olarak tanımlanmaktadır.

İnsan, merak eden bir varlıktır. Olayları anlama ve etkileme isteği; fen, teknoloji, sosyoloji, psikoloji, felsefe, din ve diğer bilgi alanlarının gelişimini motive etmiştir. Bu bilgi alanları aracılığıyla insanlar hem yaşadıkları dünyayı hem de kendilerini anlamlandırmaya çalışmışlardır. “Büyük resmi görmek” ifadesi, genellikle ayrıntılardan ziyade bir düşüncenin ya da sürecin nihai sonucuna odaklanabilme yetisini ifade eder. İnsana dair büyük resmi görebilen kişiler, farklı bakış açılarını bütüncül biçimde değerlendirebilen ve insanlık için bir vizyon ortaya koyabilen bireyler olmuşlardır.

Kültür

Kültür, insanın ne olduğu ve dünyada nasıl var olduğu sorularıyla doğrudan ilişkili olduğu için tanımlanması güç bir kavramdır. İnsanın evren içindeki konumu, inançları, birikimleri, fiziksel çevreyle kurduğu ilişki ve topluluk hâlinde yaşama biçimleri kültürün temel inceleme alanlarını oluşturur. Pek çok antropolog ve araştırmacı kültürü, insan yaşamına yön veren temel bir olgu olarak ele almaktadır.

Kültür insan için bir zorunluluktur; insan yaşamının kültür tarafından dokunulmamış herhangi bir yönü yoktur. Kültür, bireylerin kişiliklerinin oluşumunu, düşünme biçimlerini, problem çözme yaklaşımlarını; şehirleri ve büyük yapıları nasıl tasarlayıp inşa ettiklerini; eğitim, sağlık, güvenlik ve ulaştırma sistemlerini nasıl organize ettiklerini de kapsar.

Karl Marx’a göre kültür, doğanın yarattıklarına karşılık insanın yarattığı her şeyi ifade eder (akt. Güvenç, 2021: 97). Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) kültürü; sanat ve edebiyatın yanı sıra yaşam tarzlarını, birlikte yaşama biçimlerini, değer sistemlerini, gelenekleri ve inançları kapsayan;

bir toplumun ya da sosyal grubun kendine özgü manevi, maddi, entelektüel ve duygusal özelliklerinin bütünü olarak tanımlamaktadır.

Türk Dil Kurumu (2024) kültürü, “tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan maddi ve manevi değerler ile bunların sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayan araçların bütünü” şeklinde tanımlar. Kültür aynı zamanda, bir topluluğun etkileşim hâlindeki üyeleri tarafından paylaşılan; gelenekler, inançlar, değerler, normlar ve sembollerden oluşan, öğrenilmiş bir anlamlar sistemi olarak da değerlendirilebilir (Ting-Toomey, 1999).

Kültürün temel özelliklerinden biri, insanların onunla doğmamalarıdır. Kültür doğumdan itibaren öğrenilir ve bireyin yaşamı boyunca sürer. Sosyalleşme yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılır; bu süreçte bireyler, içinde yaşadıkları toplumun davranış kalıplarını, inançlarını ve değerlerini içselleştirir.

Kültür, bireylere ait olma ve dünyaya uyum sağlama duygusu kazandırır. Dünyayı algılama biçimlerini şekillendirir ve hızlı değişimlerin yaşandığı koşullarda dahi yaşamda bir istikrar duygusu sunar.

Her toplumun kültürü aynı değildir. Daha geniş bir kültür içinde, kendine özgü inanç, değer ve uygulamalara sahip alt kültürler bulunur. İnsanlık tarihi boyunca, dünyanın farklı bölgelerinde, insanların ne düşündüğünü, neye değer verdiğini ve nasıl davrandığını şekillendiren çok sayıda kültür ve alt kültür ortaya çıkmıştır.

Kültür zaman içinde değişir ve gelişir. Yeni inançlar, değerler ve uygulamalar eskilerin yerini alır. Dış etkilere açık toplumlarda kültürel değişim daha hızlı gerçekleşir. Kültürün yeniden konumlandırılması, bir toplumun kültürel anlam dünyasının yeniden yapılandırılması anlamına gelir.

Türk Düşünce ve Bilim Dünyasında Kültür Kavramı

Türk düşünce ve bilim dünyasında kültür kavramı üzerine yapılan çalışmalar, kavramın çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır. Bu alanda öne çıkan başlıca isimler ve yaklaşımları aşağıda özetlenmiştir:

Ziya Gökalp (1876–1924)

Türk sosyolojisinin kurucu isimlerinden biri olan Gökalp, kültür (hars) ile medeniyet ayrımını sistematik biçimde ele alan ilk düşünürdür. Ona göre kültür; bir millete özgü dil, din, ahlak, gelenek ve estetik değerlerden oluşurken, medeniyet milletlerarası ve evrensel unsurları (bilim, teknik vb.) kapsar.

Erol Güngör (1938–1983)

Hukukçu ve sosyal psikolog olan Güngör, kültürü inançlar, bilgiler, duygu ve heyecanlar bütünü olarak tanımlar. Medeniyeti ise değerler ve inançlar sistemi olarak ele alır. Kültür ile medeniyet arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğunu

vurgular ve kurumların bu değer ve inançların birer ürünü olarak ortaya çıktığını savunur.

Yılmaz Özakpınar (1934–2022)

Edebiyatçı ve psikolog olan Özakpınar, kültürü insan zihninin sembolik düşünme ve tasarım gücünün bir ürünü olarak görür. Bu nedenle maddi–manevi kültür ayrımını gereksiz bulur. Kültür ve medeniyetin doğada kendiliğinden var olmadığını, insan ürünü olduğunu vurgular.

Cemil Meriç (1916–1987)

Edebiyatçı, felsefeci ve sosyolog olan Meriç, kültürü “irfan” kavramı üzerinden açıklar. Kültürün kaynağını bir toplumun duygularında, sevinçlerinde ve heyecanlarında görürken; medeniyeti aklın ve bilimin ortaya çıkardığı bir birikim olarak değerlendirir.

Mümtaz Turhan (1908–1969)

Sosyal psikoloji ve kültür değişimleri alanında çalışmalar yapan Turhan, kültürü bir toplumun öğrenilmiş davranışları, değerleri ve düşünce sistemleri bütünü olarak ele alır. *Kültür Değişimleri* adlı eseri bu alanda temel kaynaklardan biridir.

İbrahim Kafesoğlu (1914–1984)

Türk kültür tarihi alanında önemli çalışmaları bulunan Kafesoğlu, kültürü bir milletin tarih boyunca oluşturduğu maddi ve manevi değerlerin bütünü olarak tanımlar. Çalışmalarında özellikle Türk–İslam kültürü üzerinde durur.

Niyazi Berkes (1908–1988)

Sosyolog ve düşünce tarihçisi olan Berkes, kültürü toplumun dünya görüşü, düşünce yapısı ve yaşam biçimiyle birlikte ele alır. Modernleşme süreci ile kültür arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Hilmi Ziya Ülken (1901–1974)

Felsefeci ve sosyolog olan Ülken, kültürü toplumun bilgi, inanç, sanat, ahlak ve düşünce sistemlerinin bütünü olarak değerlendirir ve kültür–medeniyet ilişkisini felsefi bir perspektifle inceler.

Bozkurt Güvenç (1932–2019)

Antropolog olan Güvenç, kültürü insanın doğaya eklediği her şey olarak tanımlar. Kültürü öğrenilen, aktarılan ve paylaşılan bir sistem olarak açıklar.

Kültür Çeşitleri

Aynı kültür içinde yaşayan bireyler dahi farklı zihinsel programlama katmanlarına sahiptir. Bu kültürel katmanlar farklı düzeylerde ortaya çıkar:

- **Ulusal düzey:** Bir bütün olarak ulusla ilişkilidir.
- **Bölgesel düzey:** Ulus içindeki etnik, dilsel veya dinî farklılıkları kapsar.
- **Cinsiyet düzeyi:** Kadın ve erkek rollerine ilişkin kültürel beklentilerle ilgilidir.
- **Nesil düzeyi:** Kuşaklar arası değer, tutum ve davranış farklılıklarını ifade eder.
- **Sosyal sınıf düzeyi:** Eğitim olanakları ve meslek farklılıklarıyla ilişkilidir.
- **Kurumsal düzey:** Belirli bir kuruluşun kendine özgü kültürüyle ilgilidir.

Kültürel Determinizm

Kültürel determinizm, kültürün insan davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini büyük ölçüde şekillendirdiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu görüşe göre bireylerin kimlikleri ve eylemleri, biyolojik ya da çevresel faktörlerden çok, kültürel geçmişleri, normları ve sosyal uygulamaları tarafından belirlenir. Kültürel bağlamlar, toplum içindeki insan deneyimlerinin, inançların ve etkileşimlerin biçimlenmesinde merkezi bir role sahiptir. Bu yaklaşım, insan davranışının nedenlerini büyük ölçüde bireyin kontrolü dışında konumlandırması nedeniyle eleştirilmiştir. Kültürel determinizme göre insanlar, içinde bulundukları kültürel koşullar tarafından şekillendirilen, büyük ölçüde edilgen varlıklar olarak görülür.

Kültürel determinizme eğitim alanından örnek vermek mümkündür. Kolektivist kültürlerin yaygın olduğu Doğu Asya toplumlarında eğitim sistemleri genellikle grup uyumu, iş birliği ve dayanışmayı vurgular. Buna karşılık bireyci kültürlerin baskın olduğu Batı toplumlarında kişisel başarı ve rekabet ön plana çıkar. Bu durum, kültürel değerlerin öğrenci davranışlarını nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Eğitimcilerin, eğitim reformu ve tasarım süreçlerinde kültürel bağlamların etkisini dikkate almaları bu nedenle önemlidir. Bazı antropologlar, insan olmanın evrensel bir “doğru yolu” bulunmadığını savunur. Bir toplumda “bizim yolumuz” olarak kabul edilen davranış ve değerler, başka bir toplumda geçerli olmayabilir. Bu nedenle kültür konusunda bilinçli bireyler için en uygun tutum hoşgörüdür.

Kültürel Görelilik

Kültürel görelilik, farklı kültürel grupların farklı biçimlerde düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını kabul eden bir yaklaşımdır. Bir kültürü diğerinden üstün ya da aşağı görmek için bilimsel ölçütler bulunmadığını savunur.

Toplumlar arası kültürel farklılıkların incelenmesi, bu yaklaşımın temel varsayımını oluşturur.

Etnosantrizm

Etnosantrizm, bireyin kendi kültürünü diğer kültürlerden üstün görmesi eğilimidir. Bu yaklaşım, diğer yaşam biçimlerini kişinin kendi kültürel çerçevesinin çarpıtılmış bir yansımasına indirger ve indirgemeci bir bakış açısı üretir.

Kasıtlı Kültürleme

Hofstede (2011), ulusal kültürü “insan zihninin kolektif programlanması” olarak tanımlar. Bu tür programlamaların büyük ölçüde eğitim kurumları aracılığıyla, kasıtlı kültürleme yoluyla gerçekleştirildiği kabul edilir. Buradaki kasıt, toplumda üzerinde uzlaşılmış değerler sistemini ve toplumsal konsensüsü ifade eder.

Örgüt Kültürü

Bamidele’ye göre (2022) örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevreden kaynaklanan zorluklarla karşılaşması ve bunlarla baş etmeyi öğrenmesi sürecinde şekillenir. Bu süreçte geliştirilen ilke ve uygulamalar, örgütün çevreye uyum sağlamasına ve başarısını sürdürmesine katkı sağladığı ölçüde korunur. Yeni üyelere bu ilkeler ve iş yapma biçimleri aktarılır. Bu nedenle örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları ve örgütsel gelişim programlarında önemli bir belirleyici olarak dikkate alınmalıdır.

Farklı tanım ve yaklaşımlar bulunmakla birlikte, değerlerin, normların ve felsefelerin paylaşılması örgüt kültürünün ortak unsurları arasında yer alır. Birçok araştırmacı, örgüt kültürünün temel işlevlerinden birinin örgüt içinde “takım ruhu” oluşturmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu yönüyle örgüt kültürü, endüstriyel ilişkiler ve insan ilişkileri yönetimi açısından temel bir inceleme alanıdır.

Her örgüt, tıpkı her birey gibi, kendine özgü bir karaktere sahiptir. Örgüt kültürü, birlikte çalışan bireyler arasında “biz” duygusunu geliştirerek davranışları etkileyen; büyük ölçüde soyut ancak son derece güçlü bir unsur olarak ortaya çıkar.

Okul Örgütünde Kültür

Örgütlenme, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bireylerin koordineli biçimde birlikte çalışmasını ifade eder. İnsanlar tarih öncesi dönemlerden bu yana örgütlenmiş; bu durum uzmanlaşmayı ve verimliliği artırmıştır. Örgütler;

makine, canlı organizma, kültür ya da kontrol mekanizması gibi farklı metaforlarla ele alınabilir.

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği yapan bireyler topluluğudur. Yönetim ise örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla insan ve maddi kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi sürecidir.

Örgüt kültürü; bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan varsayımlar, değerler, inançlar, normlar ve sembollerden oluşan bir anlamlar bütünüdür. Schein'e (1985) göre örgüt kültürü, bir grubun iç bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken geliştirdiği ve yeni üyelere aktardığı temel varsayımlar sistemidir.

Okullar, yalnızca öğrenmenin gerçekleştiği mekânlar değil; aynı zamanda karmaşık örgütsel yapılardır. Okulların işleyişini, kültürünü ve liderlik süreçlerini anlamak; eğitimciler, öğrenciler, veliler ve eğitim deneyimini geliştirmek isteyen tüm paydaşlar için önemlidir.

Etkili okulların güçlü kültürlere sahip olduğu ve bu kültürlerin okul gelişiminde belirleyici rol oynadığı pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Okullarda gerçek ve kalıcı değişim, yalnızca dış müdahalelerle değil; okulun kendi iç dinamikleri, değerleri, normları ve anlam dünyasıyla mümkündür. Sürdürülebilir okul gelişimi, paylaşılan anlamlar oluşturmaya ve bu anlamları destekleyen kültürel normları güçlendirmeyi gerektirir.

BÖLÜM II

TOPLUMSAL VE KURUMSAL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen bağımsız değildir. Kültür yönetimi, yönetim ise örgütsel davranışı etkiler. Peki bu etkileşim gerçekten bu kadar belirleyici midir?

Bu soru gerek sosyoloji gerekse işletme alanında uzun yıllardır önemli bir araştırma konusu olmuştur. Yönetimsel davranışlardaki kültürel farklılıkların yarattığı etkileri bilimsel bir merakla ilk kez sistematik biçimde ele alan isimlerden biri Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber, Avrupa'daki Protestan ve Katolik toplumları karşılaştırmış; analizlerini Çin ve İslam toplumlarını da kapsayacak şekilde genişletmiştir (Kuşakçı, 2023: 140–141).

Yönetimde insan ilişkileri akımı, üniversite araştırmacısı Elton Mayo'nun 1928 yılında ABD'de Western Electric Şirketi'nin Hawthorne Fabrikası'nda yürüttüğü ve işyeri koşullarının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini inceleyen deneylerle başlamıştır. Bu deneyler sonucunda elde edilen bulgular, çalışan motivasyonunun sağlanmasında sosyal değişkenlerin; ısı, ışık, renk ve oksijen düzeyi gibi fiziksel koşullardan ve hatta ücret düzeyinden daha etkili olabildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, örgütsel verimliliği artırmak amacıyla çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gözeten yönetici profillerini ve yönetim uygulamalarını gündeme getirmiştir.

İnsan ilişkileri akımının temelinde katılımcı yönetim, sürekli geri bildirim ve takdir gibi insan merkezli uygulamalar yer almaktadır. Örgüt kültürünün üretimi artıran bir sosyal dinamik olarak ilk kez bu bağlamda fark edildiği söylenebilir.

McGregor'un 1960 yılında geliştirdiği X ve Y Teorileri, motivasyon, çalışan davranışı ve iş performansı üzerine kurulu en bilinen yaklaşımlar arasındadır. X Teorisi, çalışanların doğası gereği tembel olduklarını, işten hoşlanmadıklarını ve bu nedenle çalışmaya zorlanmaları gerektiğini varsayarken; Y Teorisi, işin doğal bir etkinlik olduğunu ve çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılandığında işten doyum alabileceklerini savunmaktadır. Bu yaklaşım, iş yerinde insan davranışını anlamak için önemli bir çerçeve sunmuş; sonraki araştırma ve uygulamalara yön vermiştir. Bu teorilerle birlikte yöneticilerin tercihleri doğrultusunda farklı örgüt kültürlerinin şekillendiği görülmektedir.

Maslow'un 1969 yılında geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı ile Reddin'in 1970 yılında ortaya koyduğu ve yönetimde etkililik konusunu ele alan 3D Teorisi de çalışanların sosyal ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara uygun liderlik davranışları üzerinde durmaktadır.

William Ouchi'nin 1980'li yıllarda Asya'daki ekonomik yükselişe yanıt olarak geliştirdiği Z Teorisi, örgüt kültürünü daha da merkezi bir konuma

taşımıştır. Ouchi, Amerikan İşletmeleri Japon Meydan Okumasına Nasıl Karşı Koyabilir? (1981) adlı eserinde Japon yönetim tarzını ayrıntılı biçimde ele almıştır. Japonya'nın ABD pazarlarına girişi ve hâkim üretim paradigmasını sarsması, pek çok araştırmacının Japon yönetim kültürüne odaklanmasına neden olmuştur.

Ouchi'ye göre Z Teorisi, çalışanların hem iş yaşamındaki hem de iş dışındaki refah düzeyine önem veren, uzun vadeli istihdam ilişkileri kurarak örgütsel bağlılığı artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu teori; yönetsel istikrarı, yüksek verimliliği, çalışan motivasyonu ve memnuniyetini teşvik etme eğilimindedir.

Hofstede'nin Toplumsal Kültür Boyutları

Geert Hofstede (1980), ülkelerin kültürel özelliklerinin değerler, davranışlar ve işyeri uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 40 ülkeyi kapsayan karşılaştırmalı bir kültür araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirdiği model, günümüzde kültürlerarası iletişim, yönetim ve iş dünyasında yaygın biçimde kullanılmaktadır. Model, güncel hâliyle altı kültürel boyuttan oluşmaktadır.

Güç Mesafesi

Toplumda gücün eşit olmayan şekilde dağılmasının ne kadar kabul edildiğini gösterir. Bir toplumun daha az güçlü üyelerinin eşit olmayan güç dağılımını ne kadar kabul ettiğini ölçer.

- **Yüksek Güç Mesafeli Toplamlar:** Hiyerarşi doğal kabul edilir ve sorgulanmaz; otorite nadiren sorgulanır (örneğin, birçok Asya ve Latin ülkesi).
- **Düşük Güç Mesafeli Toplamlar:** Eşitlikçilik ve katılımcılık önemlidir. Birlikte karar alma değerlidir (örneğin, Danimarka, Yeni Zelanda).

Yüksek ve düşük güç mesafesi bulunan toplumlara ait bazı özellikler aşağıda eşleştirilerek verilmiştir.

- Gücün kullanımı meşru olmalıdır ve iyi ya da kötü bir kritere tabi olmalıdır.
- Güç, iyi veya kötünden önce gelen toplumun temel bir gerçeğidir, meşruiyeti önemsizdir.
- Ebeveynler çocuklarına eşitleri gibi davranır.
- Ebeveynler çocuklarına itaati öğretir.
- Yaşlılara ne saygı duyulur ne de korkulur.
- Yaşlılara hem saygı duyulur hem de korkulur.

- Öğrenci merkezli eğitim uygulamaları vardır.
- Öğretmen merkezli eğitim uygulamaları vardır.
- Astlar kendilerine danışılmayı bekler.
- Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
- Toplumdaki gelir dağılımı oldukça dengeli.
- Toplumdaki gelir dağılımı çok dengesiz.

Bireycilik – Toplulukçuluk

Bireylerin kendilerini ne ölçüde bağımsız gördüklerini açıklar. İnsanların bireysel hedeflere mi yoksa grup hedeflerine mi öncelik verdiğini açıklar.

- **Bireyci kültürler:** Kişisel başarı ve “Ben” bilinci vardır. Bağımsızlık önemsendir. (Örneğin, ABD, İngiltere).
- **Toplulukçu (Kolektivist) kültürler:** Grup sadakati ve “Biz” bilinci vardır. Uyumu önemsendir. (Örneğin, Çin, Endonezya).

Bireyci ve Toplulukçu gruplara ait bazı özellikler aşağıda eşleştirilerek verilmiştir.

- Hayattaki belirsizlik kabul edilir ve her gün olduğu gibi yaşanır.
- Hayattaki belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir.
- Düşük stres, öz kontrol, düşük kaygı.
- Yüksek stres, yüksek duygusallık, yüksek kaygı.
- Sapkın kişilere ve fikirlere hoşgörü, farklı olan her şey merak uyandırıcıdır anlayışı.
- Sapkın kişilere ve fikirlere hoşgörüsüzlük: farklı olan her şey tehlikelidir anlayışı.
- Belirsizlik ve kaosla rahat olma.
- İstikrar arayışı ve ihtiyacı içinde olma.
- Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir, iş değiştirmek sorun değildir.
- Öğretmenler tüm soruların cevaplarını bilmeli, sevmese bile işte kalır.

Maskülen (Erillik) – Feminen (Dişillik)

Rekabet, başarı ve güç mü; yoksa iş birliği ve yaşam kalitesi mi ön planda? Cinsiyetler arasındaki duygusal rollerin dağılımını ve toplumun değer verdiği şeyleri yansıtır.

- **Erkek egemen kültürler:** Rekabet, başarı, statü ve kazanım (ör. Japonya).
- **Kadın egemen kültürler:** Empati, denge, yaşam kalitesi, iş birliği ve başkalarına özen gösterme (ör. İsveç).

Feminen ve maskülen toplumlar arasındaki farklar aşağıda eşleştirilerek verilmiştir.

- Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması.
- Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması.
- Erkekler ve kadınlar mütevazı ve ilgili olmalıdır.
- Erkekler ve kadınlar iddialı ve hırslı olabilirler.
- Zayıflara sempati.
- Güçlülere hayranlık.
- Aile ve iş arasında denge.
- İş aileden üstündür.
- Hem babalar hem de anneler gerçeklerle ve duygularla ilgilenir.
- Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenir.
- Hem erkek hem de kız çocukları ağlayabilir ancak hiçbiri kavga etmemelidir.
- Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler karşılık vermeli, kızlar kavga etmemeli.

Belirsizlikten Kaçınma

Toplumsal belirsizlik ve risk karşısındaki tutumunu ifade eder. Bir kültürün belirsizlik ve muğlaklıkla ne kadar rahat olduğunu gösterir.

- **Yüksek Kaçınma:** Kurallara, yapıya ve öngörülebilirliğe öncelik verme, güvence ihtiyacı hissetme (ör. Yunanistan).
- **Düşük Kaçınma:** Belirsizlik ve riske daha fazla tolerans gösterme, esneklik ve değişime açıklık (ör. Singapur).

Belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek ve düşük olduğu toplumlara ilişkin farklar aşağıda eşleştirilerek verilmiştir.

- Bireycilik vardır.
- Kolektivizm vardır.
- Herkesin sadece kendine ve ailesine bakması beklenir.
- İnsanlar geniş ailelerde doğarlar, bu aileler sadakat karşılığında onları korur.
- "Ben" bilinci vardır.
- "Biz" bilinci vardır.
- Düşüncelerini dile getirmek sağlıklıdır.
- Uyum her zaman korunmalıdır.
- Diğerleri birey olarak sınıflandırılır.
- Diğerleri iç grup veya dış grup olarak sınıflandırılır.
- Kişisel görüş beklenir: bir kişi bir oy.

- Görüşler ve oylar iç grup tarafından önceden belirlenir.
- Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
- Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.
- Görev ilişkiden üstündür.
- İlişki görevden üstündür.

Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim

Zaman algısı ve hedeflere yaklaşımı gösterir. Toplumların zaman ve değişimle nasıl başa çıktığını açıklar.

- **Uzun vadeli yönelimli kültürler:** Azim, tutumluluk ve uyum sağlamayı önemser, sabır, tasarruf, süreklilik vardır. (Ör. Çin, Güney Kore).
- **Kısa vadeli odaklı kültürler:** Geleneklere, hızlı sonuçlara ve sosyal yükümlülüklerle değer verir (Ör. ABD).

Kısa ve uzun vadeli odaklı toplumlar arasındaki bazı farklar aşağıda eşleştirilerek verilmiştir:

- Hayattaki en önemli olaylar geçmişte gerçekleşti veya şimdi gerçekleşiyor.
- Hayattaki en önemli olaylar gelecekte gerçekleşecektir.
- İyi bir insan her zaman aynıdır.
- İyi bir insan koşullara uyum sağlar.
- İyi ve kötünün ne olduğuna dair evrensel kurallar vardır.
- İyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır.
- Gelenekler kutsaldır.
- Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir.
- Aile hayatı emirlerle yönlendirilir.
- Aile hayatı ortak görevlerle yönlendirilir.
- Ülkesiyle gurur duyulması beklenir.
- Diğer ülkelerden öğrenmeye çalışılır.
- Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şansa bağlar.
- Öğrenciler başarıyı çabaya ve başarısızlığı çaba eksikliğine bağlar.

