



ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN
ÖRNEĞİ

Elnur Can Muhammedoğlu

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

NİSAN, 2025

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 12 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Elnur CAN

Soyadı : Muhammedoğlu

Bölümü : Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi:
Türkiye ve Azerbaycan Örneği

İngilizce Adı : Comparative Analysis of School Culture in Secondary Education
Institutions: The Case of Türkiye and Azerbaijan

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

İmza

JÜRİ ONAY SAYFASI

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi: Türkiye ve Azerbaycan Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Temel ÇALIK

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Ferudun SEZGİN

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Türker KURT

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Gazi Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Zeki ÖĞDEM

(Müzik ve Güzel Sanatlar Eğitimi A.B.D. Ank. Müz. Güz. San. Üni.)

Üye: Doç. Dr. Adem ÇİLEK

(İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Çankırı Karatekin Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 14/04/2025

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban ÇETİN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



“İki Devlet tek Millet” ÷lküsüyle, canından geçmiş tüm şehitlerimizin anısına.

TEŞEKKÜR

Hocalarımla birlikte tezimdeki asıl amacımız, Türkiye ve Azerbaycan'daki okul kültürlerini araştırmakla birlikte diğer Türk Cumhuriyetleri için de bir başlangıç noktası oluşturmak ve kültürel olarak değerler temelinde eğitimde mükemmeliyeti teşvik etmek, başarıyı tetikleyen üstün okul kültürlerini tüm Türk cumhuriyetlerinde uygulamaktır. Değerli hocalarım; Prof. Dr. Temel ÇALIK ve Prof. Dr. Ferudun SEZGİN bilgi birikimleri, yol göstericiliği ve akademik rehberliği ile akademik yolculuğumun her aşamada bana ışık tutmuştur. Kendilerine en içten teşekkürlerimi sunarım. Değerli görüş ve önerileriyle katkı sağlayan yol göstericiliğiyle süreci zenginleştiren değerli hocalarım Prof. Dr. Selma YEL, Prof. Dr. Ali ASKER, Doç. Dr. Zeki ÖĞEM ve Doç. Dr. Mehmet Fatih KÖSE'ye, araştırma kapsamımda öneri ve destekleri için Doç. Dr. Emre SÖNMEZ, Doç. Dr. Onur ERDOĞAN ve Doç. Dr. Fatih ŞAHİN'e, her sıkıntıda zaman farkı gözetmeden yanımda olan arkadaşım Raşid ASKER, Yusuf MELİKOV ve Kadir YILMAZ'a, Türkiye ve Azerbaycan'da saha çalışmalarımı yürütürken saygı ve sevgi kapsamında süreci kolaylaştıran okul yöneticilerine ve öğretmenlerine, Azerbaycan Cumhuriyeti Bilim ve Eğitim Bakanlığına bağlı "Okul Öncesi ve Genel Eğitim Devlet Ajansı" çalışanlarına, her türlü akademik çalışma ortamı yaratan Gazi Üniversitesi Yönetimine, saygı ve güleryüzü hiç eksik olmayan Gazi Kütüphanesi personeline teşekkür ederim.

Eğitimim boyunca her türlü destekleriyle sürekli yanımda olan değerime değer katan ve baba diye hitap ettiğim Aytekin ÖZEN'e, manevi desteği ile yanımda olduğunu her zaman hissettiren eşim Sevinç hanıma, Azerbaycan'da yaptığım her çalışmada yanımda olan kayınvalideme ve kardeşime, zaman ayıramadığım birbirinden değerli üç evladıma, bu güne gelmemde her türlü katkısı olan tüm dostlarıma, benim bu günlerimi görmenin arzusuyla duasını hiç eksik etmeyen canımdan can olan anama ve en son hayatımın her alanında her aşamasında yanımda olan tüm desteğiyle bana ve aileme değer katan abim İsmail PAMUK'a sonsuz teşekkür ederim.

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN ÖRNEĞİ

(Doktora Tezi)

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Nisan, 2025

ÖZET

Bu araştırma, Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarını karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, karma yöntem araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, hem nicel hem de nitel araştırma modellerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda, Türkiye ve Azerbaycan'ın başkentleri olan Ankara ve Bakü'deki devlet ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 892 öğretmene ulaşılmıştır. Katılımcıların 436'sı Türkiye'den, 456'sı Azerbaycan'dan seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veri toplanmış ve Ali Rıza Terzi tarafından geliştirilen "Okul Kültürü Ölçeği" ile öğretmenlerin okul kültürü algıları ölçülmüştür. Araştırmanın nitel boyutunda ise, örgüt kültürü konusunda daha derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla kıdemi daha yüksek olan 15'i Türkiye'den, 16'sı Azerbaycan'dan olmak üzere toplam 31 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, hem Türkiye hem de Azerbaycan'da görev kültürü en yüksek algılanan boyut olurken, bürokratik kültür en düşük algılanan boyut olarak belirlenmiştir. Azerbaycan'daki öğretmenlerin başarı ve bürokratik kültüre ilişkin algılarının Türkiye'deki öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, Türkiye'de anlamlı bir farklılık bulunmazken, Azerbaycan'da kadın öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında daha fazla farklılık gözlenmiştir. Araştırma