Serbestlik – Kısıtlılık

Toplumun haz ve eğlenceye ne ölçüde izin verdiğini, insanların insani arzularını ne kadar özgürce tatmin ettiklerini ölçer.

- **Hoşgörülü kültürler:** Keyif, boş zaman ve özgürlüğe önem verir, yaşamdan zevk alma ve özgürlük vardır (örneğin, Meksika).
- **Kısıtlayıcı kültürler:** Sıkı normlar aracılığıyla tatmini kontrol eder, sosyal normlar, özdenetim vardır (örneğin, Rusya).

Hoşgörölü ve kısıtlı toplumlar arasındaki farklara ilişkin bazı örnekler eşleştirilerek aşağıda verilmiştir.

- Daha yüksek oranda insan kendini çok mutlu olarak tanımlıyor.
- Mutlu insan sayısı daha az.
- Kişisel yaşamın kontrolü algısı var.
- Çaresizlik algısı vardır: Başıma gelenler benim yaptığım bir şey değil.
- Boş zamanın önemi daha yüksek.
- Boş zamanın önemi daha düşük.
- Eğitilmiş nüfusa sahip ülkelerde daha yüksek doğum oranları.
- Eğitilmiş nüfusa sahip ülkelerde daha düşük doğum oranları.
- Daha fazla insan aktif olarak sporla ilgileniyor.
- Sporla aktif olarak ilgilenen insan sayısı daha az.
- Yeterli gıdaya sahip ülkelerde daha yüksek obez insan yüzdesi.
- Yeterli gıdaya sahip ülkelerde daha az obez insan.

Hofstede'nin Araştırma Sonuçları

Hofstede'nin araştırmaları (1980, 2011), ülkelerin kültürel olarak hangi boyutlarda ayrıştığını karşılaştırmalı biçimde ortaya koymuştur. Bulgular, özellikle yönetim anlayışı, liderlik tarzı, iş yapma biçimleri ve toplumsal değerler açısından ülkeler arasında sistematik farklar bulunduğunu göstermektedir.

Hofstede'nin ortaya koyduğu temel eğilimlerin bazı ülkeler için durumu sayısal puanlar verilmeden aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

ABD

- **Bireycilik:** Çok yüksek → kişisel başarı ve bağımsızlık ön planda
 - **Güç mesafesi:** Düşük → yöneticiler ulaşılabilir
 - **Belirsizlikten kaçınma:** Görece düşük → risk almaya açık
- Sonuç:* Girişimcilik, performans ve bireysel sorumluluk vurgusu

Japonya

- **Toplulukçuluk:** Güçlü → grup uyumu ve sadakat önemli
 - **Erillik:** Çok yüksek → rekabet, başarı ve çalışma disiplini
 - **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek → planlama ve kurallar önemli
- Sonuç:* Uzun vadeli strateji, kalite ve yoğun çalışma kültür

Almanya

- **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek → kurallar, sistematiklik
 - **Bireycilik:** Yüksek
 - **Erillik:** Orta-yüksek
- Sonuç:* Planlı, teknik, kesinlik odaklı iş yapma tarzı

İsveç

- **Dişillik:** Çok yüksek → eşitlik, iş-yaşam dengesi

- **Güç mesafesi:** Çok düşük

- **Bireycilik:** Yüksek

Sonuç: Katılımcı liderlik, uzlaşma ve sosyal refah önceliği

Çin

- **Toplulukçuluk:** Güçlü

- **Uzun vadeli yönelim:** Çok yüksek → sabır, tasarruf, süreklilik

- **Güç mesafesi:** Yüksek

Sonuç: Hiyerarşik ama stratejik ve uzun vadeli düşünme

Türkiye

- **Güç mesafesi:** Yüksek → hiyerarşiye saygı

- **Toplulukçuluk:** Baskın → aile ve grup bağları güçlü

- **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek

Sonuç: İlişki odaklılık, otorite beklentisi, güven ihtiyacı

Eğitim Örgütlerindeki Durum

Hofstede'nin kültürlerarası karşılaştırma modeli, kültürün durağan değil, zaman içerisinde değişebilen bir olgu olduğu gerçeği dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Modelin temel katkısı, yöneticilerin ve liderlerin çok kültürlü ortamlarda görev yaparken kültürel farklılıkları göz ardı etmemeleri gerektiğini vurgulamasıdır. **Eğitim alanı açısından modeli önemli kılan temel husus** ise, toplumlarda gözlenen kültürel özelliklerin benzer biçimde kurumlara da yansmasıdır. Bu bağlamda eğitim kurumları; güç odaklı, rol odaklı, görev odaklı ya da birey odaklı kültürel yönelimler sergileyebilmektedir.

Bu nedenle, görev yapılan eğitim kurumunun hangi kültürel yönelime sahip olduğunun belirlenmesi kritik bir önem taşımaktadır. Zira okul kültürü alanında karşılaşılan sorunların etkili biçimde ele alınabilmesi, öncelikle bu sorunların hangi kültürel bağlamda ortaya çıktığının doğru şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Kültürel yapının doğru okunmadığı durumlarda geliştirilen müdahaleler yüzeysel kalmakta ve sürdürülebilir bir iyileşme sağlanamamaktadır.

Hofstede'nin *Culture's Consequences* (Kültürün Sonuçları) adıyla 1980 yılında yayımlanan çalışması, sosyal bilimler alanında yeni bir paradigmanın oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Bu yaklaşım, kültürel kodların yönetim anlayışını; yönetim anlayışının ise çalışan davranışlarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede her örgüt, kültürel açıdan kendine özgü bir dünyayı temsil etmektedir. İlk yayımlandığı dönemde çeşitli eleştirilere konu olan bu görüşler, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütleri kültür perspektifiyle ele alan pek çok araştırmacı tarafından benimsenmiş ve örgüt kültürü çalışmalarının kuramsal temelini güçlendirmiştir.

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEORİK DERİNLİĞİ

Örgüt Kültürünün Temelleri

Bir önceki bölümde kültürel farklılıkların yönetsel davranışlarda yarattığı değişimleri ele almış ve ülkeler arasında karşılaştırmalı biçimde incelemiştik. Örgüt kültürünün teorik temellerinin, yönetimde neoklasik dönem olarak adlandırılan insan ilişkileri akımına kadar uzandığına değinmiştik. Ayrıca McGregor'un X ve Y Teorileri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı, Reddin'in 3D Teorisi ve Ouchi'nin Z Teorisi'nin örgüt kültürüyle ilişkili olduğunu belirtmiştik.

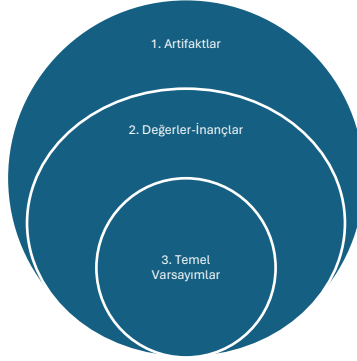
Kültür kavramının kurumlar bağlamında ele alınması ağırlıklı olarak 1980'li yıllarda gündeme gelmiştir. Daha önce örgütleri birer makine gibi değerlendiren yaklaşımların yönü, kültür araştırmalarıyla birlikte kurumları oluşturan insan topluluklarının inançlarına, değerlerine, davranışlarına ve bu unsurlara temel oluşturan varsayımlara yönelmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel yaşamda kullanılan sembollerin anlaşılması da önem kazanmıştır. Örgütleri salt mekanik yapılar olarak ele alan pozitivist teorilerle açıklamaya karşı çıkan sembolik yaklaşımclar, kurum kültürünün bu tür yaklaşımlarla yeterli anlam derinliğine ulaşamayacağını ileri sürmüşlerdir (Kesken Nazlı, 2016).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için dış çevredeki güçlerle uyum sağlamaları ve aynı zamanda kendi iç çevrelerindeki unsurlar arasında bütünleşmeyi başarılı biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Bu iki süreç örgütlerde eş zamanlı olarak işler. Schein (2004), örgüt kültürünü; bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği temel varsayımlar, değerler ve inançlar ile bunların sonucunda ortaya çıkan artifaktlar olmak üzere üç düzeyde ele almaktadır (s. 18). Temel varsayımlar değer ve inançlara, değer ve inançlar ise örgüt kültürünün gözlemlenebilir unsurları olan artifaktlara kaynaklık etmektedir.

Örgüt Kültürü Katmanları

Kültür katmanlarına ilişkin en önemli husus, bu katmanların çözümlenmesinin oldukça güç olmasıdır. Örneğin Mısırlılar ve Mayalar, her ikisi de devasa piramitler inşa etmişlerdir; ancak piramitlerin bu iki kültürdeki anlamları birbirinden farklıdır. Bir kültürde piramitler mezar işlevi görürken, diğesinde tapınak olarak anlam kazanmaktadır. Bu noktada dışarıdan gözlem yapan kişiler, yalnızca gördüklerini ve hissettiklerini betimleyebilirler; ancak bu gözlemlerden yola çıkarak söz konusu kültürel ürünlerin grup üyeleri için ne anlama geldiğini tam olarak açıklayamazlar (Gagliardi, 1999).

Kültürün tanımlanmasında karşılaşılan güçlüklerin önemli bir bölümü, kültürel katmanların doğru biçimde ayırt edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bu katmanlar; bilincimizin derinliklerinde yer alan temel varsayımlar, belirli durumları iyi ya da kötü olarak değerlendirmemizi sağlayan değerler ve günlük yaşamda gözlemlenebilen kültürel öğelerden oluşmaktadır.



Şekil 1. Örgüt kültürünün katmanları

Artifaktlar

Artifaktlar, kültürün yüzeyinde yer alan ve dışarıdan gözlemlenebilen katmanı oluşturur. Farklı bir kültürle karşılaştığında ilk dikkat çeken unsurlar artifaktlardır. Mimari yapılar, dil, teknoloji, sanatsal ürünler, giyim-kuşam, hitap biçimleri, duygusal ifadeler, sloganlar, örgütle ilgili anlatılan mitler ve hikâyeler ile ritüel ve törenler bu kapsama girer. Artifaktlar, bir kurumun açık, görünür ve tanımlanabilir yönlerini yansıtır. Armalar, bayraklar, logolar, ofis tasarımları, panolar, tablolar, madalyalar, kupalar ve özel kıyafetler bu görünür unsurlara örnek olarak verilebilir.

Değerler ve İnançlar

Kültürün ikinci katmanı, bireylerin veya grupların benimsedikleri değerler ve inançlardan oluşur. Değerler tartışmaya açıktır; bireyler bu konuda farklı görüşlere sahip olmayı kabul edebilirler. Bir kurumda benimsenen değerler, çalışanların örgütlerini mevcut ya da ideal hâliyle nasıl tanımladıklarını ortaya koyar. İnançlar ise değerlere dayanarak şekillenir ve davranışlara yansır. İdealler, misyonlar, hedefler, ölçütler, değer beyanları ve sosyal sözleşmeler bu kapsamda değerlendirilebilir.

Kurumsal değerler, örgütün faaliyetlerini yönlendiren temel ilke ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürünü şekillendirir, davranışlara yön verir ve çalışanlar ile diğer paydaşlar için yol gösterici bir çerçeve sunar. İş yapma biçiminden karar

alma süreçlerine, sosyal-kültürel faaliyetlerden çalışanlara yönelik tutuma kadar pek çok boyut bu değerlerden etkilenir.

Değerler zamanla inançlara, inançlar ise temel varsayımlara dönüşebilir. Örneğin bir özel eğitim kurumunun yöneticisi, eğitim kalitesini artırmak amacıyla öğretmenlerin her yıl yenilenen sözleşmelerle çalışması ve sözleşme uzatmalarında öğrenci değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması gerektiğine inanabilir. Bu uygulamaya karşı çıkan öğretmenler, yöneticinin bu yaklaşımını ideolojik ya da adaletsiz bulabilir ve kendi aralarında yoğun tartışmalar yaşayabilirler. Yönetici ise öğrenci değerlendirmelerinin eğitim kalitesini artıracığına inanmaya devam edebilir.

Eğer bu uygulama zamanla başarılı sonuçlar üretirse, “öğrenci değerlendirmesi yararlıdır” algısı ortak bir gerçeklik hâline gelir. Başlangıçta bir değer ya da inanç olarak görülen uygulama, giderek sorgulanmayan bir varsayıma dönüşür; ilk itirazlar ise zamanla unutulur.

Ancak her inanç ve değer bu şekilde varsayıma dönüşmez. Yalnızca grubun sorunlarını çözmede güvenilir biçimde işe yarayan ve ampirik olarak doğrulanabilen inançlar temel varsayım düzeyine ulaşabilir.

Bazı uygulamalar ise kurumsal sosyal doğrulama yoluyla kabul görür. Sosyal doğrulama (sosyal kanıt) ilkesi, bireylerin davranışlarının doğruluğunu çoğunlukla başkalarının davranışlarına bakarak değerlendirdiklerini ifade eder (Van Tonder vd., 2023). Bu tür inançlar, performansla doğrudan ilişkili olmasalar bile grup üyelerine anlam ve psikolojik rahatlık sağladıkları ölçüde sorgulanmayan varsayımlara dönüşebilir.

Bu değer ve inançlar çoğu zaman bir ideoloji ya da örgüt felsefesi içinde somutlaşır. Ancak bu ideolojik söylemler, her zaman gerçek performansla örtüşmeyebilir. Örneğin bir okul, öğrenci merkezli bir anlayışı benimsediğini iddia edebilir; ancak uygulamada bu ilkenin karşılığı görülmebilir.

Temel Varsayımlar

Schein’e göre (2010), kültürün en derin düzeyini oluşturan temel varsayımlar, bireyler ve gruplar tarafından doğal kabul edilen ve genellikle tartışma konusu yapılmayan kabullerdir. Bu katman, kültürel yaşamın bilinçdışı boyutunu oluşturur. İnsanların nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını güçlü biçimde etkiler. Bu varsayımları paylaşmayan bireyler çoğu zaman “yabancı” olarak algılanır ve grup dışında bırakılır.

Temel varsayımlar, örgüt kültüründe son derece etkilidir. Bir kurumu yalnızca görünür artifaktlara bakarak değerlendirmek yanıltıcı olabilir. Çünkü bu tür yorumlar kaçınılmaz olarak gözlemcinin kendi deneyim ve varsayımlarının yansımasıdır. Örneğin ilişkileri gevşek ve informal olan bir örgüt, bazı

gözlemciler tarafından verimsiz olarak algılanabilir; oysa bu yapı, yüksek yaratıcılık ve esneklikle de ilişkili olabilir.

Bir gözlemci, incelediği grupla yeterince uzun süre birlikte olduğunda artifaktların anlamlarını daha sağlıklı biçimde çözümleyebilir. Daha hızlı bir analiz yapmak isteyen araştırmacının ise grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren değerleri, normları ve kuralları anlaması ve üyelerle doğrudan etkileşime girmesi gerekir.

Temel varsayımlar, grup üyelerine olayları nasıl algılayacaklarını, nasıl düşüneceklerini ve hissedeceklerini söyleyen örtük kabullerdir. Bu varsayımların sorgulanması bilişsel ve duygusal kaygılara yol açabilir. Literatürde bu sürece “çerçeve kırma” adı verilmektedir (Argyris, Putnam ve Smith, 1985).

Bazı örgütlerde temel varsayımlar o denli güçlüdür ki, alternatif davranış biçimleri akıl dışı olarak algılanabilir. Argyris ve Schön’ün (1974) “uygulamadaki teoriler” olarak tanımladığı bu durum, örgüt üyelerinin dünyayı algılama biçimlerini belirler.

Bu varsayımlar sorgulandığında bireyler çoğu zaman savunmacı tepkiler geliştirir; görmezden gelme, çarpıtma veya inkâr gibi mekanizmalar devreye girebilir. Kültürün gücü büyük ölçüde bu psikolojik süreçlerde yatmaktadır. Kültür, neye dikkat edileceğini, olayların ne anlama geldiğini ve hangi durumlarda nasıl davranılacağını tanımlar.

İnsan zihni bilişsel istikrara ihtiyaç duyar. Bu nedenle temel varsayımlara yönelik tehditler kaygı yaratır. Paylaşılan temel varsayımlar, bir yandan grubun işlevselliğini sürdürmesini sağlayan savunma mekanizmaları olarak çalışırken, diğer yandan üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu kazandırır.

Sonuç olarak örgüt kültürünün katmanları, örgütün içinde bulunduğu makro kültürel bağlamdan bağımsız olarak anlaşılamaz. Temel varsayımlar düzeyine inilmeden değerlerin, inançların, normların ve artifaktların gerçek anlamda çözümlenmesi mümkün değildir. Bu ilişkiler ağı çözümlendiğinde, örgütlerde olup bitenlerin önemli bir bölümü açıklanabilir hâle gelir.

Bu bölümde sunulan örneklerin, özellikle eğitim kurumlarındaki kültürel dinamiklerle ilişkilendirilmesi önemlidir. Bu bağlamda çıkarılabilecek temel ders, kültürün derin, yaygın, karmaşık, kalıplaşmış ve güçlü bir ahlaki boyuta sahip olduğunun fark edilmesidir.

BÖLÜM IV

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAPSAMI

Örgüt kültürünün kapsamı ve boyutları, farklı yazarlar tarafından çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Schein (1984), örgüt kültürünü **somut öğeler, değerler ve inançlar** ile **temel varsayımlar** olmak üzere üç başlık altında incelemektedir. Duncan (1989) ise örgüt kültürünü **görülen somut öğeler** (semboller, törenler, kahramanlar) ve **görülmeyen soyut öğeler** (varsayımlar, değerler, inançlar ve anlamlar) şeklinde iki grupta toplamıştır. Bir başka yaklaşımda örgüt kültürü; **teknolojik, sosyolojik** ve **ideolojik** olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede teknolojik boyut araç-gereçleri, teknikleri ve mekanik sistemleri; sosyolojik boyut karşılıklı insan ilişkilerini, ideolojik boyut ise inançları, ritüelleri, mitleri, sembolleri ve değerleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Bir örgütün temel varsayımları, değerleri ve inançları; sembolleri ve çalışanların normları, liderleri ve kahramanları; davranış kuralları; maddi objeleri; mimari özellikleri; örgüt kimliği; örgüte ilişkin öykü ve efsaneler; örgüt tarihi; çeşitli tören ve ritüeller; metaforlar; örgüte özgü olarak oluşmuş dil ve bunların yönetim anlayışıyla ilişkisi, örgüt kültürünün başlıca öğeleri arasında yer almaktadır.

Bir kültürü anlayabilmek için, o kültürün kurallarına, normlarına, değerlerine ve temel varsayımlarına bakmak gerekir. Çünkü bu boyutların içeriği, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Yapısal analiz yaklaşımı, kültürün kendini daha çok **somut ürünler** ve **benimsenen değerler** düzeyinde görünür kıldığını; ancak kültürün özünü, daha derinde yer alan **temel varsayımların** oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt kültürlerinin içeriği, örgütlerin karşılaştıkları sorunları da yansıtır. Her örgüt, varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için dış çevresiyle başa çıkmak ve aynı zamanda iç bütünleşmesini sağlamak zorundadır. Örgütleri yalnızca bu boyutlar çerçevesinde ele almak önemli olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir.

Dışsal Uyum

Kültürün oluşum süreci, bir anlamda grup oluşum süreciyle örtüşmektedir. Çünkü “grup olma” ya da grup kimliğinin özü, ortak deneyim ve ortak öğrenme yoluyla gelişen ortak düşünce, inanç, duygu ve değer kalıplarına dayanmaktadır. Grup olmadan kültürden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle grup gelişimi ile kültür oluşumu, aynı madalyonun iki yüzü olarak değerlendirilebilir.

Bir grubun nihai misyonu, hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar, performansın nasıl ölçüleceği ve iyileştirme stratejileri, grubun etkili biçimde işleyebilmesi için üzerinde uzlaşma sağlanması gereken konulardır. Bir kurum bu alanlarda alt kültürle bölünerek iç çatışmalar yaşarsa, bu durum grup performansını olumsuz etkileyebilir. Benzer biçimde çevresel bağlam değiştikçe ortaya çıkabilecek çatışmalar da potansiyel uyum ve öğrenme sorunlarına yol açabilir.

Özüne indirgendiklerinde, bir grubun dışsal uyum ve hayatta kalmaya ilişkin sorunları Schein (1990) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Misyon ve strateji konusunda ortak bir anlayışa ulaşmak.
- Temel misyondan türetilen hedefler üzerinde fikir birliği geliştirmek.
- Hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçlar (iş bölümü, ödül sistemi, otorite sistemi vb.) konusunda uzlaşmak.
- Grubun hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek için kullanılacak ölçütler (bilgi ve kontrol sistemleri gibi) üzerinde fikir birliği sağlamak.
- Hedeflere ulaşılamadığında uygulanacak uygun iyileştirme veya onarım stratejileri konusunda uzlaşmak.

Kültür, çok boyutlu ve çok yönlü bir olgudur. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilerin farklı paydaşların ihtiyaçlarını belirli bir denge içinde yönetmeleri gerekir. Ancak örgütün temel misyonu, çoğu zaman bu dengeyi yansıtmaktan ziyade tek bir paydaşın ihtiyaçlarını öne çıkarabilir. Örneğin bir ilkokulda okul misyonu yalnızca öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak şeklinde ifade edilebilir. Oysa okulun varlığını sürdürebilmesi için öğrencilerin bakım ihtiyaçları, öğretmenlerin ekonomik beklentileri ve ailelerin ile toplumun sosyo-kültürel gereksinimleri arasında bir denge kurulması zorunludur. Bu durum, çoğu zaman okulun açık kimliğini korumak amacıyla misyon ifadelerinde açıkça dile getirilmez.

İçsel Bütünleşmeyi Yönetebilme

Bir kurum, iç ilişkilerini etkili biçimde yönetemediğinde hedeflerine ulaşma sürecinde ciddi güçlüklerle karşılaşır. İç ilişkilerin nasıl yönetileceği ise görevlerin yerine getirilmesi sürecinde öğrenilir. Bir kurumun ele alması gereken başlıca içsel sorunlar, Schein (1990) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Ortak bir dil oluşturmak:** Üyeler birbirleriyle iletişim kuramıyor ve birbirlerini anlayamıyorsa, bir kurumdan söz etmek mümkün değildir.
- **Gruba dahil olma ve dışlanma kriterlerini tanımlamak:** Grup kendini tanımlayabilmeli; kimlerin içeride, kimlerin dışarıda olduğu ve üyeliğin hangi ölçütlere göre belirlendiği açık olmalıdır.

- **Güç, yetki ve statünün dağıtımı:** Her grup, bireylerin gücü ve yetkiyi nasıl kazandığını, nasıl koruduğunu ve hangi koşullarda kaybettiğini belirleyen kurallara sahiptir.
- **Güven, yakınlık, dostluk ve sevgi normları geliştirmek:** Her grup, akran ilişkilerinin, cinsiyetler arası ilişkilerin ve açıklık ile yakınlığın kurumun görevlerini yürütme bağlamında nasıl ele alınacağına ilişkin “oyun kurallarını” belirlemelidir.
- **Ödül ve cezaların tanımlanması:** İstenmeyen davranışların neler olduğu ile hangi davranışların ödül ya da ceza gerektirdiği konusunda fikir birliği sağlanmalıdır.
- **Açıklanamayanın açıklanması:** Kurumlar, açıklanamayan olaylarla karşılaşabilir. Bu olaylara anlam yüklenmesi, üyelerin belirsizlik ve kontrol kaybı kaygısıyla başa çıkabilmeleri açısından önemlidir.

Kültürel Gerçeklik Varsayımları

Kurumların dışsal uyum ve içsel bütünleşmeye ilişkin geliştirdikleri varsayımlar, insanların üzerinde uzlaşmaya ihtiyaç duyduğu daha derin gerçeklik anlayışlarını yansıtır. İnsan doğasına ve insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurması gerektiğine dair kabuller, kurumsal yaşamda doğru ve yanlışın nasıl belirleneceğini doğrudan etkilemektedir.

Gerçeklik Seviyeleri

Dışsal fiziksel gerçeklik, nesnel olup Batı geleneğinde “bilimsel” yöntemlerle ampirik olarak test edilebilen olguları ifade eder. Örneğin iki yönetici, hangi otomobil lastiğinin daha uzun ömürlü olduğu konusunda tartışıyorsa, bu lastikleri kullanarak performanslarını ölçebilir ve sonuca ulaşabilir. Ancak aynı yöneticiler, hangi siyasi partinin desteklenmesi gerektiği konusunda tartıştıklarında, bu çatışmayı çözmeye yarayacak fiziksel ya da ampirik ölçütlerin bulunmadığını kabul etmek zorundadır.

Farklı kültürler, dışsal fiziksel gerçekliğin neyi kapsadığına ilişkin farklı varsayımlara sahiptir. Bazı kültürler ruhsal dünyayı veya duyular üstü algıyı fiziksel gerçekliğin dışında görürken, bazı kültürler bu tür olguları gerçekliğin bir parçası olarak kabul edebilmektedir.

Fiziksel gerçeklik çoğu zaman açıktır; ancak bazı durumlarda gerçeklik, makro kültürel bir uzlaşma meselesi hâline gelir ve bu durum “sosyal gerçeklik” kavramını gündeme getirir. Sosyal gerçeklik, bir grubun üyeleri arasında uzlaşmaya dayanan, dışarıdan ampirik olarak test edilemeyen kabulleri ifade eder. İnsan doğasına ilişkin yorumlar, güç dağılımı, yaşamın anlamı, ideoloji, din ve kültür gibi unsurlar bu bağlamda sosyal gerçekliğin alanına girer.

Bir grubun kendini nasıl tanımladığı ve hangi değerlerle yaşamayı seçtiği, klasik ampirik bilim anlayışıyla test edilemez; ancak güçlü biçimde benimsenerek oybirliğiyle paylaşılabilir. Başka bir ifadeyle, insanlar bir şeye inanıyor ve onu gerçek olarak kabul ediyorsa, o şey o grup için gerçeklik kazanır. Gerçeklik hakkında farklı varsayımlara sahip olmak, uzlaşmayı zorlaştırır ve bu durum çeşitli tartışmalara, çatışmalara ve hatta savaşımlara yol açabilir.

Yönetim sürecinde karar vermenin karmaşık olmasının nedenlerinden biri, belirli bir karar alanının fiziksel mi yoksa sosyal gerçeklik alanına mı ait olduğu konusunda fikir birliğinin bulunmamasıdır. Bir kurumun tutarlı biçimde hareket edebilmesi için, hangi kararların ampirik yöntemlerle çözülebileceği ve hangilerinin deneyim, çoğunluk oyu ya da uzlaşmaya dayalı ölçütlerle alınacağı konusunda ortak varsayımlar geliştirmesi gerekir.

Bireysel gerçeklik ise kişinin kendi yaşantı ve deneyimlerinden öğrenerek oluşturduğu ve kendisi için mutlak kabul ettiği gerçeklik düzeyidir. Bu düzeyde yaşanan anlaşmazlıklarda, deneyim temelleri açıkça ortaya konulmadıkça ilerleme sağlamak güçleşir. Ayrıca hangi deneyimlerin geçerli kabul edileceği konusunda da bir uzlaşmaya ihtiyaç vardır. Hiyerarşik yapının baskın olduğu geleneksel toplumlarda yaşlı ya da otorite sahibi kişilerin deneyimleri nesnel gerçeklik gibi kabul edilirken; daha pragmatik ve bireyci toplumlarda “kanıt” talebi öne çıkabilmektedir. Bu bağlamda fiziksel, sosyal ve bireysel gerçeklik anlayışları, sosyal öğrenmenin bir ürünü olup belirli bir kültürün parçasıdır (Van Maanen, 1979).

Okul yaşamı, paylaşılan bir sosyal gerçekliğin inşa edilme sürecidir. Bu süreç, çok kültürlü toplumlarda daha da karmaşık hâle gelmektedir. Çünkü okul topluluğunu oluşturan her birey ya da grup, kendi bireysel gerçekliğini ve değerlerini ön plana çıkarabilmektedir.

İnsan Doğasına İlişkin Varsayımlar

İnsan olmak yalnızca biyolojik bir özellik değil, aynı zamanda kültürel bir inşadır. Her kültür, insan olmanın ne anlama geldiği, hangi davranışların kabul edilebilir olduğu ve hangi davranışların insanlık dışı sayılarak dışlanmaya yol açtığı konusunda ortak varsayımlar geliştirir.

İnsan doğasına ilişkin temel varsayımlar, yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıklarında açık biçimde görülmektedir. Pozitivist Batı geleneğinde insan doğasına ilişkin varsayımlar tarihsel olarak şu şekilde evrilmiştir (Schein, 1965/1980):

1. İnsanlar rasyonel-ekonomik aktörlerdir.
2. İnsanlar sosyal ihtiyaçları olan toplumsal varlıklardır.
3. İnsanlar problem çözücü ve kendini gerçekleştirmeye yönelik bireylerdir.
4. İnsanlar karmaşık ve şekillendirilebilir varlıklardır.

Postmodernist bakış açısı, insan doğası hakkında tek, evrensel ve değişmez bir öz bulunduğu fikrine mesafeli yaklaşır. Bu nedenle postmodern varsayımlar genellikle modernist kabullere yönelik karşı-varsayımlar şeklinde ifade edilir. Bu yaklaşım çerçevesinde insan doğasına ilişkin temel kabuller şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan doğasının sabit bir özü yoktur; kimlik tarihsel, kültürel ve dilsel olarak inşa edilir.
- Kimlik parçalı ve çoğuldur; birey farklı bağlamlarda farklı benlikler sergileyebilir.
- Dil, insan deneyimini yapılandırır ve tarafsız değildir; güç ilişkileri taşır.
- Akıl evrensel ve üstün bir rehber değildir; bilimsel açıklamalar tek doğru olarak kabul edilemez.
- Din, bilim, marksizm ve hümanizm gibi meta-anlatılar kuşkuyla karşılanır.
- Güç ilişkileri, insan benliğinin oluşumunda merkezi bir rol oynar.
- Doğa ve kültür arasındaki sınırlar belirsizdir; birçok “doğal” özellik kültürel olarak üretilmiştir.

Özetle postmodern yaklaşıma göre insan; sabit bir özü olmayan, kimliği parçalı ve akışkan, dil ve kültür içinde kurulan, güç ilişkilerinden etkilenen ve tek bir evrensel tanıma indirgenemeyen bir varlıktır.

Bu konularda daha ayrıntılı bilgi edinmek isteyenler için aşağıdaki kaynaklar önerilebilir:

- **Jean-François Lyotard**, *Postmodern Durum*
- **Michel Foucault**, *Bilginin Arkeolojisi, Hapishanenin Doğuşu, Cinselliğin Tarihi*
- **Jacques Derrida**, *Gramatoloji*

BÖLÜM V

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÇÖZÜMLEYEBİLMEK

Örgüt kültürünün doğası çok boyutludur ve kültürü çözümlemenin birden fazla yolu bulunmaktadır. Bir örgütün kültürel boyutlarını anlamak, o örgütün tüm paydaşları açısından önemlidir. Çünkü bu tür çözümlemeler, kurumun değerleri ve uygulamaları hakkında önemli bilgiler ve geri bildirimler sunabilir. Olumlu bir kurumsal kültür, çalışan bağlılığını ve verimliliği artırırken; olumsuz bir kurumsal kültür bunun tersine etki edebilmektedir.

Kültürel analiz, ne yapıldığının ve neden yapıldığının farkında olduğu durumlarda son derece işlevseldir. Burada dikkat edilmesi gereken temel husus, kültürel analizin **geçerli ve açık bir amaca** sahip olması gerektiğidir. Kendi başına ve amaçsız biçimde yürütülen kültürel analizler zaman kaybına yol açabileceği gibi, kuruma zarar verme riski de taşıyabilir. Bu nedenle, kurumsal amaçlar doğrultusunda kültürü çözümlemek için kimi zaman kurum dışından bir uzmanla çalışmak daha yararlı olabilir.

Kurum kültürünü çözümlemeye başlamadan önce, Hofstede ve arkadaşları (1990) tarafından Hollanda ve Danimarka'daki yirmi kuruluşta yürütülen araştırmada, örgüt türlerine ilişkin bir çerçeve oluşturmak amacıyla kullanılan altı boyutu incelemek yararlı olacaktır. Bu çalışmada örgüt türleri aşağıdaki biçimde sınıflandırılmıştır:

Süreç Odaklı ya da Sonuç Odaklı Örgütler

Süreç odaklı örgütler teknik ve bürokratik rutinlerle; sonuç odaklı örgütler ise elde edilen çıktılara yönelik güçlü bir hassasiyetle karakterize edilir. Bu boyut, kültürün homojenlik derecesiyle ilişkilidir. Sonuç odaklı örgütlerde, üyelerin uygulamaları algılama biçimleri büyük ölçüde benzerlik gösterirken; süreç odaklı örgütlerde farklı birimler ve hiyerarşik düzeyler arasında algı farklılıkları daha belirgindir. Bir kültürün homojenlik derecesi, aynı zamanda onun “gücü”nün bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, güçlü kültürlerin zayıf kültürlerle kıyasla daha sonuç odaklı olduğunu, ancak bunun tersinin de mümkün olabildiğini göstermektedir (Peters & Waterman, 1982).

Çalışan Odaklı ya da İş Odaklı Örgütler

Çalışan odaklı örgütler, çalışanlarının refahına ilişkin geniş bir sorumluluk üstlenirken; iş odaklı örgütler çalışanları yalnızca iş performansları çerçevesinde değerlendirir ve bu sınırın ötesine geçmez. Hofstede ve arkadaşlarının (1990) çalışması, çalışan odaklılık ile iş odaklılık arasındaki farkın yalnızca yönetsel

tercihlerden değil, örgüt kültürünün bir parçası olmaktan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Profesyonel (Meslekî) Odaklı ya da Yerel Odaklı Örgütler

Profesyonel-Meslekî özdeşleşme odaklı örgütler genellikle yüksek eğitimli üyelerden oluşur ve bu üyeler öncelikle meslekleriyle özdeşleşirler. Yerel odaklı örgütlerde ise bireyler kimliklerini çalıştıkları kurum üzerinden tanımlarlar. Sosyoloji literatüründe bu boyut uzun süredir “yerel” ve “kozmopolit” ayrımıyla, yani içsel ve dışsal referans çerçeveleri arasındaki karşıtlıkla ifade edilmektedir.

Açık Sistem Odaklı ya da Kapalı Sistem Odaklı Örgütler

Bu boyut, örgütlerin iç ve dış iletişim tarzlarını ve yeni gelenlerin kuruma kabul edilme kolaylığını ifade etmektedir. Hofstede ve arkadaşlarının (1990) çalışmasında, altı boyuttan yalnızca birinde Danimarka ve Hollanda birimleri arasında sistematik bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel açıklığın, Hollanda’ya kıyasla Danimarka’nın daha belirgin bir toplumsal özelliği olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, örgüt kültürlerinin ulusal kültür farklılıklarından etkilendiğini göstermektedir.

Katı Denetim Odaklı ya da Esnek Denetim Odaklı Örgütler

Bu boyut, örgüt içindeki resmiyet ve dakiklik düzeyiyle ilişkilidir ve kısmen kullanılan teknolojinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Bankalar ve ilaç şirketlerinin sıkı denetim göstermesi beklenirken; araştırma laboratuvarları ve reklam ajanslarının daha esnek denetim anlayışına sahip olması olağan kabul edilir. Bununla birlikte, aynı teknolojiye sahip örgütlerde bile farklı birimler arasında denetim düzeyi açısından önemli farklılıklar görülebilir.

Pragmatik ya da Normatif Yaklaşım Odaklı Örgütler

Bu boyut, özellikle müşteri odaklılık derecesini ölçmektedir. Müşterilerle ilişkiler bağlamında çevreyle başa çıkmanın baskın yolunun esnek mi yoksa katı mı olduğunu ortaya koyar. Hizmet sunan birimlerin pragmatik (esnek) yaklaşıma; yasa ve kuralların uygulanmasından sorumlu birimlerin ise normatif (katı) yaklaşıma daha yakın olması beklenir.

Örgüt Kültürünü Deşifre Edebilme

Kültürü Neden ve Nasıl Çözümlemeliyiz?

Örgüt kültürünü çözümlemek, akademik amaçlarla yapılabileceği gibi, bireylerin bir kurumda çalışıp çalışmamaya karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla da gerekli olabilir. Ayrıca örgütün kendi kültürünü değerlendirme

ihtiyacı ya da bir yöneticinin kurumunu geliştirme isteği de kültürel çözümlemeyi zorunlu kılabilir.

Örgüt kültürü; nitel, nicel veya karma desenli araştırmalarla, eylem araştırmaları ya da klinik çalışmalar yoluyla çözümlenebilir. Bu süreçte başlıca veri kaynağı, paydaşlardır. Çalışanlar araştırmaya dâhil edildiğinde örgüt kültürüne ilişkin önemli bilgiler sunabilirler; ancak kendilerini koruma güdüsüyle gerçek durumu gizleme eğilimi de gösterebilirler. Bu nedenle, kurumda olup bitenlere ilişkin sağlıklı bir tablo elde edebilmek için, paydaşların “gerçekleri olduğu gibi ifade etmelerini” teşvik eden güvenli yöntemler geliştirmek gerekir.

Bazı veriler uzaktan gözlem yoluyla toplanabilir. Ancak kurumda gerçekleşen süreçleri derinlemesine anlayabilmek için, araştırmacının katılımcı gözlemci olarak grupla birlikte zaman geçirmesi gerekebilir. Ayrıca bazı verilerin doğru biçimde yorumlanabilmesi, katılımcılarla doğrudan etkileşimi zorunlu kılar.

Veriler; yarı yapılandırılmış görüşmeler, projektif teknikler ve standartlaştırılmış ölçme araçları aracılığıyla toplanabilir. Ancak görüşme formları ve anketler yoluyla elde edilen verilerin çoğu zaman örgüt kültürüne ilişkin **yüzeysel** bir bakış sunduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt kültürünün derinlemesine analizi, çoğu zaman daha farklı ve çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, kurumları birbirleriyle karşılaştırmak için yeterli olabilir; ancak tek başına bir kurumu derinlemesine anlamak için yetersiz kalabilir. Bunun temel nedeni, örgüt kültürünün çok boyutlu yapısıdır. Kültürü doğru biçimde çözümleyebilmek için örgütlerin “bilinçaltı” olarak nitelendirilebilecek temel varsayımlarına inmek gerekir.

Örgüt kültürünün çözümlemenin bir diğer yolu, üyeler ve gruplar arasında yaşanan olası çatışmaların analiz edilmesidir. Çatışma gerek bireysel gerekse örgütsel yaşamda insan varoluşunun kaçınılmaz bir parçasıdır ve örgüt içindeki bireyler ile gruplar arasındaki ilişkilerin doğal bir bileşenidir. İnsanlar birlikte çalıştıklarında çatışma olasılığı artar; iş birliği ve çatışma, örgütsel yaşamın iki tamamlayıcı yönünü oluşturur. Bu nedenle örgütsel çatışmaların hem mikro hem de makro düzeylerde ele alınması gerekir. Çatışma yönetimi, bir kurumun örtük sorunlarını görünür kılmak için etkili bir örgütsel çözümleme aracı olarak da kullanılabilir.

Çatışmalar, nasıl yönetildiklerine bağlı olarak yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Yapıcı çatışmalar genellikle örgütsel gelişimle ilişkilidir. Hatalara tolerans gösterilmesi ve çalışanlara hatalarından öğrenme fırsatı sunulması, örgütsel yenilikçilik açısından önemlidir. Paydaşların görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri için yapıcı çatışma yönetimi bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu yaklaşım, örgütün yenilik yönetimi kapasitesini de artıracaktır.

Örgüt kültürü çözümlemelerinde önemli bir risk, elde edilen bulguların ifşa edilmesiyle kurumların savunmasız hâle gelmesidir. Kültürel unsurların kurum içi ve

dış aktörler tarafından bilinmesi, kurumu ya da bazı üyeleri dezavantajlı konuma düşürebilir. Bu nedenle araştırmacı, bireyler veya kurumlar hakkında bilgi yayımlarken olası sonuçları dikkatle değerlendirmelidir.

Bir kültürü kurum içinden birinin bakış açısıyla çözümlmek ya da bu kültürü başkalarına aktarmak da çeşitli riskler taşır. Bu riskler içsel ve dışsal olarak ele alınabilir. İçsel riskler, üyelerin kendi kültürlerine ilişkin farkındalıkla yüzleşmek istememeleri ya da bununla başa çıkamayacaklarını düşünmeleriyle ilgilidir. Dışsal riskler ise kurumun kendi kültürüne dair bilgilerin başkalarıyla paylaşılması sonucunda zarar görme olasılığını ifade eder.

SWOT analizi, bir kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan; fırsat ve tehditleri belirlemeyi amaçlayan bir analiz yöntemidir. Bu analiz, aynı zamanda örgüt kültürünü çözümlemenin bir yolu olarak da değerlendirilebilir. Bir kurumun kendi güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesi, deneyimlerinden ders çıkararak iç ve dış faktörleri gerçekçi biçimde değerlendirmesi ve buna dayalı bilinçli stratejik tercihlerde bulunması, esasen kendi kültürünü incelemek ve anlamak anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürünü çözümlme ve değerlendirme sürecinde, örgütün bilinçaltındaki temel varsayımlar belirlenmeli ve bu varsayımların örgütün amaçlarına hizmet eden bir güç mü yoksa bir kısıt mı oluşturduğu analiz edilmelidir. Ancak bu şekilde benimsenen değerler ile gözlemlenen davranışlar arasındaki tutarlılık ya da tutarsızlık ortaya konulabilir.

Çoğu okul yöneticisi, okul başarısında örgüt kültürünün belirleyici bir rol oynadığını bilmektedir. Öğretmenler ve öğrenciler başarılı olduğunda okulun “iyi bir kültüre” sahip olduğu ifade edilirken; öğretmenlerin işten kaytarması ya da disiplin sorunlarının artması durumunda “okul kültürünün düzeltilmesi” gerektiği dile getirilmektedir.

Hangi tür kurum söz konusu olursa olsun, kültürel değerlendirme süreçlerinde alt kültürlerin varlığına duyarlı olunmalı ve bu alt kültürlerin amaçlarıyla kurumun genel amaçları arasındaki uyum dikkatle değerlendirilmelidir.

Kültürün, dünyayı anlamlandırmak, istikrar sağlamak ve sosyal kaosun yol açtığı kaygıyla başa çıkmak için geliştirilmiş bir çözüm olduğu dikkate alındığında, daha derin bir kültürel anlayışa doğru önemli bir adım atılmış olur. Öğrenen kültürlerde liderler ve üyeler, kendi kültürlerini analiz etmenin ve bu analiz üzerine düşünmenin bir öğrenme süreci olduğuna inanırlar. Kültürel analiz, bireylerin, grupların ve kurumların görevlerini nasıl yerine getirdiklerini ve hangi işlevleri üstlendiklerini ortaya koyar. Bu analiz olmaksızın grupların nasıl oluştuğunu, bireylerin nasıl kurumsal yapılara dönüştüğünü ve bu yapıların zaman içinde nasıl geliştiğini anlamak güçleşmektedir.

BÖLÜM VI

KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Kültür bir çatı kavram olarak ele alındığında, bu kavram altında çok sayıda kültür türünün sınıflandırılabilirdiği görülmektedir. Evrensel kültür, millî kültür ve yerel kültür gibi kavramlar daha çok değer odaklı kültür türlerini yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, şirket kültürü, okul kültürü ve aile kültürü gibi topluluk adlarıyla ifade edilen kültür türleri ise literatürde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bunun yanında eleştiri kültürü, uzlaşî kültürü, hoşgörü kültürü, demokrasi kültürü, tartışma kültürü, üretim kültürü, tüketim kültürü, rekabet kültürü, dayanışma kültürü, temizlik kültürü ve yemek kültürü gibi pek çok kültür türü, insan yaşamının farklı alanlarına göre gruplandırılabilir. Benzer şekilde şiddet kültürü, baskı kültürü, dayak kültürü, küfür kültürü ile rüşvet ve yolsuzluk kültürü de olumsuz kültür türleri arasında değerlendirilmektedir.

Bu geniş kültürel yelpaze içinde, örgüt kültürüyle doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkilendirilebilecek bazı temel kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Makro Kültür

Makro kültür, büyük bir grup ya da toplumun genel kültürünü ifade eder; paylaşılan değerleri, inançları, gelenekleri ve normları kapsar. Alt kültürlerin ve bireysel davranışların yer aldığı daha geniş bir kültürel bağlamı temsil eder. Makro kültür; insanların etkileşim biçimlerini, iletişim tarzlarını ve çevrelerindeki dünyayı algılama şekillerini etkileyen ulusal, bölgesel ya da küresel kültürel unsurları içerebilir. Bu kavram, sosyoloji, antropoloji ve kültür çalışmaları alanlarında, büyük ölçekli kültürel güçlerin sosyal davranış ve kimlik üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır.

Okul kültürü de ulusal düzeydeki makro kültürel faktörler içinde şekillenir; bu faktörlerin özelliklerini bünyesinde barındırır ve aynı zamanda onları yeniden üretme işlevi görür. Devlet okullarının yönetiminde, genel olarak siyasi kültürün diğer kültürel faktörlere kıyasla daha baskın olduğu bir yapı gözlenmektedir. Bu durum, makro kültürel faktörlerin etkisiyle şekillenen okul yönetiminde siyasi kültürün belirleyici olmasına yol açmaktadır.

Mikro Kültür

Mikro kültürler, ortak görevleri ve geçmişleri paylaşan küçük gruplar içinde gelişir. Özellikle görevleri karşılıklı iş birliğini gerektiren gruplarda, yüksek

düzeyde karşılıklı bağımlılık nedeniyle ortak varsayımlar ve davranış kalıpları ortaya çıkar. Bu kültürel yapılar, örgütün genel kültürüyle etkileşim hâlinindedir.

Alt Kültür

Alt kültür, bir toplum ya da örgüt içinde, genel kültürden farklı değer, inanç ve normlara sahip grupları ifade eden bir kavramdır. Alt kültürün üyeleri, kendilerini bir araya getiren ve alt kültür tarafından biçimlendirilen ortak anlamlar ve semboller etrafında bütünleşirler. Örgütlerde alt kültürler çoğu zaman departmanlar, meslek grupları ya da hiyerarşik düzeyler temelinde ortaya çıkmaktadır.

Jenerik (Öz) Kültür

Kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren her kuruluşa, yıkıcı çatışmaları en aza indirmek amacıyla bazı temel alt kültürlerin tanımlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu tür çatışmalar çoğu zaman departmanlar arası siyasi çekişmeler, güç mücadeleleri ya da kişilik çatışmaları olarak yanlış teşhis edilebilmektedir. Oysa bu çatışmaların temelinde, farklı grupların gerçekten farklı alt kültürler geliştirmiş olmaları yatabilir. Bu alt kültürlerin her biri örgütsel etkinlik açısından gerekli katkıları sunsa da birbirleriyle çatışma hâlinde olabilirler. Liderliğin temel işlevlerinden biri, bu alt kültürleri ortak örgütsel amaçlar doğrultusunda hizalayabilmektir.

Baskın Kültür

Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ve kuruluşa kendine özgü bir kimlik kazandıran temel değerler bütünüdür. Büyük örgütlerde alt kültürler, genellikle üyelerin aynı departmanda ya da aynı fiziksel ortamda karşılaştıkları ortak deneyimler ve sorunlar etrafında gelişme eğilimindedir.

Karşı Kültür

Karşı kültür, örgütün genel kültüründe hâkim olan değer ve inançlara örtük ya da açık biçimde karşı duran alternatif değerler ve inançlar bütünüdür. Bu tür kültürler çoğu zaman güçlü bir lider ya da yönetici etrafında şekillenmektedir (Kerr & Slocum, 2005). Örgütün baskın kültürü, karşı kültürü bir tehdit olarak algılayabilir.

Parçalanmış Kültür

Schein'in kültür tanımına göre örgüt kültürünün özü, ortak öğrenme deneyimleri etrafında bir bütünlük oluşturma çabasıdır. Ancak her grup bu tür

öğrenme deneyimlerine sahip olmayabilir. Bazı durumlarda örgütün misyonunda, temel görevlerinde ya da kullandığı teknolojiye meydana gelen değişiklikler, kültürel bütünlüğü zayıflatabilir. Bu durum, Martin (2002) tarafından farklılaşmış ya da parçalanmış kültürler olarak tanımlanmaktadır.

Zayıf Kültür

Zayıf kültür, güçlü kültürün karşısı olarak değerlendirilmektedir. Bu tür örgütlerde ortak idealler, değerler ve normlar yeterince içselleştirilmemiştir. Yeni üyelerin temel ilke ve önceliklere uyum sağlaması güçtür. Örgütün hedefleriyle örtüşmeyen farklı değerler savunulabilir ve bu durum çalışan bağlılığını zayıflatır. Sonuç olarak işten ayrılma oranları yükselir.

Örgüt kültürü, çalışanların nasıl düşündüğünü, davrandığını ve karar aldığını şekillendiren ortak değerler ve anlamlar bütünüdür. Bu kavramla doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkili çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi sıklıkla birbirine karıştırılan, ancak anlam bakımından farklı kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak, örgütlerin işleyişini ve çalışanların örgütü nasıl deneyimlediklerini kavrayabilmek açısından önemlidir.

Örgüt kültürü; bir örgütün değerlerini, inançlarını, sembollerini, normlarını, tutum ve alışkanlıklarını ifade eder. Bu yönüyle derinliği olan, zaman içinde oluşan ve değişimi zor bir yapıdır. Bir örgütün adeta “kişiliği” gibidir. Örgüt iklimi ise çalışanların örgüt içindeki uygulamaları, liderlik tarzını, iletişim biçimini ve çalışma ortamını nasıl algıladıklarını yansıtır. Bu nedenle daha yüzeysel ve değişime daha açık bir kavramdır. Örgütün “havası” ya da “ruhu” olarak da tanımlanabilir.