sonuçları, eğitim yöneticileri, politika yapıcılar ve araştırmacılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle destek ve başarı odaklı bir okul kültürünün geliştirilmesi, öğretmenlerin motivasyon ve mesleki bağlılıklarını artırmada etkili olabilir. Bu doğrultuda, okul kültürünün güçlendirilmesine yönelik öneriler geliştirilmiş ve gelecekte yapılacak araştırmalara katkı sağlayacak konular belirlenmiştir.



Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, Örgütsel Kültür, Karşılaştırmalı Analiz, Türkiye, Azerbaycan, Karma Yöntem Araştırması

Sayfa Adedi : xx+267

Danışman : Prof. Dr. Temel ÇALIK

**COMPARATIVE ANALYSIS OF SCHOOL CULTURE IN
SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS: THE CASE OF
TÜRKİYE AND AZERBAIJAN**

(Phd Thesis)

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

April, 2025

ABSTRACT

This study aims to conduct a comparative analysis of teachers' perceptions of school culture in secondary education institutions in Turkey and Azerbaijan. The research was carried out using a mixed-methods approach, incorporating both quantitative and qualitative research models. In the quantitative phase, data were collected from a total of 892 teachers working in state secondary schools in the capitals of Turkey (Ankara) and Azerbaijan (Baku). Among the participants, 436 were from Turkey and 456 from Azerbaijan. Convenience sampling was used, and teachers' perceptions of school culture were measured using the "School Culture Scale" developed by Ali Rıza Terzi. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 31 experienced teachers (15 from Turkey and 16 from Azerbaijan) to gain deeper insights into school culture dynamics. The findings indicate that in both countries, task culture was perceived as the most dominant dimension, whereas bureaucratic culture was the least perceived. Teachers in Azerbaijan reported significantly higher perceptions of success and bureaucratic culture compared to their counterparts in Turkey. Gender analysis revealed no significant differences in Turkey, while in Azerbaijan, female teachers exhibited higher perceptions of school culture than male teachers. Additionally, differences in perceptions of school culture were more pronounced among Azerbaijani teachers based on seniority and years of service at the school. The results provide valuable insights for educational administrators, policymakers, and researchers. Particularly, fostering a supportive and success-oriented school culture could enhance teachers' motivation and professional commitment. Based on the findings, recommendations for

strengthening school culture have been developed, and suggestions for future research are outlined.



Key words: School Culture, Organizational Culture, Comparative Analysis, Turkey, Azerbaijan, Mixed-Methods Research

Page Number : xx+267

Supervisor : Prof. Dr. Temel ÇALIK

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xx
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler.....	7
Araştırmanın Önemi.....	9
Araştırmanın Sınırlılıkları	11
Varsayımlar	11
Tanımlar	11
BÖLÜM II.....	17

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	17
Türkiye’de ve Azerbaycan’da Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	17
Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	17
Azerbaycan Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi	19
Örgüt Kültürü	22
Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	25
Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	27
Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Geliştirilmesi, Değiştirilmesi, Korunması ve Sürdürülmesi.....	28
Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	28
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi.....	31
Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	32
Örgüt Kültürünün Korunması	33
Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi	33
Örgüt Kültürünün Özellikleri	34
Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	37
Örgüt Kültürünün Önemi.....	40
Örgüt Kültürünün Yararları.....	43
Örgüt Kültürünün Unsurları.....	45
Temel Değerler	45
Temel Varsayımlar (Sayıltılar)	47
İnançlar	48
Tutumlar	49
Törenler.....	51
Normlar.....	54
Semboller	56
Hikâyeler ve Masallar.....	59

Simgesel Temsilciler (Kahramanlar).....	62
Kültürünün Taşıyıcısı ve Aktarıcısı Olarak Dil	64
İdeoloji.....	67
Fiziki Çevre.....	70
Örgütün Tarihi Geçmişi	72
Artifaktlar	75
Adetler/Gelenekler	77
Örgüt Kültürü Modelleri	80
Parsons'un AGIL Modeli ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi.....	81
Schein'in Örgüt Kültürü Katmanları	83
Kilmann Modeli ve Örgüt Kültürü Sınıflaması	84
Hofstede Modeli ve Kültürel Boyutları	86
Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması.....	89
Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	91
Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	93
Kets De Vries ve Danny Miller'ın Örgüt Kültürü Modeli	95
Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	98
Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	99
Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	102
Goffee ve Jones'un Çift S Modeli (Double S Modeli)	104
Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Modeli.....	106
Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli	108
Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli	110
Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli	112
Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	114
Ali Rıza Terzi'nin (2005) Örgüt Kültürü Modeli.....	116
Graves'in Kültür Modeli	117

Ansoff'un Kültür Modeli.....	119
Herman'ın �rg�t Kültürü Katmanları Modeli: Örgütsel Buzdağ� Metaforu	121
Rousseau'nun �rg�t Kültürü Katmanları Modeli	123
Burns ve Stalker �rg�t Kültürü Modeli.....	124
Lahiry �rg�t Kültürü Modeli	126
Kirsch ve Trux �rg�t Kültürü Modeli	127
Denison ve Mishra �rg�t Kültürü Modeli	128
Okul Kültürü Kavramı.....	129
İlgili Araştırmalar	139
BÖLÜM III	155
YÖNTEM.....	155
Araştırmanın Modeli	155
Katılımcılar.....	156
Verilerin Toplanması.....	158
Veri Toplama Araçları	159
Örgüt Kültürü �l�eğ�	159
Görüşme Formunun Geliştirilmesi	161
Verilerin Analizi.....	163
BÖLÜM IV	165
BULGULAR VE YORUMLAR.....	165
Öğretmenlerin �rg�t Kültürü Algı Düzeyleri	165
Demografik Değişkenlere Göre ANOVA ve t-Testi Analizleri	167
Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizleri	167
Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	168
Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları.....	170

Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	173
Ankara Örnekleminde Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Analizi	175
“Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	175
“Okulunuzda ortak değerler nelerdir?, Bu değerler nasıl belirlenmiştir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	178
“Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	180
“Okulunuzun logoları, sembolleri ve işaretleri var mıdır, varsa nelerdir? Bunların anlamları nedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar..	184
“Okulunuzda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylar nelerdir? Bu hikayeler nasıl ortaya çıkmıştır?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	187
“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere ve Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	190
“Okul Kültürünün Oluşmasında Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	193
“Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	196
Bakü Örnekleminde Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Analizi	199
“Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	199
“Okulunuzda ortak değerler nelerdir?, Bu değerler nasıl belirlenmiştir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	202

<i>“Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	204
<i>“Okulunuzun logoları, sembolleri ve işaretleri var mıdır, varsa nelerdir? Bunların anlamları nedir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..	207
<i>“Okulunuzda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylar nelerdir? Bu hikayeler nasıl ortaya çıkmıştır?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	210
<i>“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere ve Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	213
<i>“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere Düşen Görevler nelerdir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	213
<i>“Okul Kültürünün Oluşmasında Öğretmenlere Düşen Görevler Nelerdir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	217
<i>“Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?”</i>	
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	221
BÖLÜM V	225
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	225
Sonuç	225
Tartışma.....	227
Öneriler	229
KAYNAKLAR.....	233
EKLER	253
Ek-1. Okul kültürü Ölçeği.....	254
Ek-2. Öğretmenlere Uygulanan Okul Kültürüne İlişkin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	258
Ek-3. Ölçek Kullanım İzni	264
Ek-4. Etik Kurul İzni.....	265

Ek-5.Milli Eğitim Bakanlığı İzni	266
Ek-6.Azerbaycan Eğitim Bakanlığı İzni	267



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Ouchi 'nin Z Modeli ile Japon ve Amerikan Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması</i>	101
Tablo 2. <i>Toyohiro Kono 'nun Örgüt Kültürü Modelinin avantaj ve Dezavantajları</i>	113
Tablo 3. <i>Byars 'ın Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları</i>	115
Tablo 4. <i>Ali Rıza Terzi 'nin (2005) Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları</i>	117
Tablo 5. <i>Graves (2006) 'in Kültür Modelinin avantaj ve Dezavantajları</i>	119
Tablo 6. <i>Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırması</i>	125
Tablo 7. <i>Lahiry 'in Kültür Modelinin avantaj ve Dezavantajları</i>	126
Tablo 8. <i>Araştırmanın Nicel Boyutundaki Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikleri</i> ..	157
Tablo 9. <i>Araştırmanın Nitel Boyutundaki Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikleri</i> .	158
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları</i>	165
Tablo 11. <i>Ülke Değişkenine Göre t-testi Sonuçları</i>	166
Tablo 12. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)</i>	167
Tablo 13. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)</i>	168
Tablo 14. <i>Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)</i>	169
Tablo 15. <i>Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)</i>	170
Tablo 16. <i>Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)</i>	171
Tablo 17. <i>Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)</i>	172