Araştırmacı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgüt kültürü bağımsız bir değişken; örgüt iklimi ise kültüre bağlı olarak farklı değerler alabilen bağımlı bir değişken olarak ele alınabilir. Örneğin bir okulda şiddet kültürü hâkimse, örgüt iklimi de buna paralel olarak olumsuz biçimde algılanacaktır. Buna karşılık yenilikçiliği destekleyen bir kültürde, öğretmenler risk almaya teşvik edildiklerini düşünecek ve örgüt iklimini yenilikçi olarak değerlendireceklerdir.

İklim, kültürün dışı yansıyan boyutudur. Kültürdeki değerler ve normlar soyut iken, iklim bu değerlerin günlük uygulamalardaki somut karşılıklarını ifade eder. Kültür ve iklim, birbirini tamamlayan iki yapı olarak değerlendirilmelidir. Kültür “neden” sorusuyla, iklim ise “nasıl algılanıyor” sorusuyla ilişkilidir. Bu bağlamda

kültür neden, iklim ise sonuç olarak ele alınabilir. Sağlıklı bir örgütte güçlü bir kültür ile olumlu algılanan bir iklimin birlikte var olması beklenir.

Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı, bir örgütün amaçlarına ulaşabilme, değişimi yönetebilme, etkili iletişim kurabilme ve sürdürülebilir gelişimi destekleme kapasitesini ifade eden bir göstergedir. Bu kavram yalnızca performansa değil, örgütün iç yapısının ne derece “sağlıklı” olduğuna da odaklanmaktadır.

Sağlıklı bir örgütün temel göstergesi, amaçlarını gerçekleştirebilme kapasitesidir. Örgüt misyonunu yerine getirebilmeli, kaynaklarını etkili kullanabilmeli ve hedeflerine doğru ilerleyebilmelidir. Çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yüksek olmalı; stres ve tükenmişlik düzeyi düşük olmalıdır. Yönetim anlayışı adil olmalı, açık iletişim kanalları, iş birliğine dayalı ilişkiler ve güven ortamı sağlanmalıdır.

Örgütün değişime uyum sağlayabilecek ölçüde esnek ve yeniliklere açık olması, krizlere hızlı tepki verebilmesi ve öğrenen örgüt davranışları sergilemesi de örgüt sağlığının önemli göstergelerindendir. Liderlik kalitesinin yüksek olması, yetki devrinin yapılabilmesi ve destekleyici, vizyoner liderlik uygulamalarının benimsenmesi beklenir.

Örgüt sağlığının olumlu göstergeleri arasında yüksek verimlilik, mutlu çalışanlar, düşük iş gücü devri, açık iletişim, düşük çatışma ve stres düzeyi ile yaratıcılık ve yenilikçilik sayılabilir. Buna karşılık çatışma, dedikodu, iletişim kopukluğu, çalışan tükenmişliği, verimsizlik, yüksek devamsızlık ve yeniliklere direnç örgüt sağlığının olumsuz belirtileri olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel Kültürü Kavramak

Örgütsel yaşamda etkili olan kültürel güçleri anlamak, yönetim süreçlerini daha sağlıklı değerlendirebilmemize yardımcı olur. Bu güçlerin işleyişini kavrayamayan yöneticilerin kurumlarında ciddi kültürel sorunlar yaşaması olasıdır. Kültürel dinamikler doğru biçimde anlaşıldığında, çalışanların yöneticilere mantıksız görünen davranış ve talepleri karşısında daha az şaşkınlık ve kaygı yaşanır.

Örgüt kültürü her kuruluş için kritik bir öneme sahiptir. Kültür ve semboller üzerindeki kavrayış eksikliği, yöneticilerin adeta güvenli olmayan bir zemin üzerinde ilerlemesine benzetilebilir. Kurum kültürünün önemini kavramayan bir yönetici, haritasız yola çıkan bir kaptan gibidir; ne kadar deneyimli olursa olsun, rotayı şaşırması kaçınılmazdır. Bu tür yöneticiler genellikle başarısızlıkla karşılaşır. Kurumlarında ortaya çıkabilecek başlıca sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

1. **Güven Kaybı:** Kurumun yazılı olmayan kurallarını ve değerlerini bilmeyen yönetici, çalışanların gözünde güvenilirliğini yitirir.
2. **Pasif Sabotaj:** Açık bir karşı çıkış olmasa bile, işi yavaşlatma ve minimum çaba gösterme gibi pasif dirençler ortaya çıkar.
3. **Yanlış Kararlar:** Kültür dikkate alınmadan alınan kararlar, örgütün dinamikleriyle çatışır ve performans düşüşüne yol açar.
4. **İletişim Kopukluğu:** Yönetici mesajlarını iletmekte zorlanır; çünkü kullanılan dil ve öncelikler kültürle örtüşmez.
5. **Yalnızlaşma:** Yönetici zamanla ekibinden ve sahadan kopar, bilgi akışı zayıflar.
6. **Kısa Ömürlü Liderlik:** Hedefler tutmadığında sorunun kaynağı fark edilir ve bu yöneticiler etkisizleştirilir ya da görevden alınır.

BÖLÜM VII

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDEN OKUL KÜLTÜRÜNE

Kültür, gruplara “biz duygusu” kazandıran bir **sosyal bağlayıcıdır**. Grupların ortak anlamlar etrafında toplanmasını sağlar. Yaşamın kültürel boyutu paydaşlar tarafından tatmin edici bulunmadığında, grup bağı zayıflar ve ortak anlamlar zamanla kaybolur. Bu durum yalnızca toplumsal kültürler için değil, kurumsal kültürler için de geçerlidir. Çalışanlar kurum kültüründe anlam bulamadıklarında iş stresi, devamsızlık ve personel devir hızı artmakta; buna karşılık bağlılık, etkililik, verimlilik ve kurumsal performans düşmektedir.

Örgüt kültürü birden fazla kuramsal çerçeve üzerinden analiz edilebilir. Bu yaklaşımlardan biri Hofstede’nin ulusal kültürel boyutlarına dayanmaktadır. Hofstede kültürü; feminen–maskülenlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik–çoğulculuk boyutları üzerinden açıklamıştır. Daha sonra bu boyutları örgütsel düzeye uyarlayarak; süreç odaklı–sonuç odaklı, iş odaklı–çalışan odaklı, profesyonel–yerel, açık sistemler–kapalı sistemler, gevşek kontrol–sıkı kontrol ve pragmatik–normatif yapılar gibi örgütsel kültür kategorileri geliştirmiştir (Chalmers, Marras ve Brannan, 2025).

Schein tarafından geliştirilen üç katmanlı örgüt kültürü modeli; gözlemlenebilir öğeleri temsil eden **artifaktlar**, benimsenen inanç ve normları kapsayan **değerler** ile bilinçdışı varsayımlardan oluşan **temel varsayımlar** olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır. Grupların sosyal etkileşim süreçlerinde ürettikleri ve gruba anlam katan bu yaşantılar, yeni üyelere ortak tarih, felsefe, değer, inanç, gelenek ve “ruh” olarak aktarılan yaşam biçimlerinin bütünü oluşturur. Bu öğeler aynı zamanda örgütteki anlam sisteminin temel hammaddeleleridir. Kültürün bu iç içe geçmiş yapısını doğru biçimde çözümleyebilmenin yolu, kurumun sembolik boyutunu doğru analiz edebilmekten geçmektedir.

Kurum kültürleri, semboller ve sembolik eylemler aracılığıyla çözümlenebilir, öğrenilebilir ve öğretilerek gelecek kuşaklara aktarılabilir (Hofstede, 1990: 286). Bir sosyal grubun paylaşılan anlam ve sembolleri ne ölçüde güçlü ise, üyelerin dünyayı anlamlandırma biçimleri de o ölçüde benzerlik gösterir. Paylaşılan semboller, örgüt üyelerinin örgütsel yaşama ilişkin ortak yorumlarını yansıtır. Örgütlerin değer yapısını ve duygusal iklimini anlayabilmek için sembolik sistemin iyi kavranması gerekmektedir (Evcim, 2008: 2).

Bir okula girdiğinizi hayal edin. Neler görürsünüz? Öğretmenler ve diğer personel ne söylüyor? Duyuru panoları nasıl? Okula girmek ne kadar kolay? Çocuklar ne yapıyor, ne söylüyor? Ortam ne kadar gürültülü? Kendinizi hoş karşılanmış mı yoksa tedirgin mi hissediyorsunuz? Ortamın genel “atmosferi”

nasıl? Bu soruların tümü, okulu saran temel değerler, ritüeller ve alışkanlıkların akışıyla ilgilidir. İşte bu akış, okulun kültürünü oluşturur. Bu anlamda kültür, “zaman içinde oluşturulmuş değerler, inançlar, gelenekler ve ritüellerin akışı” olarak tanımlanabilir (Peterson & Deal, 1998).

Okul kültürü, okulun her köşesinde hissedilir. Okul kültürünü anlamak, özellikle reform ve yenilik girişimlerini başarıya ulaştırabilmek açısından kritik öneme sahiptir. Okullarda gerçekleştirilmeye çalışılan her türlü reform ya da yenilik, okulun örgüt kültürünü dikkate almadığında dirençle karşılaşır ve çoğu zaman sabote edilir. Okul kültürüne aykırı ya da onu göz ardı eden hiçbir değişim girişimi kalıcı başarı sağlayamaz.

Okul kültürü, örgüt kültürü kuramlarından beslenerek gelişmiş bir çalışma alanıdır. Hargreaves (1995), okul kültürünü öğretmenler ve yöneticiler tarafından paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlamış; bu anlamların okul kimliğini inşa ettiğini vurgulamıştır. Benzer biçimde Stolp ve Smith (1995), okul kültürünü okulun değerleri, sembolleri ve davranış biçimleri aracılığıyla öğretim sürecine yön veren bir “örgütsel ruh” olarak ifade etmiştir. Fullan’a (2007) göre ise okul kültürü, okulun işleyiş biçiminde kendini gösteren yol gösterici inançlar ve değerler bütünüdür.

Araştırmalar, okulların da tıpkı diğer kurumlar gibi kendine özgü kültürlerle sahip sosyal organizasyonlar olduğunu göstermektedir. Başlangıçta pozitivist paradigma etkisiyle ele alınan okul kültürü, zamanla postmodern bakış açısının etkisiyle “her okul ayrı bir dünyadır” anlayışıyla değerlendirilmeye başlanmıştır.

Örgüt kültüründen okul kültürüne geçiş süreci tarihsel ve kavramsal olarak özetlendiğinde, okul kültürünün öneminin 1930’lu yıllardan itibaren fark edilmeye başlandığı görülmektedir. Waller (1932), her okulun davranışlara yön veren ahlaki yapısı, gelenekleri ve ritüelleriyle kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ileri sürmüştür. Eğitim araştırmacıları, okul iklimi ile eğitim sonuçları arasındaki ilişkilere ancak 1970’lerin sonlarında odaklanmaya başlamışlardır. 1980’li yıllarda ise postmodernist yaklaşımın etkisiyle, genel örgüt kültürü kavramlarının okullara birebir uygulanamayacağı anlaşılmıştır.

Bu dönemde;

- Örgütlerin yalnızca yapısal kurallar ve formal süreçlerle açıklanamayacağı,
- Deal ve Kennedy (1982) ile Schein (1985) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla değerler, normlar, semboller ve paylaşılan anlamların örgütsel başarıda belirleyici olduğu,
- Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin “işleri nasıl yaptıklarına” ilişkin ortak anlayışları ifade ettiği kabul edilmiştir.

Eğitimcilerin okul kültürüne olan ilgisinin artmasıyla birlikte, okulların yalnızca bürokratik ya da teknik modellerle anlaşılamayacağı savunulmuş (Sergiovanni, 1986; Deal & Peterson, 1998) ve okul kültürü akademik başarıyı, öğrenci davranışlarını, öğretmen motivasyonunu ve değişime açıklığı etkileyen özgün bir çalışma alanı hâline gelmiştir.

Okul kültürünü en iyi hissedenenler, birden fazla okul deneyimi yaşamış öğretmenler ve öğrencilerdir. Bu kişiler, her okulda yazılı kuralların ötesinde, sınıflarda, koridorlarda ve okul bahçesinde hissedilen olumlu ya da olumsuz unsurların farkına varırlar. Kültür çoğu zaman informal ağlar aracılığıyla öğrenilir. Her okulun, tıpkı her insan gibi bir hikâyesi vardır; bu hikâyeyi taşıyan kahramanları ve bu hikâyeyi yeni gelenlere aktaran kültürel taşıyıcıları bulunur. Toksik kültürlerde ise olumsuz örnekleri ve dedikoduları canlı tutan kişiler ön plana çıkabilir (Deal & Peterson, 1999).

Okula yeni katılan bireyler, kısa sürede okulun değerlerini, geleneklerini ve yazılı olmayan kurallarını yorumlamaya başlar. İlk günlerde deneyimli öğretmenler, yeni gelenlere uymaları beklenen normları ve ritüelleri açık ya da örtük biçimde aktarır.

Okul kültürü araştırmaları sonucunda okullar; ürün merkezli yapılardan ziyade insan merkezli topluluklar olarak ele alınmaya başlanmış, ahlaki ve toplumsal amaçların (eğitim, eşitlik, vatandaşlık) önemi vurgulanmış ve okul kültürünün öğretimsel misyonu yansıtacak biçimde ele alınması gerektiği savunulmuştur. Bu bağlamda formal kurallar ve hiyerarşilerden paylaşılan anlam ve kimliklere; yukarıdan aşağıya kontrolden kolektif bağlılığa doğru bir dönüşüm yaşanmıştır.

1990'lı yıllarda, benzer kaynaklara sahip okulların farklı sonuçlar üretmesi, bu farkın kültürle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü ve olumlu okul kültürlerinin yüksek başarıyla ilişkili olduğu, güven ve iş birliği normlarının belirleyici rol oynadığı ve eğitimsel liderliğin temelinin okul kültürü olduğu anlaşılmıştır.

Kültür, okulun yalnızca “ne yaptığıyla” değil, aynı zamanda “nasıl yaptığıyla” da ilgilidir. Bu nedenle okul kültürünün oluşumunda liderliğin rolü oldukça belirleyicidir. Özellikle okul müdürleri, okul kültürünün taşıyıcıları ve dönüştürücüleridir (Leithwood & Jantzi, 2006).

Okul Kültürü Neden Önemlidir?

Kültür, bir düşünme biçimi; başka bir ifadeyle gündelik yaşamda yaptığımız şeyleri yapma yoludur. Okul kültürü ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Olumlu bir okul kültürüne sahip eğitim kurumları, daha etkin ve verimli biçimde çalışmaktadır.

Okul kültürü, büyük ölçüde öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin paylaştığı ortak inançlara dayanır. Eğitim kurumlarında sürdürülebilir iyileştirmelerin sağlanabilmesi için okul topluluğunda iş birliği, takım çalışması, vizyoner liderlik, adanmışlık ve bağlılık gibi kavramların güçlenmesi gerekmektedir. Bu tutum ve beceriler ancak sağlıklı bir okul kültürü içerisinde gelişebilir. Bir eğitimci olarak görev yaptığınız okulu bir yelkenliye benzettiğinizi düşünün. Bu benzetmede okul kültürü, gemiyi başarıya taşıyan rüzgârdır. Rüzgârı görmezden gelmek ya da ona karşı hareket etmeye çalışmak hedefe ulaşmayı zorlaştırır; ancak rüzgârı anlamak ve doğru kullanmak, istikrarlı bir rota izlemeyi mümkün kılar.

Araştırmalar, sağlıklı bir okul kültürünün yüksek öğrenci başarısı ve motivasyonu ile öğretmen verimliliği ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hong Kong'daki ortaokullarda etkili ve etkisiz okul kültürlerini inceleyen Cheng (2013), güçlü okul kültürlerine sahip okullarda öğretmen motivasyonunun daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü bir örgütsel ideoloji, yüksek katılım, etkili liderlik ve samimi bir kültürel ortam; öğretmenlerin daha yüksek iş doyumunu ve verimlilik yaşamalarını sağlamaktadır.

Okul Kültürünün İşlevi

Kültürün işlevini anlamada “durumun tanımı” kavramı önemli bir açıklayıcı çerçeve sunar. Durumun tanımı, bireylerin içinde bulundukları bağlamda kendilerinden ve diğerlerinden ne beklediğini anlamalarını sağlar. Bu sayede bireyler, rollerini, statülerini ve uygun davranış biçimlerini kavrayabilirler.

Bazı okullar, bireylerin kendi durum tanımlarını oluşturmalarına görece daha fazla alan tanır. Etkili okullar ise tüm paydaşlar için açık, ortak ve paylaşılan bir durum tanımı sunar. Öğrencilere ve öğretmenlere rollerine ve sorumluluklarına ilişkin sürekli ve tutarlı mesajlar verir. Okullarda bu işlev, büyük ölçüde örgüt kültürü aracılığıyla yerine getirilir.

Bir okulun kültürü yalnızca öğrencilere değil, öğretmenlere ve diğer personele de güçlü mesajlar iletir. Sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulabilmesi için öğretmenler ve okul yöneticileri, mesleki rollerine ilişkin olumlu normlar geliştirmek durumundadır. Marzano ve arkadaşlarına (2005) göre bu boyut, okul kültürünün profesyonellik yönünü ifade eder. Öğretmenlerin öğrenciler için olumlu sonuçlar elde edebileceklerine inanıp inanmadıkları, birbirlerini destekleyip desteklemedikleri ve ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapp yapmadıkları bu çerçevede belirleyicidir.

Güçlü bir okul kültürü kısa sürede inşa edilemez. Okullarda ilişkisel güven, kısa süreli etkinlikler ya da atölye çalışmalarıyla değil; günlük sosyal etkileşimler yoluyla, zaman içerisinde gelişir. Okul gelişimini etkileyen en güçlü unsurlardan

biri, okul personelinin birbirine duyduğu güvendir. Bu nedenle güçlü bir okul kültürü oluşturmak ve sürdürmek için tüm paydaşların “Neden buradayız?” sorusuna ortak bir yanıt üretmeleri, birlikte çalışmayı anlamlandırmaları ve ilişkisel güveni bilinçli biçimde beslemeleri gerekmektedir.

Sağlıklı bir okul kültürü oluşturabilmek için beklentilerin açık biçimde tanımlanması, kararlardan etkilenen paydaşlara karar süreçlerine katılım imkânı tanıyan yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin sınıf içi öğretimi geliştirmeye yönelik anlamlı mesleki gelişim etkinliklerine katılmalarının sağlanması önemlidir.

Şahin (2010), örgüt kültürünün işlevlerini şu başlıklar altında toplamıştır:

- Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran sınırları belirler.
- Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır.
- Bireylerin ortak değerlere, bireysel çıkarılardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırır.
- Tutum ve davranışları yönlendiren bir anlamlandırma ve kontrol mekanizması işlevi görür.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırır.

Örgüt kültürü bilgisinin paydaşlara sağladığı yararlar da yine Şahin (2010) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Çalışanların normları, değerleri ve beklentileri daha iyi anlamalarını sağlar.
- Psikolojik iyilik hâlini ve örgütsel verimliliği artırır.
- Yeni yöneticilerin yetiştirilmesine katkı sunar.
- Gruplaşma ve klik oluşumlarını sınırlar.
- İletişimi, biz duygusunu ve takım ruhunu güçlendirir.
- Çatışmaların önlenmesine ya da yumuşatılmasına yardımcı olur.
- Semboller, ritüeller ve hikâyeler aracılığıyla örgütsel sürekliliği sağlar.
- Örgüt hakkında yapılan değerlendirmelerde temel bir referans noktası oluşturur.

Okuldaki Alt Kültürler

Toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da kültür ve alt kültür kavramları önemlidir. Okul kültürü, birbirleriyle etkileşim hâlindeki alt kültürlerden oluşan sistematik bir yapı sergiler. Sınıflar, laboratuvarlar, spor salonları ve kantin gibi mekânların yanı sıra öğrenci ve öğretmen grupları da okulun kültürel alt sistemleri içerisinde yer alır.

Okul kültürü, bu alt kültürler arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Hâkim değerler ve uygulamalar, genellikle güçlü ve baskın alt kültürlerin etkisiyle şekillenir. Okullarda hâkim kültür, eğitim kademesine göre de farklılaşabilir. Örneğin okul öncesi kurumlarda daha koruyucu bir kültür öne çıkarken, üniversitelerde daha liberal ve özgürlükçü bir kültür hâkim olabilir.

Alt kültürler arasındaki değer ve inanç uyumu arttıkça, okul kültürü de daha bütüncül bir yapı kazanır. Amaç ve değerler arasında uzlaşmanın zayıf olduğu okullarda ise alt kültürler arası ilişkiler genellikle sorunludur. Bu noktada okul yöneticilerinin kültürel liderlik becerileri belirleyici hâle gelir. Yöneticilerin okulun iç ve dış çevresini ortak vizyon ve değerlere yönlendirebilme gücü, okul kültürünün niteliğini doğrudan etkilemektedir.

Okul Kültürü ve Motivasyon

Okulun kültürel değerleri, çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Saygı, iş birliği, yenilikçilik ve mükemmeliyet gibi değerler; öğretmen katılımını ve mesleki gelişimi destekleyen olumlu bir çalışma ortamı oluşturur. Öğretmenler kendilerini değerli hissettiklerinde motivasyonları artmakta, bu durum öğretim kalitesine ve öğrenci başarısına olumlu biçimde yansımaktadır. Bu bağlamda okul müdürünün liderlik tarzı, okul kültürünü ve çalışan motivasyonunu doğrudan etkileyen temel bir faktördür.

Okul Kaynakların Yönetiminde Kültürün Etkisi

Kültür, yaşamın her alanında olduğu gibi kaynakların yönetiminde de belirleyici bir rol oynar. Bir okulda neyin önemli ve değerli kabul edildiği, günlük uygulamaları ve kaynak kullanımını doğrudan etkiler. Kaynak yönetimi yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda kültürel bir olgudur. Okulun temel değerleri hangi alanlara öncelik verileceğini belirler. Örneğin spor başarısının önceliklendirildiği bir okulda bütçe harcamalarının bu yönde yoğunlaşması beklenen bir durumdur. Bu nedenle kaynak yönetiminin kültürel boyutunu anlamak, sürdürülebilir stratejiler geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir.

Sağlıklı Okul

Jerald'a (2006) göre sağlıklı bir okulun kültürü, okula girildiği anda hissedilebilir. Bu okullar; sakin, düzenli ve amaç duygusu güçlü bir atmosfere sahiptir. Öğrenciler özgüvenli ve sorumluluk sahibidir; öğretmenler ise çalışmalarını profesyonel bir anlayışla sürdürür. Tüm paydaşlar, okulun neden var olduğunun farkındadır ve birbirlerine saygı duyarlar.

Okul sağlığı yalnızca fiziksel koşullarla sınırlı değildir; öğrencilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilen bir ortamın varlığını da kapsar. Edmonds

(2020), etkili okulun temel göstergeleri arasında güvenli, düzenli ve öğrenmeye elverişli bir iklimi özellikle vurgulamaktadır. Bu bağlamda örgüt sağlığı kavramı, okul kültürü, bağlılık, stres ve moral gibi unsurları kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Mutlu Okul

Etkili okullar, öğrenci ve öğretmen başarısını izlemeye büyük önem veren kurumlardır. Ancak etkililik her zaman mutluluk anlamına gelmez. Mutsuz okullar genellikle zayıf ekip ruhu, adaletsiz uygulamalar, iletişim sorunları ve güvensizlik gibi özelliklerle tanımlanır. Bu nedenle her etkili okulun aynı zamanda mutlu bir okul olmayabileceği unutulmamalıdır.

UNESCO'nun Küresel Mutlu Okullar Girişimi (2016; 2021), mutluluğu okul kültürünün merkezine yerleştiren bir paradigma değişimini savunmaktadır. Bu yaklaşımda mutluluk hem nitelikli öğrenmenin bir aracı hem de bir hedef olarak ele alınmaktadır. UNESCO, evrensel bir mutluluk tanımı sunmamakta; bunun yerine mutlu öğrenme ortamlarını insan, süreç, ortam ve ilkeler olmak üzere dört temel sütun üzerinden değerlendirmektedir.

BÖLÜM VIII

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİNAMİKLERİ

Örgüt kültürü kapsamında ele alınabilecek iki yüzü aşkın öge bulunmaktadır. Kültürel öğelerin eğitim kurumlarına yansımalarını inceleyen Öz ve Baloğlu'nun (2022) çalışmasında, Türkiye'de 21 farklı ilde görev yapan 151 öğretmenin görüşleri doğrultusunda bu ögeler 54 farklı kategori altında toplanmıştır. Bu bölümde, okuyucunun örgüt kültürünün dinamiklerine ilişkin genel bir çerçeve edinebilmesi amacıyla, bu ögelerden yalnızca on tanesi ele alınmıştır.

Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgütsel yaşamda karşılaşılan sorunlara yönelik olarak çoğu zaman farkında olmadan uygulanan ve üzerinde bilinçli biçimde düşünülmeden benimsenen çözüm yollarıdır. İnanç sistemimizin bir parçası olan bu varsayımlar; örgüt üyelerinin algılarını, yargılarını, duygularını ve hislerini yönlendirir. Bu yönüyle temel varsayımlar, kurumun performansını etkileyen görünmez bir el gibi işlev görür.