Tablo 18. Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye) ...	173
Tablo 19. Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)	174
Tablo 20. Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	175
Tablo 21. Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı	176
Tablo 22. İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	178
Tablo 23. İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı	179
Tablo 24. Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler.....	181
Tablo 25. Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	182
Tablo 26. Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler.....	185
Tablo 27. Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	185
Tablo 28. Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	188
Tablo 29. Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	188
Tablo 30. Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	191
Tablo 31. Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	192
Tablo 32. Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	194
Tablo 33. Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	195
Tablo 34. Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	197
Tablo 35. Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı	198
Tablo 36. Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler	200

Tablo 37. <i>Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı</i>	200
Tablo 38. <i>İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	202
Tablo 39. <i>İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı</i>	203
Tablo 40. <i>Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	205
Tablo 41. <i>Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	206
Tablo 42. <i>Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	208
Tablo 43. <i>Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	209
Tablo 44. <i>Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	211
Tablo 45. <i>Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	212
Tablo 46. <i>Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	214
Tablo 47. <i>Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	215
Tablo 48. <i>Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	218
Tablo 49. <i>Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	219
Tablo 50. <i>Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler</i>	221
Tablo 51. <i>Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı</i>	222

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Okul Kültürünün Katmanları (Kruse ve Louis, 2008, s. 47)'den uyarlanmıştır. ..134

Şekil 2. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Sonuçları 160



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Örgüt kültürü, son yıllarda alan yazında giderek daha fazla önem kazanan konulardan biridir. Eğitim yönetimi alanında da bu önem dikkate alınarak okul kültürü üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermiştir. Yapılan araştırmalarda, okul kültürünün öğrenci başarısı ve öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri gibi konular ele alınmış, bu nedenle okul kültürü önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Okullar, bireyleri yetiştiren birer örgüt olduğundan kültür kavramı eğitim kurumları için büyük önem taşımaktadır. Öğretmenler, inanç ve davranışlarını çalıştıkları okulun yapısı, politikaları, gelenekleri, yani kültürü doğrultusunda şekillendirmektedir. Kültür, okulda birçok unsuru etkilemektedir: personelin giyim tarzı, konuşulan konular, değişime açıklık, öğretim ve öğrenime verilen önem, öğrencilere karşı tutum gibi faktörler bunlar arasındadır (Schoen & Teddlie, 2008).

Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010), kültürü bir oyun metaforu ile açıklamaktadır. Hayatın sosyal bir oyuna benzediği düşünülürse, kültür bu oyunun yazılmamış kurallarıdır. Kültür, doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan öğrenilen bir olgudur. Yaşadığımız çevre, zihnimizi belirli bir şekilde programlar ve bu programlama, hayatımızın geri kalanında davranışlarımıza, yargılarımıza ve algılarımıza yön verir.

Gerçek kültürü bir tutku, bütün varlığımızı ilgilendiren bir davranış, insana inanış, kendini insanlığın kaderinden sorumlu tutuş, kısaca bir sevgi olarak niteleyen Meriç, (1986) insanların, yaşayan ve yaşanmış bir kültür sayesinde acılarını yenebileceklerini, hayatlarını yüceltebileceklerini savunur.

Deal ve Peterson (1999), okul kültürünü, yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kültür, bir arada yaşayan bireylerin ortak çalışmalar yürüttüğü, karşılaştıkları sorunları birlikte çözdüğü ve zorlukları aşarken zamanla belirli normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve beklentiler geliştirdiği bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu gayriresmî norm ve değerler bütünü, bireylerin toplum içerisindeki düşünme, hissetme ve davranış biçimlerini şekillendirmektedir (Peterson, Terrence ve Deal, 2009). Okullarda kültürel yapının varlığı, eğitim kurumlarının daha güçlü ve işlevsel bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle öğretmenlerin okul kültürünün oluşumunda belirleyici bir role sahip olduğu açıktır. Bir başka deyişle, öğretmenlerin okul kültürüne olan etkisi uzun vadeli olup bu sürecin temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Genel anlamda okul kültürü, eğitim ortamındaki bireylerin davranışlarını ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür. Etkili ve olumlu bir okul kültürü; okula bağlılığı güçlendirmenin yanı sıra yönetim ve okul topluluğu arasındaki güveni artırmakta, olumsuz çatışmaları azaltmakta ve hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin tutum ve beklentilerini yönlendirerek okulun başarısını yükseltmektedir (Gümüşeli, 2006).

Örgütlerde karşılaşılan problemlerin büyük bir kısmının temelinde, örgüt kültürüne yeterince önem verilmemesi yatmaktadır. Örgütlerin ekonomik başarıya ulaşmasını sağlayan birçok etken vardır. Ancak, Money dergisinin “En İyi” listesinde yer alan Walmart, Southwest Havayolları, Kansas, Comcast, Kroger ve Walgreen gibi şirketlerin başarısında ekonomik faktörlerden çok, örgüt kültürü belirleyici olmuştur. Benzer şekilde, Apple, Microsoft, IBM ve Dell gibi dünya çapında tanınan şirketler de güçlü örgüt kültürleri sayesinde bugünkü konumlarına ulaşmış ve sahip oldukları kültür, onları diğerlerinden ayıran en önemli unsur olmuştur. Dolayısıyla, örgüt kültürü hayati bir öneme sahiptir ve yönetilmesi gereken kritik bir kavramdır (Cameron & Quinn, 2017).

Her ne kadar son yıllarda okul kültürü üzerine çok şey yazılıp söylene de, bu kavram yeni bir olgu değildir. Buna karşın okullarda mükemmellik için bir faktör olarak okul kültürünün önemi yeniden keşfedilmektedir. Okulda işlerin özel değerlere ve inançlara dayalı olarak yapılma şekli, okul kültürünün somut olmayan özelliklerini, kullandığımız kelimeler,

davranışlarımız, artifaktlar ise kültürün somut öğelerini oluşturmaktadır. Kültürün, eğitimin amaçlarına ulaşmadaki rolünden eğitim programlarında ele alınacak bilgi, beceri ve tutumlara, okul ve okul toplumu arasındaki ilişkilerden öğrencilerin nasıl öğrendiğine, okulun tüm öğrenciler için verdiği hizmetin ölçüsünden okul toplumu üyelerinin davranışları arasındaki farklılıkları belirlemeye kadar çok geniş bir yelpazede işlevi bulunmaktadır (Kurşun & Yılmaz, 2020).

Okulun kalitesi öğretmenin kalitesi anlamına geldiği için okul kültürünün önemli bir kavram olduğu belirtilebilir. Okul kültürü ayrıca öz ve en önemli değerler yoluyla iletişim kurmak, görevleri vurgulamak ve paylaşılan bir bağlılık duygusunu oluşturmak için sembolleri ve hikâyeleri de içerir. Semboller okul içindeki değerlerin dışarıya doğru yansımalarıdır. Hikâyeler ise tarihin ve anlamın grup olarak temsil edilmesidir. Olumlu okul kültüründe bu uyumludurlar (Çelikten, 2003). Tüm bu çalışmalar, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerinde ciddi artış göstermesi açısından önemlidir. Okul kültürü ile ilgili yapılan tüm araştırmalar; okul kültürü, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algılar ve duyguları, okuldaki kalıpları, destek ve başarıyı, görüş ve tutumları düzenleme ve etkileme kısacası kültür ittifakıdır. Balcı (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, okul kültürü, okul üyelerinin davranışlarını belirleyen bir yaşam biçimidir. Okul kültürü, üyelerin okul dışı davranışlarında, dünyaya bakışında da etkili olduğundan bahsetmiştir.

Bu araştırma, Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarında okul kültürlerinin karşılaştırmalı analizini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. İki ülkedeki ekonomik, askeri, sosyal ve teknolojik alanlardaki yakınlaşma, iş birliğinin gelişmesini zorunlu kılmış ve bu durum eğitim sistemlerine de doğrudan yansımıştır. Nitekim 2018 yılında Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığınca açıklanan “2023 Eğitim Vizyonu Belgesi” doğrultusunda eğitim alanındaki iş birliği anlayışı kapsamında çok önemli adımlar atılmıştır. İki ülke arasında ortak çalışmalar başlatılmış, akabinde 13 Haziran 2023 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayip Erdoğan, seçim sonrası Bakü’de yapmış olduğu ortak basın toplantısında; “Türkiye-Azerbaycan Üniversitesinin” kurulması için çalışmalara başlandığını belirterek iki ülke arasındaki kardeşliğin; bu suretle daha da perçinleşeceğini vurgulamıştır (YÖK, 2023). Tüm bu hazırlıklar kapsamında 23.09.2024 tarihinde Türkiye – Azerbaycan Üniversitesinin ön açılışı Azerbaycan’ın Bakü ilinde yapıldı. (YÖK, 2024) Büyük ilgi gören bu açılış iki kardeş ülke arasında insan kaynaklarına ve eğitime yapılan yatırımların ne kadar doğru olduğu, bu kurumun veya ortak eğitim kuruluşlarının diğer Türk coğrafyalarına yaymak için ortak kültüre daha çok önem verilmesinin gerekliliğinin

kanıtıdır. Bu noktada ortak çalışmaların küresel sermayeyle baş etmenin önünde yeğene yol olduğunu açıkça belirtmiştir.