Ortak varsayımlar, kurum kültürünün en güçlü ve en derin boyutunu temsil eder. Genellikle açık biçimde ifade edilmezler. Bu nedenle yöneticilerin, örgütte paylaşılan temel varsayımları anlamaları büyük önem taşır. Bu anlayış geliştirilmeden, kolektif çabayı teşvik eden ve ödüllendiren yüksek performanslı bir örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek oldukça güçtür.

Bir kurumun gerçek kültürünü anlayabilmek için temel varsayımların en derin düzeyine inmek gerekir. Ancak bu süreç kolay değildir. Temel varsayımların, örgütte benimsenen ortak değerlerle uyumlu olmadığının tespit edilmesi, kültürde kopukluklar yaşandığına işaret eder. Temel varsayımlara ilişkin olumsuz örnekler şu şekilde sıralanabilir:

- Dünya, sonsuz kaynaklara sahiptir.
- Dünyadaki en önemli şey güçtür.
- Dünyada yalnızca “en iyilerin” hayatta kalmasını sağlayan doğal bir hiyerarşi vardır.
- Suç ve suçluluk yoktur; yalnızca güç ya da boyun eğme vardır.
- Doğru ve yanlışın ne olduğuna liderler karar verir.
- Lider değilsen, kendi başına düşünmene gerek yoktur.

Temel varsayımlara ilişkin olumlu örnekler ise şöyledir:

- İnsanlar, ortaya çıkarılmayı bekleyen bir potansiyelle doludur.
- İnsanların güçlü yönlerine odaklanmak, zayıf yönlerine odaklanmaktan daha değerlidir.

- Hatalar olsa bile, süreç sonunda her şey yoluna girer.
- Deneyim, hataların toplamıdır.
- Aynı amaca hizmet eden insanlar rakip değil, mütteftir.

Eğitim kurumlarındaki temel varsayımlar; öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin okul ve genel olarak eğitim hakkındaki yerleşik inançlarını, algılarını, düşüncelerini ve duygularını kapsar. Bu varsayımlar, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını yönlendiren temel belirleyiciler arasındadır.

Eğitim sistemlerinde değişimin anahtar kavramlarından biri örtük kültürdür. Okulların örtük kültürünü oluşturan varsayım ve inançların göz ardı edilmesi ya da bu kültürün reform girişimleriyle uyumlu olup olmadığının anlaşılamaması, pek çok reform çabasının başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmıştır. Bir değişimin hayata geçirilebilmesi için reform modeline dayanak oluşturan varsayımların, okulun mevcut kültürüyle uyumlu olması gerekir. Başka bir ifadeyle, eğitimde ve okulda reform girişimlerinin başlangıç noktası, bu kurumlarda hâlihazırda var olan kültürü, yani temel varsayımları anlamak olmalıdır.

Değerler

Her insan topluluğunun kendine özgü bir değer sistemi olduğu gibi, her örgüt de kendi değer sistemine sahiptir. Örgütsel değerler, örgütü oluşturan bireylerin değerlerinden beslenir ve örgütün felsefesini, misyonunu ve stratejik hedeflerini yansıtır. Değerler bir pusula işlevi görerek eylemlere yön verir; kurumun belirlenen hedeflere doğru ilerlemesinde rehberlik eder. Çalışanların dikkat ve enerjilerinin ortak bir noktada toplanmasını sağlayarak bütünleşmeyi güçlendirir.

Örgütsel değerler; örgütsel yapıyı, kültürü, kimliği, stratejiyi ve etkinliği etkileyerek hedeflerin biçimlenmesinde belirleyici rol oynar. Örgütler de tıpkı bireyler gibi kararlar alır, doğru olduğuna inandıkları doğrultuda hareket eder, yasal ve ahlaki sınırlara tabi olur ve kendi inanç sistemlerini geliştirir. Bu süreçler sonucunda örgütler, efsaneler ve hikâyeler üretir.

Örgütsel değerler, örgüte bir kişilik kazandırır. Örgütsel davranış bağlamında kişilik, bireylerin iş yerinde nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını belirleyen görece istikrarlı örüntüleri ifade eder. Bu örüntüler; iletişimi, karar verme süreçlerini, ekip çalışmasını ve liderliği yönlendirirken, çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Değerler, sıradan görünen olay ve nesnelere anlam kazandıran kavramlardır. Uğruna çaba gösterilen, bireyler için tatmin kaynağı olan unsurları ifade eder. Bireyler açısından değerler çoğuldur; çünkü insanlar karşılaştıkları her olaya ya da nesneye bir değer atfederler (Pehlivan, 1998).

Değerler; bireysel, örgütsel, toplumsal, evrensel, millî ya da manevi gibi farklı başlıklar altında sınıflandırılabilir. Berkhout ve Rowlands'ın (2007) çalışması, çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerlerini uyumlu hâle getirebilen kurumların, daha yüksek iş doyumu sayesinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur.

Örgüt kurucuları ve yöneticiler, örgütsel değerlerin çalışanların günlük eylemlerine yansıtılabilmesi için çeşitli çabalar gösterirler. Ancak çalışanların kişisel değerleri her zaman kurumsal değerlerle örtüşmeyebilir. Bu tür durumlarda bireylerin içsel çatışmalar yaşaması kaçınılmazdır. Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk; mesleki tükenmişliğin, güvensizliğin ve örgütsel sinizmin önemli bir göstergesi olabilir. Doğal olarak bu durumlar örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkiler ve çalışanların kurumdan ayrılma eğilimini artırır.

Değerler, örgütteki bireyler üzerinde güçlü etkiye sahip, kalıcı inançlardır. Farklı kültürlerden, sosyoekonomik sınıflardan, yaş gruplarından ve inanç sistemlerinden bireylerin bir arada bulunduğu çok kültürlü örgütlerde değerlerin kapsayıcı olması büyük önem taşır. Bu kapsayıcılık sağlanamadığında iletişim sorunları yaşanabilir ve örgütte olumsuz bir iklim oluşabilir.

Şeffaflık, iş birliği, dostluk, grup çalışması, uyum, yaratıcılık ve bağımsızlık gibi kavramlar örgütsel değerler hâline getirilebilir (Çelik, 1997). Örgütsel değerler, örgütte neyin önemli olduğunu ve bireylerin nasıl düşünmesi ve davranması gerektiğini gösteren temel rehberlerdir. Değerler çoğu zaman semboller aracılığıyla görünür kılınır; sloganlar, ritüeller ve kutlamalar bu sürecin önemli araçlarıdır (Harris ve Hartman, 2002).

Değerler, bireylerin nasıl davranması gerektiğini ve okulların nasıl bir performans sergilemesi beklendiğini ortaya koyan kılavuzlardır. Okulun her alanında kendini gösterir. Güven, saygı ve kapsayıcılık, okul kültüründe sıklıkla vurgulanan temel değerler arasındadır. Bir eğitim kurumunun başarılı olabilmesi için yöneticilere ve öğretmenlere, onların alan ve pedagojik yeterliklerine güven duyulması gerekir. Aynı şekilde öğrencilerin de birbirlerine ve öğretmenlerine güvenmeleri önemlidir.

Sürdürülebilir eğitimsel iyileştirme açısından güven, öncelikli bir değerdir. Öğretmenlerin yeni öğretim yöntemlerini denemeleri ve farklı pedagojik yaklaşımlar uygulayabilmeleri, destek görececeklerini bilmelerine bağlıdır. Güvenin olmadığı ortamlarda öğretmenler risk almaktan kaçınır. Bu nedenle okul ve sınıflar, öğretmen ve öğrencilerin güven temelli iletişim kurabildikleri öğrenme ortamları olmalıdır.

Bir okulda benimsenen kültürel değerler, öğrencilerin eğitim deneyimlerini ve öğrenme çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Paylaşılan inançlar,

uygulamalar, semboller ve normlar; bireylerin öğrenme ortamlarını nasıl algıladıklarını ve bu ortamlarla nasıl etkileşim kurduklarını belirler. Öğrencilerin aile kültürlerinden getirdikleri değerlerin, okulun baskın kültürel değerleriyle örtüşmediği durumlarda kültürel uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu uyumsuzluklar, özellikle dezavantajlı öğrenciler açısından akademik eşitsizliklere yol açabilir. Hofstede'nin kültürel boyutlara ilişkin çalışmaları, farklı kültürel özelliklerin sınıf dinamiklerini nasıl etkilediğine dair eğitimcilere önemli içgörüler sunmaktadır. Eğitim kurumları giderek daha çeşitli hâle geldikçe, kültürel değerleri anlamak ve benimsemek, kapsayıcı öğrenme ortamları oluşturmak açısından daha da önem kazanmaktadır.

İnançlar

İnanç, bir şeyin doğru olduğuna ya da bir durumun belirli bir biçimde gerçekleştiğine dair öznel bir tutumu ifade eder. Bireyin kendisine, başkalarına ve dünyaya ilişkin yargı ve kabulleri, aynı zamanda kültürün de özünü ve içeriğini oluşturur.

İnançlar, insanların dünyaya ve onun işleyişine ilişkin kabullerini; belirli konularda tartışmasız biçimde doğru kabul ettikleri varsayımları içerir. Bu kabuller, bireylerin neredeyse tüm davranışlarını ve eylemlerini etkiler. Bazı kültürlerde ve inanç sistemlerinde insan doğuştan iyi bir varlık olarak görülürken, bazı kültürlerde insanın kötü, günahkâr ya da suçlu bir varlık olduğu düşüncesi hâkim olabilir.

Örgütsel inanç sistemleri, en genel anlamıyla, bir örgütün eylem ve kararlarını topluca yönlendiren temel varsayımlar, değerler ve inançlardan oluşur. Bu sistemler; kurum içindeki bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarını, birbirleriyle nasıl etkileşim kurduklarını ve işlerine nasıl yaklaştıklarını şekillendiren yazılı olmayan kurallar ve ortak anlayışlar olarak değerlendirilebilir. Çoğu zaman açık biçimde ifade edilmezler; örtük bir nitelik taşırlar ve örgütsel kültüre yerleşmiş durumdadırlar. Davranışlar, politikalar ve hatta fiziksel çevre aracılığıyla görünür hâle gelirler.

Örgütsel inanç sistemleri, kurum kültürünün temel taşlarından biridir ve örgüt içindeki algıları ve eylemleri derinden etkiler. Her örgüt, kendine özgü bir inanç seti etrafında gelişir ve büyür. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgütsel inançları anlamak kritik öneme sahiptir. Çünkü bu inançlar, örgütün yönünü belirleyen görünmez bir güç gibi işlev görür.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için, politika ve eylemlerini destekleyen sağlam inançlara sahip olması gerekir. Güçlü örgütler gerçek güçlerini yalnızca örgütsel yapıdan ya da yöneticilerin bireysel becerilerinden değil, “inanç” olarak adlandırılan bu dirençli zihinsel çerçeveden ve onun insanları etkileme

kapasitesinden alırlar. Örgütsel başarının en önemli unsurlarından biri, bu inançlara duyulan bağlılıktır. İnsanların örgüt kültürüne ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne derece sahip çıktıkları, başarının belirleyici faktörleri arasındadır. Nitekim başarılı örgütlerin, iyi tanımlanmış bir dizi temel inançta sahip oldukları belirtilmektedir (Peters ve Waterman, 1987).

Bir örgütün inançlarını anlayabilmek için öncelikle görünür unsurları analiz etmek gerekir. Kurumun misyon bildirimi, kurumsal iletişim dili, şeffaflık anlayışı ve ödül sistemleri gibi somut uygulamalar, örgütsel inançlara ilişkin önemli ipuçları sunar. Bu unsurlar genellikle altta yatan inanç ve değerlerin dışavurumudur. Örneğin, iletişimde açıklığa önem veren bir yönetici, açık kapı politikasıyla bu inancını günlük uygulamalarına yansıtır.

Kurumsal inançları ortaya çıkarmanın bir diğer yolu, çalışanların söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığı gözlemlemektir. Benzer şekilde toplantı ve törenlerde kullanılan dil, örgütsel jargon, tekrar eden temalar, metaforlar ve vurgulanan öncelikler de örgütsel inançlar hakkında önemli ipuçları verebilir. Örneğin, “Biz bir aileyiz” ifadesi, örgüt içinde hâkim olan belirli inanç ve değer setlerine işaret edebilir.

Örgütsel inanç sistemini anlamak, bu sistemi yönetebilmenin ilk adımıdır. Kurumun yönünü belirleyen derin ve yerleşik inançlar, zamanla kurumun amaçları ve sorumlulukları doğrultusunda ilerlemesini engelleyebilir. Bu tür durumlarda, gidişatı olumsuz etkileyen kolektif zihniyetin sorgulanması ve dönüştürülmesi zorunlu hâle gelir. Bu çaba, kurumsal sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir.

Baskın inançlar, çoğu zaman örgüt içinde güç sahibi kişi ve grupların bakış açılarını yansıtır ve alternatif görüşleri marjinalleştirebilir. Bu nedenle örgütsel inançlar yüzeysel değil, daha derinlemesine ve eleştirel bir bakış açısıyla incelenmelidir. Örgütsel inanç yönelimlerini farklı tipolojiler altında ele almak mümkündür. Bu tipolojilere ilişkin bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

Hiyerarşi Odaklı İnanç Sistemleri:

Bu sistemler, otoriteye, kontrole ve yukarıdan aşağıya karar alma süreçlerine güçlü bir vurgu yapar. Komuta zincirinin önemi, kurallara ve prosedürlere bağlılık ile kıdeme saygı temel unsurlardır. Genellikle istikrar ve verimliliği önceleyen bu sistemler, yenilikçiliği ve çalışanların güçlendirilmesini sınırlayabilir.

Adhokrasi Odaklı İnanç Sistemleri:

Adhokrasi, görevlerin yerine getirilmesinde bireysel inisiyatif ve öz örgütlenmeyi esas alan bir yönetim anlayışıdır. Bu tür sistemlerde esneklik,

yenilikçilik ve bireysel girişim ön plandadır. İnançlar; yaratıcılığı, denemeyi ve değişime hızlı uyum sağlamayı teşvik eder.

Piyasa Odaklı İnanç Sistemleri:

Bu sistemlerde rekabet, başarı ve karşılaştırmalı performans sonuçları belirleyici unsurlardır. İnançlar, performans göstergeleri, müşteri memnuniyeti ve paydaş değeri üzerine yoğunlaşır. Ancak bu yaklaşım, yeterince dengelenmediğinde kısa vadeli düşünmeyi teşvik edebilir ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin göz ardı edilmesine yol açabilir.

Sürdürülebilirlik Odaklı İnanç Sistemleri:

Giderek daha fazla önem kazanan bu sistemler, ekonomik performansın yanı sıra çevresel ve sosyal sorumluluğu da merkeze alır. İnançlar; uzun vadeli değer yaratma, paydaş refahı ve ekolojik dengeye odaklanır. Bu yaklaşım, kurum ile daha geniş toplumsal ve çevresel bağlam arasındaki karşılıklı bağımlılığın fark edilmesini temsil eder.

Okul kültürü bağlamında inançlar; insan doğasına, insan olmanın anlamına, ideal bireyin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ve insanın doğuştan nasıl bir varlık olduğuna ilişkin kültürel kabulleri içerir. Bu inançlar bireyden bireye ve okuldan okula farklılık gösterebilir. Aşağıdaki sorulara verilecek yanıtlar, bir okulda hâkim olan inanç yapısına dair önemli ipuçları sunacaktır:

- Öğretmenler her öğrencinin öğrenebileceğine inanıyor mu?
- Öğretmenler sınıf içinde rekabete mi, yoksa dayanışmaya mı önem veriyor?
- Öğretmenler erkek öğrencilerin kızlardan daha zeki olduğuna inanıyor mu?
- Yöneticiler liderliğin doğuştan geldiğine inanıyor mu?
- Yöneticiler her öğretmenin fırsat bulduğunda kaytaracağına inanıyor mu?
- Yöneticiler öğrenciyi bir “müşteri” olarak mı görüyor?
- Öğrenciler akademik başarının doğuştan gelen bir zekâ tarafından belirlendiğine inanıyor mu?
- Öğrenciler “yetenek azmi yener” söylemine inanıyor mu?
- Öğrencilerin başarıya ilişkin inanç yönelimleri nasıldır?

Bu inançlar okul kültürünü nasıl etkilemektedir? İyimser ve geliştirici bir okul kültürü oluşturabilmek için hangi inançlara ihtiyaç vardır? Okul toplumu için benimsenmesi gereken temel bir inanç şu şekilde ifade edilebilir:

“Öğrenme, sürekli ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir ve her çocuk başarılı olabilir.”

Semboller

Semboller, kültürün en dış katmanında yer alan ve kültürel yapının gözlemlenebilir tezahürlerini temsil eden unsurlardır. Yalnızca belirli bir kültürü paylaşan bireyler tarafından anlamlandırılabilen semboller; kelimeler, jestler, imgeler ya da nesneler aracılığıyla belirli anlamlar taşır.

Toplumlar, büyük ölçüde semboller etrafında şekillenir. Sembolizme göre gerçeklik, görünenin ötesinde yer almakta; yüzeysel algıya takılı kalmak, insanı hakikate ulaştırmamaktadır. Gerçeğin kavranabilmesi için yalnızca gözlem ve deneyle yetinilmemeli, sezgi ve yaratıcı hayal gücü de devreye sokulmalıdır. Varlık ve olaylar, ancak derinlemesine sezgisel bir bakış açısıyla ele alındığında gerçek anlamlarına ulaşır. Bu yaklaşım, insan bilgisinin yalnızca beş duyuyla sınırlı olmadığını, duyuların sınırlarının aşılmasıyla daha kapsamlı bir bilgiye ulaşılabileceğini savunur (A.Ü. Açık Ders Malzemeleri).

Pozitivizm, determinizm ve materyalizmin güçlenerek insan ve hayatın tek gerçeği hâline getirilmesi, sembolizmin doğuşuna zemin hazırlayan temel etkenler arasında yer alır. Pozitivist anlayışa karşı bir duruş sergileyen sembolistler, insanın iç dünyasına, duygularına ve ruhsal derinliğine yönelmiş; gerçekliği insan algısının bir ürünü olarak ele almışlardır. Fizik ötesi kavramları dikkate alarak ruh, mana ve öz kavramlarına yeniden dönüşü hedeflemişlerdir.

Simgecilik olarak da adlandırılan sembolizm, soyut fikirlerin ve temaların semboller aracılığıyla ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Semboller, gerçek anlamlarının ötesinde derin çağrışımlar barındıran nesneler, eylemler, renkler ya da karakterler olabilir. Gerçek ile hayal arasında bir köprü kurarak bireylerin anlatıyla daha kişisel bir bağ kurmasına ve anlatıyı çok katmanlı biçimde yorumlamasına olanak tanır.

Gerçekliğin keşfine yönelik alternatif bir bakış açısı sunan sembolizm, çevremizde karşılaştığımız farklı sembol türlerine dikkat çeker. Bu sembollerden bazıları aşağıda ele alınmaktadır (StudioBinder).

Hayvan Sembolizmi

Hayvan sembolizmi, derin anlamlar aktarmak, duyguları harekete geçirmek ve temaları görünür kılmak amacıyla çeşitli anlatı türlerinde sıklıkla kullanılır. Hayvanlar, farklı özellikleriyle geniş bir kavram alanını temsil edebilen güçlü semboller olarak işlev görür.

Hayvanlara ilişkin toplumsal ön kabuller, yazarların ve film yapımcılarının onları sembol olarak kullanma biçimlerini doğrudan etkiler. George Orwell'in alegorik romanı *Hayvan Çiftliği*, bu duruma önemli bir örnektir. Eserde yer alan çiftlik hayvanları, toplumdaki farklı sınıfları temsil etmekte ve Stalinist Rusya'da sosyalist ideallerin nasıl yozlaştığını sembolik bir dille eleştirmektedir. Domuzlar

çıkarıcı ve baskıcı egemen sınıfı simgelerken, çalışkan at Boxer sömürülen işçi sınıfının temsili olarak karşımıza çıkar.

Renk Sembolizmi

Renk sembolizmi, anlatı boyunca soyut fikirlerin ve duyguların renkler aracılığıyla ifade edilmesini sağlayan güçlü bir anlatım aracıdır. Renkler, duygusal ve kültürel çağrışımları sayesinde derin anlamları inceliklerle yansıtabilir.

Evrensel bir iletişim aracı olarak renkler, kültürel farklılıklara rağmen geniş ölçüde ortak anlamlar üretir. Renk teorisi, izleyicide duygu uyandırmak, atmosfer oluşturmak ve karakterlerin içsel durumlarını yansıtmak amacıyla kullanılır. Bağlama göre değişen bu anlamlar, renkleri yalnızca estetik bir unsur olmaktan çıkararak anlatının temel taşıyıcılarından biri hâline getirir.

Örnek renk çağrışımları şu şekilde sıralanabilir:

- **Kırmızı:** Öfke, tutku, romantizm
- **Mavi:** Hüzün, sakinlik
- **Yeşil:** Doğa, kıskançlık
- **Dore (Altın Sarısı):** Zenginlik

Dini Sembolizm

Dini sembolizm, anlatılara manevi bir derinlik kazandırmak amacıyla kullanılan edebi bir tekniktir. Yazarlar, dini inanç ve kavramları temsil eden semboller aracılığıyla anlatının anlam katmanlarını zenginleştirir ve okuyucuyu manevi, ahlaki sorgulamalara davet eder.

Bu semboller, somut anlatı dünyası ile soyut manevi kavramlar arasında bir köprü kurarak okuyucunun bu temaları daha erişilebilir biçimde keşfetmesini sağlar. *Matrix* filmi, dini sembolizmin yoğun biçimde kullanıldığı yapılara örnek olarak gösterilebilir. Filmin ana karakteri Neo, mesih figürünün modern bir yansımasıdır ve “Seçilmiş Kişi” olarak insanlığı özgürlüğe taşıyacak kurtarıcıyı temsil eder. Neo’nun ölümü ve yeniden dirilişi, Hristiyan teolojisindeki İsa anlatısıyla paralellik göstererek sembolik anlatımı güçlendirir.

Bazı dini sembol örnekleri şunlardır:

- Yıldız ve hilal: İslam
- Yin ve Yang: Taoizm
- Haç: Hristiyanlık
- Davut Yıldızı: Yahudilik
- Pentagram: Satanizm

Doğa Sembolizmi

Doğa sembolizmi, anlatılarda doğal unsurlar aracılığıyla derin anlamların aktarılmasını sağlayan bir tekniktir. Dağlar, nehirler, ağaçlar ya da hava olayları, insanın iç dünyasını ve yaşam deneyimlerini temsil eden semboller olarak kullanılır.

Örneğin yağmur, özgürlüğün ve dönüşümün sembolü olarak ele alınabilir. Yağmur damlaları aracılığıyla doğanın arındırıcı ve yenileyici gücü görünür hâle gelir.

Nesne Sembolizmi

Nesne sembolizmi, gündelik hayatta sıkça karşılaşılan nesnelere sembolik anlamlar yükleyerek anlatıya derinlik kazandırır. Bir madeni para kaderi ve hayatın belirsizliğini simgelerken, bir yüzük romantik anlatılarda evliliği; *Yüzüklerin Efendisi*'nde ise mutlak gücü temsil eder.

Günlük hayatta kullanılan bazı nesne sembolleri şunlardır:

- Taç: Güç
- Gül: Romantizm
- Ateş: Öfke, yıkım
- Kafatası: Ölüm, tehlike
- Güneş: Hayat, güç

Karakter Sembolizmi

Karakter sembolizmi, bir karakterin kişilik özelliklerini ya da yaşadığı dönüşümü sembolik öğelerle ifade etmeye dayanır. Örneğin “rüzgârda savrulan bir tüy”, bireyin yaşam boyunca kontrolü dışında gelişen koşullar karşısındaki durumunu simgeler.

Örgütsel Sembolizm

Sembolik yaklaşım, örgütleri mekanik yapılar olarak gören klasik anlayışa karşı çıkarak; inançlar, değerler, normlar ve bu unsurları görünür kılan sembolleri merkeze almıştır. Logolar, törenler, sloganlar, kıyafetler ve ritüeller örgütsel yaşamın sembolik bileşenleri arasında yer alır.

Semboller aracılığıyla bireyler örgüte aidiyet geliştirir; yeni üyeler örgüt kültürünü öncelikle semboller üzerinden tanır. Böylece örgüt kültürü, semboller ve ritüeller yoluyla görünür hâle gelir ve üyeleri ortak değerler etrafında birleştirir.

Örgüt ve yönetim alanında 1960'lı yıllarda ele alınmaya başlanan semboller, 1980'li yıllarda örgüt (kurum) kültürü kavramı kapsamında sistematik biçimde incelenmiştir. Bu alanda çalışan araştırmacılar, örgütlerin yalnızca yapısal

unsurlardan oluşmadığını; semboller aracılığıyla şekillenen birer kültürel yapı olduğunu ortaya koymuş ve bu doğrultuda **örgütsel sembolizm** kuramını geliştirmişlerdir (Kesken Nazlı, 2016).