Küreselleşmenin olumlu ya da olumsuz yönleriyle bir gerçeklik olarak dünya üzerinde hızla işlemeye devam eden bir süreç olduğu aşikârdır. Bu zorlu süreçte başarılı olabilme ve ayakta kalabilmenin yolu, küreselleşmeyi bir olmazsa olmaz durum gibi görüp tamamen sorgulamadan ona tabi olmak ya da tümüyle onu yok sayarak mevcut gerçekliğini kabul etmemek değil, küreselleşen dünyada rekabet edebilir değerler ve beceriler üretebilmektir. Küresel dünyanın gerektirdiği bilgi, beceri, değer, tutum ve davranışlara sahip bireyler yetiştirmek de okulların yeni bir vizyon geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bireye önem veren, öğreneni merkeze alan, insani ve evrensel değerlere dayalı, küresel dünyanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandıran bir eğitim önem kazanmaktadır (Çalık & Sezgin, 2005).

Giderek küçülen dünyada, toplumların varlıklarını devam ettirebilmeleri, uluslararası arenada daha rekabetçi olmayı ve toplumu oluşturan bireylerin küresel değerleri ve oluşumları göze alarak hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzeyde, toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve söz sahibi olabilmeleri, küresel dünyanın gerekliliklerini kazandırabilecek etkili eğitim sistemleri sayesinde olacaktır. Küreselleşme, ekonomik olduğu kadar, siyasal, kültürel ve insani bir olgudur. Küreselleşmenin kültürel ve siyasal bir süreç olması, eğitimin küreselleşme sürecindeki önemini açıkça göstermektedir (Çalık & Sezgin 2005). Küreselleşme sadece ekonomik, askeri, sosyal, teknolojik ve tarımsal alanda değil aynı zamanda eğitim alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşları, ayrıca kurum içi hizmet üreten birimleri çaresiz bırakılmıştır. Ortak eğitim projeleri, uluslararası eğitim veren okulların çabaları ve geliştirilen ortak projeler yetersiz kalmaktadır. Eğitim yönetimi alanında yapılan okul kültürü çalışmaları incelendiğinde (Cameron & Quinn, 2011; Deal & Kenndy, 1982, 2000; Güçlü, 2014; Gülcan, 2017; Harrison, 1972; Hofstede, 2001; Kılıç, 2014; Schneider, 1999; Sezgin, 2014; Sethia & Glinow, 1985; Terzi, 2000) kurucular, okul müdürleri ve öğretmenler tarafından oluşturulan okul kültürünün öğrenci veya kurum çalışanları üzerinde kalıcı etki bıraktığı görülmektedir.

Okul kültürü, Türkiye'de özellikle zincir okullarda ve çok tercih edilen okullarda belirgin şekilde görülmektedir. Araştırmamızda; yeni çalışmaların ve araştırmaların yapılmasına katkıda bulunulması, her iki devlette okul kültürünün benzer veya farklı şekillerinin tespiti, öğretmenler üzerindeki başarı etkisinin irdelenmesi ve bu etkinin tüm okullarda

yaygınlaştırılmasına katkıda bulunması amaçlanmıştır. 1991 yılında Azerbaycan'ın yeniden bağımsızlığına kavuşmasının ardından Türkiye ile siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkilerin yoğun bir şekilde geliştiği gözlemlenmektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da ortak projeler kapsamında bir ortak okul kültürünün geliştirilmesi kaçınılmazdır. Ortak tarihi köklere sahip olan Azerbaycan ile Anadolu Türkleri arasında sürekli bir etkileşim söz konusu olmuştur. Bu durum, halkların yüzyıllardır yaşattığı sözlü ve yazılı edebiyatta açıkça görülmüş ve ortak kültüre yansımıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığının 2023-2024 yılı verileri incelendiğinde; 1.168,896 olan öğretmen kadrosu, 18.710,265 öğrenci sayısı, 75.467, okul ve 742,829, derslik sayısı bakımından geniş kapasiteye sahip olan Türkiye'nin (MEB, 2024) okul ağı kapsamında Azerbaycan'a önemli katkı sağlayacağı, bu kapsamda; her iki ülkede alanla ilgili çalışmalara katkımızın olacağı açıkça görülmektedir.