Pozitivist paradigma etkisi altında örgütleri yalnızca mekanik yapılar olarak ele alan klasik yaklaşımların, örgütlere ilişkin “derin” bilgiyi açıklamakta yetersiz kaldığını savunan sembolik yaklaşım; semboller örgüt dinamiğinin güçlü belirleyicileri olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım doğrultusunda örgütü bir “makine” olarak görme anlayışı terk edilmiş; örgütü oluşturan birey ve grupların inançları, değerleri, davranışları ve bu unsurların temelinde yer alan varsayımlar ile örgütsel yaşamda kullanılan semboller inceleme konusu hâline gelmiştir.

Semboller anlamadan örgütleri anlamak mümkün değildir. Örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve davranışlarını biçimlendiren semboller, örgütsel yaşamın görünür unsurları arasında yer alır ve önemli bir temsil işlevi üstlenir. Kurumların kimlikleri, logoları, kırtasiye malzemeleri, bültenleri, törensel ve günlük kıyafetleri sembolik anlamlarla yüklüdür. Pek çok örgüt, üyelerine ilham vermek amacıyla sloganlar üretmekte; terfi ve emeklilik törenleri düzenlemekte, çalışanların katkılarını takdir eden ritüeller aracılığıyla örgütsel değerleri somutlaştırmaktadır. Bu uygulamaların tamamı, örgütsel yaşamın sembolik boyutunu oluşturan yaşantılar olarak değerlendirilmektedir (Dandridge, Mitroff ve Joyce, 1980; Peters ve Waterman, 1982; Pondy, Frost, Morgan ve Dandridge, 1983; Deal ve Kennedy, 1982; Kanter, 1977’den akt. Kesken Nazlı, 2016).

Bireyler, semboller aracılığıyla kendilerini örgütün bir parçası olarak algılar. Örgüte yeni katılan bireyler, örgütsel yaşamı öncelikle semboller yoluyla tanır. Örgütlerde kullanılan bayraklar, flamalar, logolar, rozetler, maskotlar, marşlar, unvanlar, giysiler ve mimari yapılar; sembollerin somut örnekleri arasında yer alır. Ayrıca selamlaşma biçimleri, saç ve bıyık kesim tarzları, yüzükler, kullanılan deyimler ve mecazlar ile jest ve mimikler hem örgütsel dilin bir parçası hem de sembolik unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, bu semboller ve ritüeller aracılığıyla görünür hâle gelmekte; örgütün değer, inanç ve normları doğrultusunda üyeleri birbirine yakınlaştırmakta ve bütünleştirmektedir.

Örgütsel sembolizm yaklaşımı, örgütlerin daha iyi anlaşılmasına yönelik önemli katkılar sunmakta; örgütsel yaşama daha yakından ve derinlemesine bakabilme olanağı sağlamaktadır.

Semboller, eğitim kurumlarında inançların, duyguların ve kültürel değerlerin aktarımında önemli taşıyıcılar olarak görülmektedir. Okul adları çoğunlukla sembolik anlamlar taşır. Bir değer, yer adı, devlet büyüğü, bilim, sanat veya kültür insanı; örnek şahsiyetler ya da başarılı iş insanları okul ismi olarak tercih edilebilmektedir. Bu adlandırmaların tamamı sembolik anlamlar içermektedir.

Okullar yalnızca binalar ve bahçelerden ibaret değildir; okulun kendisi başlı başına sembolik bir anlam taşır. Bu anlam; öğrenmeyi, gelişimi, disiplini ve kişisel olgunlaşmayı temsil eder. Türk kültüründe rüyada okul görmek hem olumlu hem de olumsuz biçimlerde yorumlanmaktadır. Rüyada okul görmek; düzen, mantıklılık ve esenliğe işaret edebildiği gibi; endişe, kuşku, pişmanlık ve maddi kayıp gibi anlamlar da taşıyabilmektedir (ruyatabirleri.com).

Kurumsal Semboller

Türkiye Cumhuriyeti’nde 2018 yılında yönetim sisteminde yapılan değişikliklerle birlikte, Bakanlıkların Cumhurbaşkanlığı çatısı altında toplanması ve görsel kimliklerinin Cumhurbaşkanlığı ile uyumlu hâle getirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda tüm Bakanlıklar için ortak görsel kimlik standartları belirlenmiş; söz konusu uygulama eğitim kurumlarının amblemlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

MEB Amblemi

Millî Eğitim Bakanlığı’nın amblemi, stilize edilmiş açık bir kitap ve kitabın merkezinde yer alan yanan bir meşaleden oluşmaktadır. Kitap; bilgi, eğitim ve öğretimi, yanan meşale ise aydınlanmayı ve uygarlığı temsil etmektedir. Amblemden herhangi bir yazı karakteri kullanılmamıştır.

MEB’in Amblemi	Amblemden Sembollere Yüklenen Anlam
	Meşale figürü, arka zeminde destekleyici bir unsur olarak tasarlanmış ve üç kıvılcımdan oluşmuştur. Bu üç kıvılcım; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretimi temsil etmekte, eğitimin sürekliliğini vurgulamaktadır. Yanan meşale, Millî Eğitim Bakanlığı’nın tüm zeminli uygulamalarında kullanılmakta ve logo ile birlikte güçlü bir kurumsal imaj oluşturmaya hedeflenmektedir

(MEB, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, 2025).

Geçmişte okul amblemlerinde kullanılan bazı sembollerin anlamları şunlar idi:

- Defne çelengi: Başarı
- Sütun: Bilgelik ve metanet
- Açık kitap: Bilginin görünür hâle gelmesi
- Meşale: Aydınlanma ve uygarlık

Eski okul amblemlerinde kullanılan renklerin sembolik anlamları ise şöyledir:

- Dore (Altın sarısı): Zihinsel yükseliş
- Beyaz: Barış ve samimiyet
- Mavi: Gerçeklik ve sadakat

Okullarda yaygın olarak kullanılan semboller şu başlıklar altında toplanabilir:

Resmî ve Ulusal Semboller:

Türk Bayrağı, Atatürk Portresi, İstiklal Marşı, okul logosu/amblemi

Eğitimle İlgili Semboller:

Kitap (bilgi, öğrenme), kalem (eğitim, yazma), meşale (aydınlanma, bilim), defter, mezuniyet kepi (başarı)

Uyarı ve Güvenlik Sembolleri:

Acil çıkış, yangın söndürücü, ilk yardım, koşmak yasaktır, kaygan zemin

Yönlendirme Sembolleri:

Tuvalet, kütüphane, laboratuvar, spor salonu, kantin, öğretmenler odası

Çevre ve Davranış Sembolleri:

Geri dönüşüm, çöp kutusu, sessiz olun, temiz okul

Öğrenciler ve okul mezunları, okullarına duydukları bağlılık ve gururu ifade etmek amacıyla kıyafetlerinde ya da çantalarında okul rozetleri taşımaktadır. Bu rozetler, aidiyet duygusunu ve birlik bilincini sembolize etmektedir.

Okul yöneticilerinin sembollerle ilgili olarak kendilerine yöneltmeleri gereken bazı temel sorular bulunmaktadır:

- Okulun duvarları ve koridorlarında hangi değerler temsil edilmektedir?
- Bu semboller hangi niteliklerin ön plana çıkarılmasını amaçlamaktadır?
- Öğrenciler bu sembolleri eğitim programının hedefleri doğrultusunda yorumlayabilmekte midir?
- Bu görseller öğrencilerin hangi duygularını ne ölçüde güçlendirmektedir?

Normlar

Değerler sistemine bağlı olarak ortaya çıkan davranış standartlarına **norm** denilmektedir. Değerler ile normlar arasındaki temel fark, değerlerin daha soyut ve genel; normların ise daha somut, belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar, bireylerin çeşitli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini tanımlayan ve bu davranışları teşvik eden yazılı olmayan kurallardır.

Normların anlaşılması ve oluşturulması örgütler açısından büyük önem taşır. Çünkü normlar, çalışanların örgütsel bağlılığını, verimliliğini ve genel iş ortamındaki morali doğrudan etkiler. Pozitif normlar; çalışanların değer gördüklerini ve anlaşıldıklarını hissettikleri, iş birliğine dayalı ve destekleyici bir

çalışma ortamının oluşmasını teşvik eder. Bu durum iş doyumunun artmasına, işten ayrılma oranlarının azalmasına ve performansın yükselmesine katkı sağlar. Buna karşılık, olumsuz normlar; belirsizlik, yanlış iletişim ve toksik bir çalışma ortamının oluşmasına yol açarak kurumsal başarıyı olumsuz yönde etkileyebilir. Pozitif normların bilinçli biçimde yönetilmesi ve desteklenmesi, kurumların misyon ve değerleriyle uyumlu, güçlü ve bütünlük bir örgüt kültürü geliştirmelerine olanak tanır.

Normlar birer standarttır ve her toplumda mevcuttur. Dakiklik, iletişim biçimleri, çatışma çözme yaklaşımları ve iş birliği yöntemlerine ilişkin beklentiler normlar kapsamında değerlendirilebilir. Normlar ele alınırken tutum, algı ve alışkanlık kavramlarına da değinmek gerekir. Tutumlar bireylerin düşünme biçimlerini yansıtırken, algılar ve alışkanlıklar bu tutumlara bağlı olarak şekillenir. Örgüt kültürü açısından çalışanların tutumlarının, her zaman değerleriyle birebir örtüşmeyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kültürel dinamiklerin anlaşılması, bir kurumda karşılaşılan alışılmadık davranışlar karşısında duyulan şaşkınlık ve kaygıyı azaltır. Farklı bireylerin ya da örgütsel grupların neden bu denli farklı davranabildikleri ve bu yapıların neden değişime dirençli oldukları daha iyi kavranabilir. Daha da önemlisi, kültür derinlemesine anlaşıldığında birey, kendisini ve kimliğini şekillendiren içsel güçlerin de farkına varır. Bu bağlamda kişilik ve karakter; bireyin sosyalleştiği, özdeşleştiği ve ait olmayı arzuladığı grupların bir yansımasıdır. Kültür yalnızca çevremizde değil, aynı zamanda bireyin iç dünyasında da varlığını sürdürmektedir (Schein, 2010, s.9).

Öğretmenler olarak, aynı okul içinde farklı sınıfların birbirinden oldukça farklı davranış örüntülerine sahip olabildiğini; hatta aynı bahçeyi paylaşırsalar dahi iki okulun kültürleri arasında belirgin farklar bulunabildiğini gözlemleriz. Benzer farklılıkları mağazalarda, restoranlarda ya da aynı kuruma ait farklı hizmet birimlerinde de hissetmek mümkündür. Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğini de tanımlayan belirli normlar bulunmaktadır. Bu normların ihlali, bireyin istemediği çeşitli yaptırımlarla karşılaşmasına yol açabilmektedir.

Stoll (1998), okul gelişimini destekleyen **on pozitif kültürel normu** şu şekilde sıralamaktadır:

1. **Ortak hedefler** — “Nereye gittiğimizi biliyoruz.”
2. **Başarı sorumluluğu** — “Başarılı olmalıyız.”
3. **Meslektaşlık** — “Bunu birlikte yapıyoruz.”
4. **Sürekli iyileştirme** — “Daha iyi olabiliriz.”
5. **Yaşam boyu öğrenme** — “Öğrenme herkes içindir.”
6. **Risk alma** — “Yeni şeyler deneyerek öğreniriz.”
7. **Destek** — “Yardım edecek biri her zaman vardır.”

8. **Karşılıklı saygı** — “Herkesin sunabileceği bir şey vardır.”
9. **Açıklık** — “Farklılıklarımızı tartışabiliriz.”
10. **Kutlama ve mizah** — “Kendimizi iyi hissederiz.”

Ritüeller ve Törenler (Seremoniler)

Ritüeller, bir örgütün kendine özgü ruhsal ve sembolik seremonileridir. Genellikle topluluk duygusu yaratmak ya da var olan bu duyguyu pekiştirmek amacıyla gerçekleştirilirler. Fransızca bir kavram olan *rite*, “tören, merasim, töre, örf” anlamlarını taşımaktadır. Latince’de ise aynı anlamda *ritus* sözcüğü kullanılmaktadır.

Ritüeller, “kültürel belleğin ilk örgütlenme biçimleri” olarak kabul edilmektedir. Sözlü kültürün egemen olduğu toplumlarda, topluluk kimliğini oluşturan bilgi bellekte saklanır. Assmann’a göre belleğin toplumsal birliği sağlayabilmesi için; “kaydetme, çağırma ve iletme” ya da “şiiirsel biçim, ritüel sunuş ve toplumsal katılım” gibi koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Assmann, 2001; akt. Küçükbasmacı, 2016).

Durkheim, toplumların dayanışma, topluluk ve grup kimliği oluşturma süreçlerini vurgulayarak ritüelleri, “toplumsal grubun kendisini yeniden teyit etme araçları” olarak tanımlamaktadır (Durkheim, 1915; akt. Briody ve diğ., 2018). Başlangıçta sosyolojinin ilgi alanında yer alan ritüeller, zamanla antropolojinin de temel inceleme konularından biri hâline gelmiştir. Bunun nedeni, ritüellerin bir yandan toplumsal yapıya ilişkin özellikler taşıırken, diğier yandan insani ve kültürel derinlik barındırmasıdır. Bu çok katmanlı yapı nedeniyle Gordon (1999), ritüelleri çapraz bulmacalara benzetmekte; bu bulmacaların karelerinin sosyologlar ve antropologlar tarafından doldurulduğunu ifade etmektedir.

Pozitivist paradigmanın etkisiyle uzun süre yeterince araştırılmayan ritüeller, postmodernist bakış açısının yaygınlaşmasıyla birlikte daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Örgüt kültürü alanında üstlendikleri işlevler bu ilgiyi daha da artırmıştır. Dini ya da seküler anlamlar taşıyabilen ritüeller, bireysel ya da toplumsal düzeyde ortaya çıkabilmektedir.

Ritüeller, gerçekleştirilme amaçlarına ve zamanlarına göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bir statüden başka bir statüye geçişi simgeleyen geçiş ya da giriş ritüelleri; sosyoekonomik temelli farklılıklarla biçimlenen takvimsel ritüeller; zamanı önceden belirlenmeyen ve ihtiyaç hâlinde gerçekleştirilen, bireysel ya da toplumsal istek ve tepkilerin dile getirildiği kriz ritüelleri en yaygın sınıflandırma biçimleri arasında yer almaktadır. Toplumsal etkileri açısından bakıldığında ritüellerin, sosyal bütünleşmenin temel bileşenlerinden biri olduğu görülmektedir. Kolektif bir nitelik taşıyan ritüeller; grubu bir arada tutmakta,

dayanışmayı artırmakta ve topluluğun kolektif bilincini güçlendirmektedir. Ayrıca ritüeller, geçmiş ile bugün, bugün ile gelecek arasında süreklilik sağlayan sembolik bağlar kurmaktadır (Karaman, 2010).

Okul yaşamında ritüeller; selamlaşma, saygı gösterme, davet etme, iltifat etme gibi “sunum ritüelleri”ni içerebilir. Sınıf ve okul düzeyinde farklı ritüel örneklerine rastlanmaktadır. Derse giren öğretmene saygı göstermek amacıyla öğrencilerin ayağa kalkması ya da öğretmenini gördüğünde ceketinin düğmesini ilikleyen bir öğrencinin davranışı, okul ritüelleri kapsamında değerlendirilebilir.

Okul genelinde gerçekleştirilen ve manevi yönü ağır basan anma etkinlikleri de okul düzeyindeki ritüellere örnek teşkil etmektedir. Ritüeller, çoğu zaman belirli bir hedefe ulaşmada işlevsel görünmeyen; ancak toplumsal açıdan gerekli kabul edilen kolektif faaliyetlerdir.

Törenler ise kültürel yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da vazgeçilmez etkinliklerdir. Törenler aracılığıyla örgütler, hem kendi üyelerine hem de etkileşim içinde oldukları dış çevreye sembolik mesajlar iletirler. Belirli bir zaman, yer ve mekânda; kendine özgü davranış biçimleri, sembolleri ve ilişkiler sistemiyle düzenlenen törenler, bir olayın anılması ya da kutlanması amacıyla gerçekleştirilir.

Törenler oldukça geniş bir repertuara sahiptir ve yaşamın hemen her alanı törensel uygulamalara konu olabilir. Okul yaşamında da okulun kültürel yapısı ve işlevleri doğrultusunda çeşitli törenler düzenlenmektedir. Bu törenler zaman zaman çocuksu, oyunsu ve şenliksi bir karakter taşıyabilmektedir (Küçük, 2002). Okul açılışları gibi başlangıç törenleri; bayrak törenleri gibi geçiş törenleri; mezuniyet ve öğretmenlerin okuldan ayrılması gibi ayrılık törenleri; geziler, piknikler, okul geceleri ve sportif etkinlikler gibi özel örgütsel törenler ile anma, kutlama ve bayram törenleri okul yaşamında sıkça karşılaşılan törensel uygulamalardır (Şahin, 2013).

Törenler, okul yaşamının geleneksel ya da geleneksel olmayan çeşitli aşamalarıyla ilişkili olabilir. Ancak günümüz okullarında en dikkat çekici ve görsel açıdan öne çıkan törenler, ulusal bayramlar ve mezuniyet törenleridir. Okullarda düzenlenen millî bayram kutlamaları ve anma törenleri, ulusal bilincin pekiştirildiği özel günlerdir.

Okul öncesinden yükseköğretime kadar tüm eğitim kademelerinde yaygın biçimde gerçekleştirilen resmî mezuniyet törenleri; diploma takdimi, kep atma ritüelleri, mezuniyet baloları, yemekleri ve yerel kültüre özgü mezuniyet uygulamalarıyla birlikte okul yaşamının önemli gelenekleri arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, öğretmenlerin emeklilik törenleri de son yıllarda okul toplumu açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Törenler (seremoniler), bir okulun kimliğinin, değerlerinin ve ruhunun somut göstergeleri niteliğindedir. Okul toplumunu bir araya getirerek aidiyet duygusunu güçlendirir ve okul kültürünün sürekliliğini sağlar.

Mitler, Efsaneler ve Hikâyeler

Mit, efsane ve hikâye kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı anlamlar taşımaktadır. Mit, çok eski dönemlere dayanan ve bir topluluk tarafından paylaşılan; gerçekliğin, dünyanın ya da toplumsal düzenin oluşumuna ilişkin açıklamalar içeren anlatılardır. Efsaneler ise geçmişe ait, içinde belirli ölçüde gerçeklik barındıran; ancak olayların genellikle abartılı biçimde aktarıldığı hikâyelerdir. Mitolojide olduğu gibi efsaneler de çoğu zaman bir kahramanın karşılaştığı sorunları nasıl çözdüğünü konu edinir.

Örgüt kültürü bağlamında mitler, efsaneler ve hikâyeler; örgütün geçmişine ilişkin olayların zaman içinde yorumlanarak ve çoğu zaman abartılarak üyeler arasında aktarılmasıyla oluşan kültürel taşıyıcılardır. Bu anlatılar, örgütün geçmişi ile bugünü arasında bir köprü kurar ve örgütsel değerlerin yeni üyelere aktarılmasına yardımcı olur. Özellikle kuruculara ya da başarılı yöneticilere ilişkin anlatılan hikâyeler, örgüt üyeleri için güçlü birer motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle yöneticilerin, örgüt kültürü açısından etkili birer hikâye anlatıcısı olmaları önemlidir.

Okul kültüründe mitler, efsaneler ve hikâyeler; okulun kimliğini, değerlerini ve davranış kalıplarını şekillendiren güçlü unsurlar olarak öne çıkar. Bu anlatıların etkileri şu başlıklar altında ele alınabilir:

1. Okul Kimliği ve Aidiyet Duygusu

Okulun kuruluşuna, ilk mezunlarına ya da “efsane öğretmenlerine” ilişkin anlatılar, okulun kendine özgü bir kimlik kazanmasını sağlar. Bu hikâyeler sayesinde öğrenciler ve öğretmenler, okulun bir parçası olma duygusunu geliştirirler.

2. Değer ve Normların Aktarımı

Hikâyeler, okulda neyin doğru ya da yanlış kabul edildiğini dolaylı biçimde öğretir. Örneğin “Bu okulda kimse kopya çekmez” biçimindeki bir efsane, dürüstlük değerini pekiştirir ve kuralların içselleştirilmesine katkı sağlar.

3. Rol Modellerin Oluşması

Başarılı yöneticiler, fedakâr öğretmenler ya da zor koşullarda başarıya ulaşmış öğrencilerle ilgili anlatılar, okul toplumu için örnek davranış modelleri sunar ve bireylerde “ben de yapabilirim” düşüncesini güçlendirir.

4. Motivasyon ve Beklentiler Üzerindeki Etki

Olumlu mitler ve hikâyeler, öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu artırırken; olumsuz efsaneler (örneğin, “bu okuldan kimse başarılı olamaz”) başarısızlık beklentisi oluşturarak öğrenme süreçlerini olumsuz etkileyebilir.

5. Okul İklimi ve Davranışlar

Sürekli tekrarlanan anlatılar, okulda nasıl davranılması gerektiğine dair yazılı olmayan kurallar oluşturur. Disiplin anlayışı, öğretmen-öğrenci ilişkileri ve başarı algısı bu anlatılar yoluyla şekillenir.

6. Değişime Direnç ya da Değişimi Destekleme

Bazı mitler “biz hep böyleyiz” anlayışını güçlendirerek değişime direnç oluşturabilirken; yenilikçi ve başarı odaklı hikâyeler değişimi teşvik edici bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak mitler, efsaneler ve hikâyeler okul kültüründe sessiz fakat son derece etkili unsurlardır. Okulun ruhunu besler, değerleri taşır ve bireylerin davranışlarını yönlendirir. Bu nedenle okul yöneticileri ve öğretmenler, bu anlatıların farkında olmalı; olumlu ve geliştirici olanları güçlendirmeye, olumsuz olanları ise dönüştürmeye yönelik bilinçli çaba göstermelidir.

Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar, bir kültürde yüksek değer atfedilen özelliklere sahip kişilerdir. Geçmişte ya da günümüzde yaşamış, gerçek ya da hayali figürler olabilirler. Topluluk için birer rol modeli olarak işlev görür; imkânsız görüneni mümkün kılarak grubun gücünü ve başarılarını hem iç hem de dış paydaşlara gösterirler.

Örgüt kültürünün altyapısını değerler ve inançlar oluşturur; ancak bu değer ve inançları kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıranlar kahramanlar ve liderlerdir. Savundukları değerler ve benimsedikleri inançlar, onları zamanla sembolik figürler hâline getirir. Sembolleşmiş kahramanlar ve liderler, örgütsel ortamda değerlerin oluşturulmasına, fark edilmesine ve yerleşmesine katkı sağlarken; örgüt üyeleri için de güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturur.

Liderlik, bir kişinin takipçilerini belirli bir hedef ya da amacı gerçekleştirmek üzere etkilediği dönüştürücü bir süreç olarak tanımlanabilir. Liderler, örgüt kültürünün hem mimarı hem de taşıyıcısıdır. Örgüt içerisinde liderler;

- **Değer ve normları belirler:** Liderlerin davranışları, kararları ve öncelikleri, örgütte neyin doğru ve kabul edilebilir olduğunu gösterir.
- **Rol model olurlar:** Çalışanlar liderleri örnek alır; liderin tutumu, iletişim tarzı ve etik anlayışı kültürün biçimlenmesini doğrudan etkiler.

- **Kültürü pekiştirir ya da değiştirir:** Ödüllendirme, cezalandırma ve geri bildirim yoluyla hangi davranışların desteklendiğini ortaya koyarlar.
- **Vizyon ve anlam yaratırlar:** Örgütün amacı ve geleceğine ilişkin ortak bir anlayış geliştirerek aidiyet duygusunu güçlendirirler.

Kahramanlar ise örgüt kültürünün somutlaşmış sembolleri olarak öne çıkar.

- **Örnek davranış sergilerler:** Örgütün değerlerini en iyi biçimde temsil eden, gerçek ya da efsaneleşmiş kişilerdir.
- **Hikâyeler aracılığıyla kültürü aktarırlar:** Onlara atfedilen başarı, fedakârlık ve cesaret hikâyeleri, yeni üyelere örgüt kültürünü öğretir.
- **Motivasyon sağlarlar:** Çalışanlara “bu örgütte başarılı olmak böyle olur” mesajını verirler.
- **Kültürel sürekliliği desteklerler:** Zaman içinde örgütsel kimliğin korunmasına katkıda bulunurlar.

Liderler kültürü bilinçli biçimde yönlendirirken, kahramanlar kültürü duygusal ve sembolik düzeyde güçlendirir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü; etkili liderlik ile çalışanlar tarafından benimsenmiş kahraman figürlerinin birlikte varlığıyla oluşur ve sürdürülebilir hâle gelir.

Kahramanlık zihniyeti, örgütsel açıdan bakıldığında; üstün bir azim ve cesaretle zorlukların aşılmasını içeren başarı hikâyelerini ifade eder. Ancak bu anlayışın dikkat edilmesi gereken yönleri de vardır. Sürekli fedakârlık beklentisi, aşırı iş yükü ve olağanüstü çaba vurgusu, iş ortamında “kahraman kompleksi” ya da “kahraman sendromu” olarak adlandırılan olumsuz algıların oluşmasına yol açabilir. Bu tür örgütlerde tüm işlerin kahramanlardan beklenmesi, diğer çalışanlarda pasifleşmeye ve sorumluluktan kaçınmaya neden olabilir. Sonuçta örgüt, verimlilik ve motivasyon kaybı yaşayabilir.

Okul kültürü açısından liderler ve kahramanlar; okulun değerlerini oluşturan, yaşatan ve gelecek kuşaklara aktaran temel unsurlardır. Okul yöneticileri (özellikle okul müdürleri) ve öğretmen liderler, okul kültürünün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Okul örgütünde kahramanlar; okulun değerlerini davranışlarıyla temsil eden öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ya da mezunlar olabilir. Okul liderleri kültürü bilinçli biçimde inşa eden ve yönlendiren aktörler iken; okul kahramanları kültürü semboller ve örnek davranışlar yoluyla güçlendiren kişilerdir. Güçlü ve olumlu bir okul kültürü, vizyoner liderler ile okulun değerlerini yaşayan ve yaşatan kahramanların birlikte varlığıyla oluşur.

Dil

Dil, kültürün en önemli unsurlarından biri ve temel taşıyıcısıdır. Topluluğu bir arada tutar ve ortak anlam dünyasının oluşmasını sağlar. İnsanların yaşadığı ve deneyimlediği dünya, büyük ölçüde dil aracılığıyla anlamlandırılır. Dil yalnızca nesneleri tanımlamakla kalmaz; aynı zamanda onları inşa eder. Bu yönüyle dil, insanlık durumunu şekillendiren ve sosyal etkileşimin en güçlü araçlarından biri olarak kabul edilir.

Her mesleki grubun, kendine özgü bir mesleki terminolojisi olduğu gibi, üyelerin kendi aralarında geliştirdikleri bir jargon da bulunmaktadır. Dil, bir kurumun dünyayı anlama ve yorumlama biçimini yansıtır. Şakalar, metaforlar, hikâyeler, mitler ve efsaneler kurumsal dilin önemli örnekleri arasında yer alır.

Metaforlar, dilin gerçekliği ve anlam farklılıklarını açıklamakta yetersiz kaldığı durumlarda devreye girer. Metaforlar, gerçekliği başkalarının bakış açısından deneyimlenmiş gibi tasvir etmeye yardımcı olur. Hayal gücünü ve düşünsel kapasiteyi harekete geçirerek, dinleyicinin ya da okuyucunun inanç ve değerlerini güçlendirebilir.

Okullarda kullanılan dil yalnızca bilgi aktarmaya hizmet etmez; aynı zamanda okulun kültürünü ve değerlerini de yansıtır. Dil yaşayan ve sürekli dönüşen bir yapıdır. Kurumsal dünyada bazı kavram ve ifadeler, zaman içinde değişen yönetim anlayışlarına ve örgütsel yapılara uyum sağlayarak dönüşmüştür. Buna “İnsan Kaynakları” kavramı örnek olarak verilebilir. 1980’li yıllardan itibaren birçok kurum, çalışanların daha stratejik biçimde yönetilmesini vurgulamak amacıyla “Personel Dairesi” yerine “İnsan Kaynakları” ifadesini kullanmaya başlamıştır. Ancak bazı uzmanlar, bu terminolojinin insanı örgüt içinde yalnızca bir araç ya da maddi kaynak olarak görme algısını güçlendirebileceğine dikkat çekmiştir. Mintzberg (1989) bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “Kaynak bir nesnedir. Ben bir insanım. Ben bir insan kaynağı değilim.” Bu bakış açısıyla bazı kurumlar, insan değerini daha açık biçimde vurgulamak amacıyla “Yetenek Yönetimi” ya da “Kültür ve İnsanlar” gibi alternatif kavramlara yönelmiştir.

Dil ve iletişim, okulu şekillendirmede güçlü araçlardır. Okul topluluğu içinde kullanılan sözcükler ve ifadeler; ortak değerleri, öncelikleri ve inançları yansıtır. Yönetici ve öğretmenlerin kapsayıcı ve olumlu bir dil kullanmaları, açık iletişim kanalları oluşturmaları ve etkili geri bildirim mekanizmaları geliştirmeleri, okul kültürüne doğrudan olumlu katkı sağlar.

Okul kültürünü etkileyen faktörler arasında personel arasındaki iletişim biçimi de önemli bir yer tutar. Açık ve olumlu iletişim, yanlış anlamaların ve bu yanlış anlamalara dayalı olumsuz davranışların önlenmesine yardımcı olur. Kapsayıcı iletişim ise okul topluluğu içinde aidiyet ve kabul duygusunu güçlendirir.

Bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenler; örnek davranışlar sergileyerek ve olumlu pekiştireçler kullanarak, tüm paydaşlar için net beklentiler ortaya koyan dil temelli normlar oluşturabilirler.

Artifaktlar

Etimolojik olarak *artifakt* sözcüğü, Latince *arte* (beceri) ve *ars* (sanat) sözcüklerinin birleşmesinden türemiş olup “yapılmış şey” anlamına gelmektedir. Türkçede bu kavramı tam karşılayan yerleşik bir sözcük bulunmadığından, literatürde genellikle olduğu gibi kullanılmaktadır.

Sosyal yaşamda aile fotoğrafları, savaş madalyaları, dinî eşyalar, günlükler, eski paralar ve pullar, mutfak eşyaları, giysiler ya da edebî eserler artifaktlara örnek olarak verilebilir. İnsan sanatı ya da işçiliğinin ürünü olan nesnel artifaktlara; evlerimizde, sokaklarımızda, parklarımızda ve sosyal alanların neredeyse tamamında rastlanmaktadır.

Bir binaya ait mimari özellikler, logolar, armalar ve dekorlar gibi fiziksel artifaktların yanı sıra; sözel ve davranışsal artifaktlar da bulunmaktadır. Sözel artifaktlara anekdotlar, şakalar, dil ve jargon, lakaplar, açıklamalar, mitler, efsaneler, hikâyeler, kahramanlar ve metaforlar örnek gösterilebilir. Davranışsal artifaktlar ise törenler, ritüeller, iletişim kalıpları, gelenekler ile ödül ve ceza uygulamalarını kapsamaktadır.

Okul örgütünde artifaktlar, okul kültürünün en kolay gözlemlenebilen ve doğrudan fark edilebilen yansımalarıdır. Genel olarak **fiziksel, sözel (dilsel) ve davranışsal** olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.

1. Fiziksel Artifaktlara Örnekler

Okulda gözle görülebilen ve dokunulabilen unsurlardır:

- Okul binasının mimarisi ve mekânsal düzeni
- Sınıf düzeni (sıraların yerleşimi, öğretmen masasının konumu)
- Okul üniforması ya da kıyafet kuralları
- Duvarlardaki afişler, panolar ve Atatürk köşesi
- Okul logosu, bayraklar ve flamalar
- Teneffüs alanları ve spor sahaları
- Ödül kupaları ve başarı panoları

2. Sözel (Dilsel) Artifaktlara Örnekler

Okulda kullanılan dil, söylem ve ifadelerdir:

- Okulun misyon ve vizyon ifadeleri
- Sık kullanılan sloganlar (ör. “Başarı disiplinle gelir”)
- Öğretmenlerin öğrencilere hitap biçimleri

- Okul kuralları ve yönergelerinin dili
- Törenlerde yapılan konuşmalar
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kullandığı kalıplaşmış ifadeler

3. Davranışsal Artifaktlara Örnekler

Okulda zamanla alışkanlık hâline gelmiş davranış ve uygulamalardır:

- Açılış ve kapanış törenleri ile İstiklal Marşı uygulamaları
- Öğrencilerin öğretmenlere yönelik tutumları (ayağa kalkma, selamlama vb.)
- Teneffüs ve ders giriş-çıkış düzeni
- Ödül ve ceza uygulamaları
- Okulda problem çözme biçimleri
- Öğretmen-öğrenci ve öğrenci-öğrenci etkileşimleri
- Okul etkinliklerine katılım biçimleri

BÖLÜM IX

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE TİPOLOJİ VE YÖNELİMLER

Örgütler, insanların ortak bir amaç doğrultusunda güçlerini birleştirmeleri sonucunda ortaya çıkan yapılardır. Bu bağlamda insan ile örgüt arasında kurulan kültürel ilişki, farklı kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda çeşitli tipolojiler aracılığıyla açıklanabilmektedir. Etzioni (1975), her toplumda var olan örgütleri birey-örgüt ilişkisi temelinde üç ana grupta ele almıştır. Bunlar zorlayıcı, faydacı ve normatif örgütlerdir.

Zorlayıcı Örgütler

Zorlayıcı örgütlerde birey, fiziksel ya da ekonomik nedenlerle örgüt içinde bulunmak zorundadır ve bu nedenle yetkililer tarafından dayatılan kurallara uymaya mecburdur. Hapishaneler, askerî akademiler ve birlikler, akıl hastaneleri, dinî eğitim örgütleri, savaş esiri kampları ve tarikatlar bu tür örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Bu örgütlerde gelişen kültür, çoğu zaman keyfi otoriteye karşı bir savunma mekanizması olarak, üyeler arasında güçlü karşı kültürlerin oluşmasına yol açmaktadır.

Faydacı Örgütler

Faydacı örgütlerde birey, “adil bir günün emeği karşılığında adil bir ücret” anlayışıyla örgüte katılır ve bu doğrultuda örgütsel performans için gerekli kurallara uyar. Her türlü işletme örgütü bu gruba örnek olarak verilebilir. Bu tür örgütlerde, çalışanların kendilerini yöneticiler tarafından sömürülmeye karşı koruyabilmek amacıyla çeşitli karşı kültürel normlar geliştirdikleri görülmektedir.

Normatif Örgütler

Normatif örgütlerde birey, örgütün hedeflerini kendi hedefleriyle örtüştürdüğü için örgüte bağlanır ve meşru otoriteyi gönüllü olarak kabul eder. Kiliseler, siyasi partiler, gönüllü kuruluşlar, hastaneler ve okullar normatif örgütlere örnek teşkil etmektedir.

Zorlayıcı örgütlerde otorite genellikle keyfi ve mutlaklıdır. Faydacı sistemlerde ise otorite, müzakere edilmiş bir ilişki niteliği taşır; çalışandan, üst kademedeki yöneticilerin statülerine ulaşma biçimlerini kabul etmesi beklenir. Normatif sistemlerde otorite daha çok gayri resmîdir ve bireysel rızaya dayanır. Çalışan, gördüğü ilgiden memnun kalmadığında örgütten ayrılma özgürlüğüne sahiptir.

Zorlayıcı sistemlerde akran ilişkileri, otoriteye karşı bir savunma mekanizması olarak gelişir ve sendikalar ya da diğer öz koruma grupları gibi

güçlü karşı kültürler ortaya çıkar. Faydacı sistemlerde ise akran ilişkileri, çalışma grubu etrafında şekillenir ve çoğunlukla yönetimin uyguladığı teşvik sistemini yansıtır. Bu tür sistemlerde görev performansının ön planda olması nedeniyle, yakın ilişkilerin görev odaklılığı zayıflatabileceği düşünülerek teşvik edilmediği görülür. Normatif sistemlerde ise ilişkiler, doğal olarak görevler etrafında ve örgütü destekleyecek biçimde gelişir. Bu tür örgütlerde samimi ilişkiler, üyelerin güçlü bir motivasyon ve bağlılık geliştirmelerine katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle birçok kurum, çalışanlarını kurumun misyonuna dâhil ederek daha samimi ilişkileri teşvik etmeye ve normatif bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ

Örgütlerin kültürel yönelimlerini belirlemeye yönelik tipolojiler ilk olarak Harrison (1979) ve Handy (1978) tarafından geliştirilmiş ve örgütler, temel odak noktalarına göre dört farklı kültür tipine ayrılmıştır. Bu sınıflama literatürde “Harrison–Handy Kültür Tipleri” olarak anılmaktadır. Her kültür tipi; örgütte gücün kaynağı, ilişkilerin niteliği ve başarı ölçütleri temelinde tanımlanmaktadır.

Bu dört örgütsel kültür yönelimi şunlardır:

1. Güç Kültürü

Handy’ye (1993) göre güç kültürü, tüm gücün ve karar alma süreçlerinin merkezde toplandığı bir “örümcek ağı” metaforu ile açıklanabilir. Günlük uygulamalar açısından bakıldığında, üyelerin bireysel roller üstlendiği ve doğrudan merkezi figüre ya da ona bağlı yöneticilere rapor verdikleri görülür. Bu nedenle örgüt, bir takımdan ziyade bir grup gibi işlev görmektedir.

Güç kültürü, özellikle güçlü merkezi kontrol gerektirdiği düşünülen büyük kuruluşların belirli birimlerinde yaygın olarak görülmektedir. Ancak paradoksal biçimde, örgütün başarılı performansı sonucunda çalışan sayısının artması, merkezi kontrolün zayıflamasına yol açarak bu kültürün sürdürülebilirliğini tehdit edebilmektedir.

Bu kültürde yönetim tarzı, güce sahip olma esasına dayanır. Örgütün odak noktasında merkezi güç ve çoğunlukla güçlü, baskın bir lider yer almaktadır.

Güç Kültürünün Güçlü Yönleri	Güç Kültürünün Zayıf Yönleri
Kural ve prosedür ikincildir	Merkezi güç figürüne aşırı bağımlılık vardır
Az bürokrasi vardır	Otokratik veya babacan yönetim tarzı vardır
Kararlar hızlı alınır	Merkezde iletişim yoğunluğu vardır
Hızlı adaptasyon yeteneği vardır	Resmiyet
İlişkiler kişiseldir	Hiyerarşi

2. Rol Kültürü

Rol kültürü, çalışanların belirli yetki ve sorumluluklara sahip olduğu, güvenlik ve öngörülebilirliğin ön planda tutulduğu, yüksek derecede tanımlanmış hiyerarşik bir örgüt yapısını ifade eder. Bu kültür türünde görev tanımları nettir ve bireylerden, kendilerine verilen roller çerçevesinde hareket etmeleri beklenir. Düzenli eğitim ve gelişim olanaklarıyla desteklenen planlı kariyer ilerlemesi, rol kültürüne sahip örgütleri özellikle mesleki istikrar arayışındaki bireyler için cazip hâle getirmektedir.

Handy'ye göre bu tür örgütler, klasik hiyerarşik bürokrasi örneklerini oluşturur. Güç ve otorite, bireyin kişisel özellikleri, uzmanlığı ya da yaratıcılığından ziyade, örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bağlı olarak belirlenir. Bu durum, karar alma süreçlerinin büyük ölçüde kural ve prosedürler doğrultusunda yürütülmesine yol açar.

Rol kültüründe yönetim tarzı genellikle otoriterdir ve hiyerarşideki konum belirleyici bir öneme sahiptir. Örgütün odak noktasında yazılı kurallar, standartlaştırılmış görev tanımları ve açık hiyerarşik ilişkiler yer alır. Bu yapı, örgütsel düzenin ve sürekliliğin sağlanmasına katkı sunarken, esneklik ve yenilikçilik açısından sınırlayıcı olabilmektedir.

Rol Kültürünün Avantajları	Rol Kültürünün Dezavantajları
Düzen ve istikrarı korunur	Bürokratik yapı hâkimdir.
Çok sayıda çalışanı kontrol edebilir	Belli görev ve yetki alanları vardır
Kurallar, prosedürler ve standartlar bellidir	Taleplere yavaş cevap verilir
Profesyonel yöneticiler ve uzmanlık vardır	Girişimci bakış açısı eksiktir
İşler, rutini kotarmak üzere tasarlanmıştır	Yaratıcılık sınırlıdır
İletişim genelde formeldir	Riskten kaçınır
Güvenliğe ihtiyaç duyan insanlar için iyi bir limandır	Takım çalışması yerine bireysel roller vardır

3. Görev Kültürü

Görev kültürü, küçük ve esnek ekipler etrafında örgütlenen, sonuç ve çözüm odaklı bir kültür türüdür. Bu kültür; esneklik, uyum yeteneği ve çalışanların yetkilendirildiği bir yönetim anlayışı ile karakterize edilir. Görev odaklı kültüre sahip ekiplerde bireyler, sahip oldukları uzmanlığı belirli bir hedefe ya da nihai sonuca ulaşmak amacıyla kullanırlar.

Problem çözme, yenilikçilik ve yüksek düzeyde yaratıcılık bu kültürün temel unsurlarıdır. Bu özellikler sayesinde görev kültürü, ekip üyeleri arasında güçlü bir iş birliği ve derin bir çalışan bağlılığı geliştirebilir. Ancak bu kültürün etkili biçimde işlemesi, personelin motive olmasına ve ekip çalışmasına açık olmasına

bağlıdır. Bireysel motivasyonun düşük olduğu ya da iş birliğinin zayıf kaldığı ortamlarda görev kültürü istenen sonuçları üretmekte zorlanabilir.

Görev kültürü, proje temelli çalışma biçimleri ve uzaktan iş birliği gibi çağdaş örgütsel eğilimlerle yüksek düzeyde uyum göstermektedir. Yönetim anlayışı, hiyerarşik konumdan ziyade görevin gerektirdiği bireysel yetenek ve uzmanlığa dayanır. Bu nedenle otorite, resmi pozisyonlardan çok bilgi, deneyim ve problem çözme kapasitesinden kaynaklanır.

Bu kültürde yönetim tarzı esnektir ve görevi önceler. Odak noktasında projeler, problem çözme süreçleri ve uzmanlık alanları yer alır. Takım çalışması merkezi bir öneme sahiptir; farklı uzmanlık alanlarından bireylerin bir araya gelmesiyle proje ekipleri oluşturulur. Başarı ise, belirlenen görevin etkin ve zamanında tamamlanmasıyla ölçülür.

Görev-Takım Kültürünün Avantajları	Görev Kültürünün Dezavantajları
Görev ve eylem odaklı	Rutin konulara odaklanma sorunu yaşar
Minimum bürokrasi	Esnek çalışanlara ihtiyaç duyar
Takım çalışması yapar	Takım çalışması becerisi gerektirir
Pragmatiktir	Demokratik yönetime ihtiyaç duyar
Uzmanlık ve gücü paylaşır	Yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyar
Yüksek motivasyon ve personel devri azdır	Kendi kendini motive eden insanlara ihtiyaç duyar

4. Birey Kültürü

Birey kültürü, örgütün merkezine bireyi yerleştiren ve çalışanların gelişimini önceliklendiren bir kültür türüdür. Bu kültüre sahip örgütler, değer odaklı ve insan merkezli bir anlayış benimser; her çalışanın sahip olduğu özgün bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmasına olanak tanıyarak bireysel kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Ancak bu kültür, büyük ölçüde öz motivasyona dayandığından, tüm örgütlerde etkili ve sürdürülebilir biçimde uygulanması her zaman kolay değildir.

Birey kültürü, özellikle bilgi yoğun çalışan, uzmanlık gerektiren ve nitelikli insan kaynağının elde tutulmasının kritik olduğu örgütlerde önem kazanmaktadır. Kurumların yetenekli çalışanlar için rekabet ettiği ve çalışan refahı ile iş-yaşam dengesini stratejik bir öncelik olarak ele aldığı günümüz çalışma yaşamında, birey kültürü yeniden öne çıkmıştır.

Bu kültürde yönetim anlayışı, bireyin refahını ve mesleki gelişimini önceleyen bir nitelik taşır. Odak noktasında bireyler, bireysel uzmanlık alanları ve kişisel gelişim süreçleri yer alır. Otorite ve etki, hiyerarşik konumlardan çok bireyin bilgi, deneyim ve katkı düzeyine bağlı olarak şekillenir.

Birey Kültürünün Avantajları	Birey Kültürünün Dezavantajları
Örgüt bireylerin etrafında şekillenir	Örgüt bireye hizmet eden bir platformdur
Her birey değerlidir	Birey örgütten daha güçlüdür
Uzmanlık önemlidir	Örgüte bağlılık azdır
Çalışma ortamlarında özerktir	Yönetime sadakat azdır
Profesyonellik desteklenir	Örgüt birey için bir araçtır
Kişilerarası ilişkiler başarıyla yönetilir	Kurum lehine karar almak zordur

Pheysey (1993), örgüt kültürlerini Hofstede'in (1980) **güç mesafesi** ve **belirsizlikten kaçınma** boyutlarını temel alarak dört kategori altında incelemiştir. Bu sınıflama, örgüt içindeki güç yapısını, kontrol mekanizmalarını ve çalışan davranışlarını açıklamaya yönelik analitik bir çerçeve sunar. Pheysey'e göre bu iki boyutun farklı düzeylerde bir araya gelmesi, örgütlerde farklı kültürel yönelimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Pheysey'in Kültür Tipleri

1. Güç Odaklı Kültür

- **Güç mesafesi:** Yüksek
- **Belirsizlikten kaçınma:** Düşük

Bu kültür tipinde güç, tek bir merkezde veya sınırlı sayıdaki otorite figüründe toplanmıştır. Kurallar esnek olup liderin kişisel iradesi ve kararları belirleyicidir. Hızlı karar alma süreçleri ön plandadır ve örgüt üyelerinden sadakat beklenir. Kontrol, formel yapılardan çok kişisel ilişkiler ve liderin gücü üzerinden sağlanır.

- **Benzeri:** Harrison–Handy'nin *Güç Kültürü*.

2. Rol Odaklı Kültür

- **Güç mesafesi:** Yüksek
- **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek

Rol odaklı kültür, bürokratik yapının, prosedürlerin ve hiyerarşinin belirgin olduğu örgütlerde görülür. İş tanımları açık ve görevler standartlaştırılmıştır. Yetki, bireysel yetkinlikten ziyade pozisyona dayalıdır. Amaç, istikrarı ve öngörülebilirliği korumaktır. Değişim yavaş ve kontrollü biçimde gerçekleşir.

- **Benzeri:** Harrison–Handy'nin *Rol Kültürü*.

3. Başarı Odaklı Kültür

- **Güç mesafesi:** Düşük
- **Belirsizlikten kaçınma:** Düşük

Bu kültürde sonuç ve performans önceliklidir. Örgütsel yapı esnek olup inisiyatif alma, yenilikçilik ve problem çözme teşvik edilir. Gücün kaynağı

bireyin yetkinliği ve katkı düzeyidir. Hiyerarşı sınırlıdır ve iş birliği, hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak görülür.

- **Benzeri:** Harrison–Handy’nin *Görev Kültürü*.

4. Destek Odaklı Kültür

- **Güç mesafesi:** Düşük
- **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek

Destek odaklı kültürde ilişkilere, güvene ve iş birliğine büyük önem verilir. Karar alma süreçleri katılımcıdır ve güçlü bir ekip ruhu hâkimdir. Örgüt, üyelerine aidiyet duygusu ve psikolojik güvenlik sunar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olduğundan, çalışanlar destekleyici bir ortam içinde çalışmayı tercih ederler.

- **Benzeri:** Harrison–Handy’nin *Birey Kültürü* ile kısmen örtüşmektedir.

Tipolojiler, örgütsel gerçekliği basitleştirerek karmaşık yapıları anlamayı kolaylaştıran analitik araçlardır. Örgütlerin kültürel yönelimlerini açıklamak amacıyla literatürde çok sayıda sınıflama geliştirilmiştir ve bu yönelimlerin çeşitli ölçekler aracılığıyla ölçülmesi mümkündür.

Anket ve ölçekler yoluyla elde edilen bulgular her ne kadar kültürün tüm derinliğini yansıtmayabilse de kurumların kendi yapılarına ilişkin **öz farkındalık** geliştirmelerine önemli katkılar sağlar. Bu bağlamda ölçme sonuçları, örgüt kültürünün anlaşılması ve geliştirilmesine yönelik bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM X

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Kültür ve liderlik arasındaki ilişki, özellikle küçük grup ve örgüt kültürlerinde açık bir biçimde görülmektedir. Bu tür sistemlerde kültür olarak adlandırılan yapı, çoğu zaman liderin grup tarafından içselleştirilmesini istediği değerler, inançlar ve davranış örüntülerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu anlamda kültür; liderler tarafından yaratılan, üyeler tarafından içselleştirilen, zaman içinde geliştirilen ve yönlendirilen dinamik bir süreçtir. Kültürün yaratılması ve yönetilmesi süreçleri, liderliğin özünü oluşturur ve liderlik ile kültürün aynı madalyonun iki yüzü olduğunu göstermektedir (Schein, 2004: 5).

Fullan'ın (2007) ifade ettiği gibi, *“Kültürü yeniden şekillendirmek, zor ve emek yoğun çalışma gerektiren bir temas sporudur.”* Ancak günümüz okullarının kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi için bu “oyunun” daha kararlı ve bilinçli bir biçimde oynanması gerekmektedir. Bu sürecin ilk adımı, eğitimcilerin güçlü ve pozitif bir okul kültürünün ne anlama geldiğini kavramalarına yardımcı olmaktır.

Okul liderliği uygulamada; sınıfları ziyaret etmek, personeli dinlemek ve öğrenciler için en doğru kararları almak gibi somut davranışları içerir. Ancak etkili okul liderliği, bu uygulamaların çok ötesinde, okulun kültürel yapısını bilinçli bir biçimde şekillendirebilecek bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmayı gerektirir.

Okul kültürü; *“bir okulun işleyişinin her yönünü etkileyen ve şekillendiren değerler, inançlar, semboller, normlar, ilişkiler, tutumlar ile yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü”* olarak tanımlanabilir. Bu unsurlar, bir okulun üzerine inşa edildiği temel yapıyı oluşturur. Sağlıklı bir okul kültürü kısa sürede oluşmaz; tıpkı bir tohumun kök salması, gelişmesi ve ürün vermesi gibi zaman içerisinde şekillenir. Okul liderleri, okul topluluğunun ihtiyaçlarını ve önceliklerini doğru biçimde analiz edip buna uygun stratejiler geliştirdiklerinde, okulun işleyişi ve başarısı önemli ölçüde değişecektir. Kültürün güçlü olduğu okullarda aidiyet duygusu, güven ortamı ve akademik, sosyal ve davranışsal gelişim kaçınılmaz olarak artacaktır.

Liderlik, okulların başarısını artırmada ve etkili öğrenme ortamlarının oluşturulmasında kritik bir role sahiptir. Bu durum yalnızca okulun değil, dolaylı olarak toplumun ve yaşam kalitesinin de olumlu yönde etkilenmesini sağlar. Bu nedenle okul liderlerinin uygulamalarına dâhil etmeleri gereken pek çok temel yeterlik bulunmaktadır.

Okul liderlerinin yapmaları gereken ilk ve en önemli görev, okulun temel felsefesi ve değerlerine dayalı bir **vizyon ve misyon** belirlemek ve bu vizyonun

tüm paydaşlar (öğretmenler, öğrenciler ve veliler) tarafından benimsenmesini sağlamaktır. Vizyon belirlemek, etkili liderliğin temel bileşenlerinden biridir. Vizyon, bireysel bir hayalden ziyade ortak aklın ürünüdür ve kurumsal amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir yol haritası niteliği taşır. Bu nedenle vizyonun, paydaşların katılımıyla oluşturulması büyük önem taşır.

Okul liderleri, okul kültüründe geleneksel olarak yer alan törenleri, başarı kutlamalarını ve ortak etkinlikleri özenle sürdürmeli; aynı zamanda yeni gelenekler oluşturarak olumlu davranış modellerini desteklemelidir. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, geleneksel yönetim anlayışlarına kıyasla uzun vadeli ve sürdürülebilir başarılar elde etmeye, iş birliği düzeyini artırmaya ve kurumsal bağlılığı güçlendirmeye yönelik önemli bir paradigma sunmaktadır.

Bu çerçevede okul liderlerinin; güven, saygı ve iş birliğine dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturması, adil ve tutarlı yönetim uygulamaları geliştirmesi ve öğrenci ile personelin kendilerini değerli hissettikleri bir ortam yaratması temel sorumlulukları arasındadır. Okul içi iletişimi güçlendirecek açık, etkili ve sürekli iletişim kanalları oluşturmak; veliler, yerel toplum ve diğer paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmak da okul kültürünün gelişimini destekleyen önemli unsurlardır.

Bununla birlikte okul liderleri, okul bünyesindeki farklılıkları etkili biçimde yönetebilmeli; farklı kültürlerden, yetenek düzeylerinden ve bireysel özelliklerden gelen öğrenci ve personelin kendilerini kabul edilmiş hissetmelerini sağlamalıdır. Ayrımcılık karşıtı politikalar geliştirmek ve davranışlarıyla okulun değerlerine rol model olmak, profesyonel liderliğin vazgeçilmez göstergelerindendir.

Son olarak okul liderleri, öğretmenleri desteklemek ve güçlendirmek amacıyla mesleki gelişim fırsatları sunmalı; öğretmenler arasında dayanışma, paylaşım ve ekip ruhunu teşvik etmelidir. Yenilikçi öğretim uygulamalarını desteklemek, değişim ve kriz dönemlerinde okul kültürünün zarar görmesini önlemek ve tüm süreçleri şeffaf, sakın ve güven verici bir biçimde yönetmek etkili okul liderliğinin temel unsurları arasında yer almaktadır.

BÖLÜM XI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÖLÇME VE ARAŞTIRMA

Örgüt Kültürü Ölçekleri

Kültürün kalkınma ve ekonomik performans üzerindeki etkilerini incelemek, sosyal bilimler açısından önemli bir araştırma alanıdır. Kültürün ölçülmesine yönelik çalışmalar denildiğinde, akla ilk gelen yaklaşımlardan biri Hofstede (1997) tarafından geliştirilen ve farklı toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlayan kültürel boyutlar modelidir. Bu model, kültürü çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve her bir boyutu yaklaşık 0 ile 100 arasında değişen puanlarla ölçmektedir. Hofstede'in kültürel boyutlarının ifade ettiği temel nitelikler aşağıda özetlenmiştir:

1. Güç Mesafesi Endeksi

Bu endeks, bir toplumda gücün ve eşitsizliğin ne ölçüde kabul edildiğini ölçer. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, otorite ve hiyerarşi doğal ve kaçınılmaz olarak görülürken; düşük güç mesafesine sahip toplumlarda eşitlik, katılım ve yetki paylaşımı daha fazla önemsenir.

2. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi

Bu endeks, bir toplumun belirsiz, muğlak ya da öngörülemeyen durumlar karşısında ne ölçüde tehdit algıladığını ve bu durumları azaltmak için ne derece kurallar, prosedürler ve yapılar geliştirdiğini ölçer. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar, düzen ve kurallara daha fazla ihtiyaç duyarlar.

3. Bireycilik – Kolektivizm Endeksi

Bu endeks, bir toplumun ne ölçüde bireyci ya da kolektivist olduğunu ortaya koyar. Bireyci toplumlarda insanlar öncelikle kendilerinden ve yakın ailelerinden sorumludur; sosyal ilişkiler gevşek örülmüş bir yapı gösterir. Spektrumun diğer ucunda yer alan kolektivist toplumlarda ise bireyler güçlü iç grup bağlarına sahiptir. Bu yapılarda insanlar, akrabalar, klanlar veya örgütler gibi iç gruplara sadakat gösterirken, karşılığında bu grupların kendilerine güvenlik ve destek sağlamasını beklerler.

4. Maskülenlik – Feminenlik (Başarı – İlişki) Endeksi

Bu endeks, bir toplumda baskın değerlerin ne ölçüde rekabet, iddialılık, maddi başarı ve güç (maskülenlik) ya da ne ölçüde iş birliği, mütevazılık, başkalarını önemseme ve yaşam kalitesi (feminenlik) etrafında şekillendiğini ölçer.

Başlangıçta dört boyut olarak geliştirilen Hofstede modeli, daha sonra iki boyutun eklenmesiyle genişletilmiştir. Her bir boyut, dünyanın farklı bölgelerindeki çok sayıda ülkenin karşılaştırmalı analizine dayanmaktadır. Elde edilen bulgular, “Hofstede'nin Küresi” olarak adlandırılan altı farklı dünya haritası üzerinde özetlenmiştir. Elbette her ülke kendi içinde bölgesel,

sosyoekonomik ve kültürel farklılıklar barındırmaktadır. Bu nedenle söz konusu haritalar, kültürü kesin sınırlarla tanımlayan araçlar olarak değil, daha çok kültürel eğilimleri gösteren birer “iklim haritası” olarak değerlendirilmelidir.

Örgüt kültürü türlerine ilişkin yönelimler, önceki bölümlerde de ele alındığı üzere, Harrison ve Handy tarafından geliştirilen tipolojilerle sistematik bir çerçeveye kavuşturulmuştur. Bu sınıflandırma, Pheysey’in Hofstede’in kültürel boyutlarını da dikkate alarak yaptığı bazı uyarlamalarla daha da geliştirilmiştir. “Ölçebildiğiniz şeyi yönetebilirsiniz” ilkesinden hareketle, bu tipolojilere dayalı çok sayıda örgüt kültürü ölçeği geliştirilmiştir.

Türkiye bağlamında, İpek (1999a; 1999b) tarafından geliştirilen **Örgütsel Kültür Ölçeği**, özellikle öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü yönelimlerini belirlemede yaygın olarak kullanılmaktadır. İpek (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada, bu ölçek aracılığıyla öğretmenlerin geleneksel örgüt kültürü algılarının cinsiyete (kadın öğretmenler lehine) ve görev yapılan okul türüne (meslek liseleri lehine) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya konmuştur.

Bu tür ölçme araçları, örgütlerin kültürel yapıları hakkında önemli ipuçları sunsa da kültürün tüm derinliğini ve bağlamsal özelliklerini bütünüyle yansıtamayabilir. Bununla birlikte, ölçüm sonuçlarının kurumlara kendi kültürel yapılarına ilişkin bir **öz farkındalık** kazandırması ve gelişim süreçlerine rehberlik etmesi açısından önemli bir işlev gördüğü söylenebilir.

Örgüt Kültürü Araştırmaları

Günümüzde örgüt kültürü alanında gözlemlenen gelişmelerin kökeni, 1940’lı ve 1950’li yıllarda gerçekleştirilen çalışmalara dayanmaktadır. Her ne kadar 1980 yılı öncesinde “örgüt kültürü” kavramına literatürde sınırlı ölçüde rastlansa da, kültür olgusunun pek çok araştırmaya temel oluşturduğu bilinmektedir. Kültür araştırmalarının zorluğu, örgüt kültürü kavramının farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmasından kaynaklanmaktadır (Kesen Nazlı, 2016).

Günümüzde örgüt kültürü; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, yönetim ve eğitim bilimleri gibi birçok disiplinin kavram, perspektif, model ve yöntemlerini içeren disiplinlerarası bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, okul kültürü üzerine yapılan çalışmaları da doğrudan etkilemekte ve araştırmaların kapsamını genişletmektedir.

Okul kültürü üzerine gerçekleştirilen araştırmaların bulguları genel olarak aşağıdaki ortak sonuçlara işaret etmektedir:

Öncelikle, **okul kültürünün önemi** araştırmalarla açık biçimde ortaya konmuştur. Okullardaki kültürel dinamiğin; paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve davranış örüntülerinden oluştuğu; güçlü bir okul kültürünün okulun

amaç ve hedeflerinin benimsenmesini kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu durumun öğretmenler arasında iş birliğini ve motivasyon düzeyini artırdığı, öğrenci başarısını ve okul iklimini olumlu yönde etkilediği çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır.

Araştırmalar, okul kültürünün özellikle öğretmen-öğrenci ilişkilerinin biçimlenmesinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Öğrenciye değer veren, katılımı destekleyen ve kapsayıcı bir kültür yöneliminin; okulda aidiyet duygusunu güçlendirdiği, yönetici ve öğretmenlerin rol model olma sorumluluklarını pekiştirdiği ve güven temelli ilişkilerin gelişmesini sağladığı görülmektedir. Bu tür bir kültürel yapı, disiplin problemlerinin azalmasına da önemli ölçüde katkı sunmaktadır.

Okul kültürünün öğrenci çıktılarıyla doğrudan ilişkili olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Destekleyici ve güvenli bir okul kültüründe öğrenci başarısının arttığı, akademik beklentilerin açık ve net olduğu okullarda öğrencilerin daha yüksek performans sergilediği ve aile katılımını teşvik eden okul kültürlerinin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Okul iklimi üzerine yapılan çalışmalarda ise örgüt kültürünün daha derin, daha uzun vadeli ve görece bağımsız bir değişken olduğu; buna karşılık okul ikliminin kültüre bağlı olarak şekillenen, daha değişken, daha yüzeysel ve kısa vadeli bir yapı sergilediği ifade edilmektedir. Kültürde meydana gelen değişimlerin, zaman içerisinde okul iklimini de dönüştürdüğü anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik anlayışının, okul kültürünü güçlü biçimde etkilediği de araştırmaların ortak bulguları arasındadır. Dağıtımçı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımlarının uygulandığı okullarda sorumluluk paylaşımının ve ekip ruhunun geliştiği; dönüşümcü ve vizyoner liderlik uygulamalarının ise yenilikçiliği ve sürekli gelişimi destekleyen bir okul kültürünün oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir.

Güçlü bir okul kültürünün inşasında iş birliği süreçlerinin kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar, öğretmenler arasındaki bilgi ve deneyim paylaşımı arttıkça örgüt kültürünün daha olumlu bir hâl aldığını, ortak değerler ve hedeflerin kültürü daha kalıcı kıldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mesleki öğrenme topluluklarının, kültürel dönüşüm sürecinde etkili bir araç olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, değişim süreçlerinin, yeni program ve reform girişimlerinin okul kültürü dikkate alındığında daha başarılı sonuçlar verdiği; reformlara yönelik direncin çoğunlukla mevcut kurumsal değerler ile yenilikler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin değişim süreçlerine aktif olarak katıldığı eğitim sistemlerinde dönüşümün daha kalıcı olduğu görülmektedir.

Anketlerin Kullanımındaki Sorunlar

Örgüt kültürü tipolojilerine ilişkin incelemelerin büyük bir bölümü, anket uygulamaları yoluyla toplanan nicel verilere dayanmaktadır. Anketler, kültürel yönelimlerin belirli boyutlar çerçevesinde ölçülmesini ve farklı kurumlar ya da gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmasını mümkün kılmaktadır. Ancak bu yöntem, örgüt kültürünün karmaşık ve çok katmanlı yapısını tam olarak yansıtmakta bazı sınırlılıklar içermektedir.

Öncelikle, standart anketlerde yer alan kültürel yönelimler (örneğin güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü gibi) her zaman araştırmanın yürütüldüğü kurumun özgün kültürel yapısıyla birebir örtüşmeyebilir. Bu durumda, örgüt kültürüne ilişkin yapılan değerlendirmeler, ölçeklerde tanımlanan boyutlarla sınırlı kalmakta ve kurumun kendine özgü dinamikleri göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle, kültür ölçümünde kullanılan anketlerde ortaya çıkabilecek kavramsal uyumsuzlukların farkında olunması ve ölçülen yapının sınırlarının açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

İkinci olarak, kültür, yalnızca bireylerin algılarından ibaret olmayan; etkileşimler, ortak anlamlar ve paylaşılan deneyimler yoluyla oluşan bir olgudur. Anket uygulamalarına katılan çalışanlar ne kadar açık ve dürüst olmaya teşvik edilirse edilsin, anketler kültürün daha çok görünen ve bilinç düzeyindeki yönlerini ölçebilmektedir. Oysa kültürün derin yapısını oluşturan varsayımlar, semboller ve örtük normlar çoğu zaman bireyler tarafından açıkça ifade edilememektedir. Bu nedenle, anketlere dayalı ölçümlerin kültürün özünü yakalamakta sınırlı kalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu noktada, nicel yöntemlerin nitel araştırma yöntemleriyle desteklenmesi önem kazanmaktadır. Görüşmeler, odak grup çalışmaları, gözlemler ve doküman analizleri gibi nitel yöntemler; örgüt üyelerinin kültürü nasıl anlamlandırdıklarını, hangi davranışları neden benimsediklerini ve kültürel örüntülerin günlük uygulamalarda nasıl ortaya çıktığını daha derinlemesine inceleme imkânı sunmaktadır. Nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yaklaşımları, örgüt kültürünün hem ölçülebilir hem de yorumlanabilir yönlerini ortaya koyarak daha bütüncül sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, anket verilerine dayanarak yapılan genellemelerden kaçınılması gerekliliğidir. Çünkü örgütlerde baskın bir kültürün yanı sıra, farklı değer ve normlara sahip alt kültürlerin bulunması mümkündür. Anketler, istatistiksel yapıları gereği bu alt kültürlerin varlığını ve birbirleriyle olan etkileşimini her zaman yeterince yansıtamayabilir. Bu durum, örgüt kültürünün homojen bir yapıymış gibi algılanmasına ve kültürel çeşitliliğin göz ardı edilmesine yol açabilir.

Son olarak, alt ölçeklerden oluşan kültürel tipoloji anketlerinde analizlerin alt boyutlar düzeyinde yapılması büyük önem taşımaktadır. Toplam puanlara dayalı analizler, kültürel yapının içsel dengesini ve boyutlar arasındaki ilişkileri yeterince yansıtmayabilir. Boyutların oluşturduğu kültürel profil, alt faktörlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini ya da örgütsel sistem içerisinde nasıl bütünleştiğini ortaya koymakta yetersiz kalabilir.

Özetle, anketler örgüt kültürünü ölçmede yararlı ve pratik araçlar olmakla birlikte, tek başına kullanıldıklarında kültürel yapının derinliğini ve karmaşıklığını tam olarak ortaya koyamamaktadır. Özellikle karşılaştırmalı kültür araştırmalarında ve geniş örneklemelerle yapılan çalışmalarda anket yöntemi önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak örgüt kültürünün daha doğru ve kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için nicel verilerin nitel bulgularla desteklenmesi, elde edilen sonuçların bağlamsal olarak yorumlanması ve kültürün dinamik bir süreç olduğu gerçeğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

BÖLÜM XII

OKULUN GELECEĞİ

Okulun geleceği, yalnızca teknolojik dönüşümlerle ya da müfredat değişiklikleriyle şekillenmeyecektir. Asıl belirleyici olan, okulun **nasıl bir insan anlayışına, nasıl bir değer dünyasına ve nasıl bir kültürel iklime** sahip olacağıdır. Çünkü okul, yalnızca bilgi aktarılan bir mekân değil; anlamın üretildiği, kimliğin şekillendiği ve ortak bir geleceğin hayal edildiği canlı bir kültürel sistemdir.

Geleceğin okulu, **kültürünün farkında olan** ve bu kültürü bilinçli biçimde yöneten bir okul olacaktır. Güç, rol, görev ve birey kültürlerinin her biri; doğru bağlamda, doğru ölçüde ve doğru liderlikle ele alındığında okulun gelişimine katkı sunar. Ancak bu kültürlerin hiçbirisi tek başına yeterli değildir. Gelecek, kültürel unsurların birbiriyle çatışmadığı; aksine **denge, uyum ve anlam** ürettiği okullara aittir.

Bu bağlamda okul yöneticisinin rolü, kuralları uygulayan bir yönetici olmaktan çıkarak; **kültürün mimarı, değerlerin taşıyıcısı ve ortak vizyonun kurucusu** olmaya evrilmektedir. Geleceğin okul yöneticisi, görünmeyeni fark eden, söylenmeyeni duyan ve gündelik rutinlerin ardındaki kültürel örüntüleri okuyabilen bir liderdir. Çünkü okul kültürü çoğu zaman yazılı metinlerde değil; törenlerde, ritüellerde, kullanılan dilde, sembollerde ve ilişki biçimlerinde yaşar.

Geleceğin okulu, **öğrenen bir organizasyon** olmak zorundadır. Bu okulda öğrenme yalnızca öğrenciler için değil; öğretmenler, yöneticiler ve tüm okul topluluğu için sürekliedir. Hatalar gizlenmez, deneyimler paylaşılır, başarılar birlikte anlamlandırılır. Böyle bir kültürde güven duygusu gelişir; yenilik cesaretle karşılanır ve değişim bir tehdit değil, bir fırsat olarak görülür.

Aynı zamanda geleceğin okulu, **insanı merkeze alan** bir okul olacaktır. Bireyin değeri, yalnızca performansı ile değil; katkısıyla, potansiyeliyle ve anlam arayışıyla ölçülecektir. Öğretmenler yalnızca ders anlatan değil; kültür taşıyıcılarıdır. Öğrenciler yalnızca akademik çıktılarla değil; değerleri, ilişkileri ve toplumsal sorumluluklarıyla değerlendirilir. Bu yaklaşım, birey kültürünün okulda sağlıklı bir şekilde yaşatılmasını mümkün kılar.

Teknoloji, geleceğin okulunda önemli bir araç olacaktır; ancak hiçbir zaman kültürün yerini almayacaktır. Dijitalleşme, ancak **güçlü bir okul kültürü** ile birleştiğinde anlamlıdır. Aksi hâlde okul, hızlı ama yönsüz; donanımlı ama ruhsuz bir yapıya dönüşme riski taşır. Geleceğin okulu, teknolojiyi insani değerlerle buluşturabilen okuldur.

Bu kitapta ele alınan kültürel yaklaşımlar, okulun geleceğine dair kesin reçeteler sunmayı değil; **düşünmeye, sorgulamaya ve dönüştürmeye davet**

etmeyi amaçlamaktadır. Çünkü her okulun kültürü kendine özgüdür ve her dönüşüm, o okulun bağlamında anlam kazanır. Önemli olan, yöneticilerin ve eğitimcilerin şu soruyu sürekli canlı tutabilmesidir: *“Biz nasıl bir okul olmak istiyoruz?”*

Sonuç olarak okulun geleceği, binalarda, programlarda ya da mevzuatta değil; **insanların paylaştığı anlamlarda, yaşattığı değerlerde ve birlikte kurduğu kültürde** saklıdır. Bu geleceği inşa etmek, cesaret, farkındalık ve süreklilik gerektirir. Ve bu yolculuk, her sabah okul kapısından içeri girildiğinde yeniden başla

KAYNAKÇA

- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7–18.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (2011). Corporate culture and organizational symbolism: An overview.
- Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D. M. (1985) Action Science. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Assmann, J. (2001). *The search for God in ancient Egypt*. Cornell University Press.
- Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial sociology, industrial relations and human resource management*, 1, 284-294.
- Berkhout, T., & Rowlands, I. H. (2007). The voluntary adoption of green electricity by Ontario-based companies: The importance of organizational values and organizational context. *Organization & Environment*, 20(3), 281–303.
- Briody, E. K., Berger, E. J., Wirtz, E., Ramos, A., Guruprasad, G., & Morrison, E. F. (2018). Ritual as work strategy: A window into organizational culture. *Human Organization*, 77(3), 189–201. <https://doi.org/10.17730/0018-7259.77.3.189>
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. In *StatPearls* [Internet]. StatPearls Publishing.
- Cheng, K. M. (2013). Can education values be borrowed? Looking into cultural differences. In *Leading schools in a global era* (pp. 11-30). Routledge.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Çetin, M., & Karataş, İ. H. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24), 27–40.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture and school performance. *Educational Leadership*, 40(5), 1–140.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons.
- Doğan, L. (1979). Din ve toplum. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (17), 75–90.

- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 229–236.
- Durkheim, E. (1915). *The elementary forms of the religious life*. Free Press.
- Edmonds, R. (2020). Characteristics of effective schools. In *The school achievement of minority children* (pp. 93-104). Routledge.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates*. Free Press.
- Evcim, U. (2008). *Örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Gagliardi, P. (1999). Theories empowering for action. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 143–147.
- Gordon, M. (1999). *Sosyoloji sözlüğü* (O. Akınhay & D. Kömürcü, Çev.). Bilim ve Sanat Yayınları.
- Güvenç, B. (2021). *İnsan ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328–355.
- Handy, C. (1993). *Organizasyonları anlamak*. Penguin.
- Handy, C. & Aitken, R. (1990) *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972) How to describe your organization. *Harvard Business Review*, September/October (the original source of the four cultures of organizations).
- Harrison, R. (1992) *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Harrison, R. (1993) *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hargreaves, D. H. (1995). School culture, school effectiveness and school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 6(1), 23-46.
- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. Psychology Press.
- Hattangadi, V. (2017). Edgar Schein's three levels of organizational culture.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- İpek, C. (1999a). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi.
- İpek, C. (1999b). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411–442.
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399–434.
- Karaman, K. (2010). Ritüellerin toplumsal etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 227–236.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130-138.
- Kesken Nazlı, R. (2016). Örgütsel sembolizm kavramı üzerine notlar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(30), 705–720.
- Kuşakcı, S. (2023). Türk yönetim anlayışının izinde Dede Korkut Kitabı. *İş Ahlakı Dergisi*, 16(1), 137–173.
- Küçük, M. (2002). Okul Yaşamında Törenler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 71-94.
- Küçükbasmacı, G. (2016). Kültürel Bellek ve Süreklilik: Kına Gecelerinden Mezuniyet Kınalarına. *Milli Folklor*, (112).
- Leithwood, K., Leonard, L. & Sharratt, L. (1998) Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. Simon & Schuster.
- Öz, H. ve Baloğlu, N. (2022). Kültürel öğelerin eğitim kurumlarına yansımaları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 243–268.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Pegem.

- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56, 28–31.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H., JR. (1982) In Search of Excellence. New York: Harper & Row.
- Pheysy, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa.
- Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Stolp, S., & Smith, S. C. (1995). *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, 1787 Agate Street, Eugene, OR 97403-5207.
- Sergiovanni, T. J. (1986). Leadership as cultural expression. *Leadership and organizational culture*, 105-114.
- Şahin, S. (2010). An Investigation of School Culture with Respect to Some Variables. *Ilkogretim Online*, 9(2).
- Şahin, M. (2013). Okul kültürünün bir ögesi olarak okul törenleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(199), 169-185.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- UNESCO. (2016). *Happy schools: A framework for learner well-being in Asia-Pacific*. UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Happy schools: Capacity building for learner well-being*. UNESCO.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- Van Tonder, E., Fullerton, S., De Beer, L. T., & Saunders, S. G. (2023). Social and personal factors influencing green customer citizenship behaviours: The role of subjective norm, internal values and attitudes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103190.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. Ravenio Books.