Ortak bir okul kültürüne sahip iki farklı ülkeden mezun olan bireylerin, küresel dünyanın gerektirdiği bilgi, beceri, değer, tutum ve davranışlarla donatılmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Bireye önem veren, öğreneni merkeze alan, insani ve evrensel değerlere dayalı bir okul kültürü, iletişim kolaylığını artırarak iş performansına da olumlu yönde etki edebilir. Eğitim, insanlık tarihi boyunca gelişen bir olgudur. Bu olguyu bir arada tutan, geliştiren, deneyim kazandıran ve bireyleri eğiten ortam ise okullardır. Okulların bir diğer önemli işlevi, öğretmenleri ve öğrencileri şekillendirmesidir.

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, ileri düzeyde geliştirilmiş bir sistemin daha geri kalmış bir sisteme entegre edilmesini kısa sürede mümkün kılmaktadır. Ancak, entegrasyonun ardından gelişmiş sistemin eğitim tabanına yayılması ve öğrenci, öğretmen, yönetici veya okul çalışanları üzerindeki etkisi, büyük ölçüde okul kültürüne bağlıdır.

Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, okul kültürünün katılımcılar tarafından algılanan bir diğer önemli özelliğinin, insanlara rol model olması olduğu belirtilmiştir (Aliyev, 2020). Okulda anlatılan herhangi bir hikâyenin öğretmenler için rol model işlevi görebileceği, öğretmenlerin bu hikâyelerdeki olumlu örnekleri kendi hayatlarında uygulayabileceği ve bu anlatıların öğrenciler üzerinde de etkili olduğu vurgulanmıştır.

Buna ek olarak, okul mezunlarının mevcut öğrenciler için rol model teşkil etmeleri kayda değer bir husustur. Yabancı bir ülke vatandaşının başarı hikâyelerinin, öğrenciler tarafından kendilerinden biri olarak görülmedikleri için yeterince örnek alınmadığı; buna karşın, aynı

okuldan mezun olmuş başarılı bireylerin, o okulun öğrencileri için daha güçlü bir rol model olacağı öne sürülmüştür.

Bu bağlamda, mezunların varlığı ve anlatılan hikâyeler, okul kültürü açısından önemli bir yere sahiptir. Araştırma kapsamında, her iki ülkede okullara verilen isimlerin okul kültürüne katkısının ne kadar etkili olduğu, eğitim sistemini nasıl etkilediği, kalıcı okul isimlerinin veya sürekli değiştirilen okul isimlerinin öğretmenler üzerindeki etkileri ve bu durumun öğretmenlerin kişilikleri ile yeteneklerine yansıyor yansımadığı incelenecektir.

Bir kurumun kültürü, çalışanların motivasyonlarını, algılarını, işe olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını etkileyebilir. Okul kültürü aynı zamanda öğretmenler üzerinde, iş birliğini, yenilikçiliği teşvik edebilir veya aksine risk almaktan kaçınan bir ortam yaratabilir. Bu doğrultuda ilgili devletlerin okul kültürünü incelemek, her iki kültürün öğretmenler üzerindeki etkisini karşılaştırmak, her iki devlet için faydalı olan okul kültürü öğelerini ön plana çıkarmak, öğretmenlerin yetiştirilmesi için görüşlerini almak, eksikleri tamamlamak ve öğretmenler üzerinde okul kültürünün olumlu yada olumsuz özelliklerini tespit etmek bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Çalık ve Koşar'ın (2011) gerçekleştirdiği “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin algıları doğrultusunda destek kültürü ile başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları ortamın hem destekleyici hem de başarı odaklı olmasını arzu ettiklerini göstermektedir. Araştırmada ayrıca, kişilik gücünün destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü ile pozitif yönde ilişkilendirildiği, ancak bürokratik kültür ile kişilik gücü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bürokratik yapılanmanın doğası gereği, bu tür örgütlerde yöneticilerin kişilik gücünün belirgin bir etki yaratamayacağı ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, bürokratik bir yapıya sahip okullarda yöneticilerin kişilik güçlerini kullanmalarının etkisinin sınırlı olabileceği söylenebilir.

Sezgin (2010) tarafından yapılan “Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü” konulu çalışmada, Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır. Örgüt içindeki uygulamaların ve süreçlerin standartlaştırılması, çalışanlar için daha uygun bir çalışma ortamı oluşturmakta ve örgütsel verimliliğin artmasına katkı sunmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, okul kültürü üzerine Azerbaycan ve Türkiye bağlamında

gerçekleştirilecek karşılaştırmalı bir araştırma, iki ülke arasındaki iş birliğinin gelişmesine katkı sağlarken, aynı zamanda bu alandaki mevcut boşlukların belirlenmesi açısından da önemli bir fayda sunacaktır.

Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bir ülkenin eğitim sistemi toplumsal temeller olarak nitelendirilen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve yönetsel yapılardan oluşmaktadır. Bu nedenle karşılaştırmalı eğitim çalışmaları salt ülkelerin eğitim sistemlerini incelemekle beklenen sonuçları vermeyebilir. Dolayısıyla karşılaştırmalı eğitim çalışmaları farklı toplumlardaki benzerlik ve farklılıkları saptamaya ve analiz etmeye çalışırken söz konusu ülkelerin eğitime temel teşkil eden tüm toplumsal kurum ve yapılarını da incelemek durumundadır (Fatdayev, 2019).

“*Bir Millet, İki Devlet*” ifadesiyle hayat bulan Türkiye ve Azerbaycan devletler ve toplumlar arası yakınlık ve soydaşlık bağı sebebiyle kültürel unsurlar bakımından benzerlikler olduğu gibi diğer kültürü etkileyen unsurlar bakımından da farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte kardeşlik hukukuna dayalı olarak geliştirilen uluslararası ilişkiler kapsamında birçok alanda çeşitli iş birliklerinin de geliştirildiği Türkiye ve Azerbaycan’daki bu iş birliklerine katkı sağlayacak beşeri sermayenin oluşturulmasında eğitimin önemi ortadadır. Eğitim kalitesini belirleyen unsurlardan biri olarak görülen okul ve örgüt kültürü unsurlarının incelenmesi bu bağlamda önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile her iki ülke okul kültürlerinin ortaya konularak benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ortak değer ve milli hassasiyetler ölçüsünde ortak iş birliklerinin de geliştirilmesi için örgütsel farklılıkların bilinerek iyi olanın eksik olana rücu etmesinin sağlanması ve karşılaştırmalı eğitim araştırmalarına kaynak oluşturması bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

Ülkelerin başkentleri genel olarak kurumsal sistemlerin daha oturmuş olduğu, kurum kültürünün ve geleneklerinin daha köklü geçmişse sahip olduğu kurumsal yapılara sahip olmaktadır. Bu kapsamda Ankara ve Bakü illerindeki ortaöğretim okullarındaki kurumsal yapı, gelenekler, eğitim altyapısı ve kaynaklar ile öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve kapasiteleri vb. konularda benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulacaktır.

Bu çalışmada kültürel bir sınıflama kapsamında Türkiye ve Azerbaycan’da okul kültürünün ne olduğu öğretmen ve yönetici algıları üzerinden belirlenecektir. Bu kapsamda, araştırmanın nicel boyutu çerçevesinde, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

1. Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarında okul kültürü; bürokratik kültür, destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü boyutları bakımından hangi düzeyde algılanmaktadır?
2. Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarının okul kültürleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarındaki okul kültürü cinsiyet, yaş, kıdem ve branş bakımından farklılık göstermekte midir?

Ayrıca araştırmanın nitel boyutu çerçevesinde, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile okul kültürüne ilişkin aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?
2. Okul kültürünün öğelerine ilişkin olarak; Okulunuzda ortak değerlere ilişkin görüşler nelerdir? Bu değerler nasıl belirlenmiştir?
 - a) Ortak değerler, öğretmen ve öğrenciler arasında nasıl yaygınlaştırılmaktadır?
 - b) Ortak değerlerin günlük okul yaşamına etkileri var mıdır?
 - c) Ortak değerlerin okul kültürünün oluşumuna katkısı nedir? Bu değerler sizce neden önemlidir?
3. Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşler nelerdir?
 - a) Okula özgü seramonik etkinlikler nelerdir? Bu etkinlikler nasıl organize edilir?
 - b) Bu tür etkinliklerin, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nasıldır?
 - c) Tören ve etkinliklerin okul kültürünün bir parçası olmasının sebebi nedir?
 - d) Bu etkinlikler, okul topluluğunun birlik ve beraberliğine nasıl katkıda bulunur?
4. Okula ilişkin logo, sembol vb işaretlere ilişkin görüşler nelerdir?
 - a) Bu semboller okul kültürünü nasıl yansıtır?
 - b) Logoların ve sembollerin öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nedir?
 - c) Sembollerin okul kültüründe bu kadar önemli olmasının nedeni nedir?
5. Okula ilişkin efsane, hikâye, önemli kişi ve olaylara ilişkin görüşler nelerdir?

- a) Bu tür hikayeler ve efsaneler okul kültürünü nasıl şekillendirir?
 - b) Önemli kişiler veya olaylar okulun kimliğine nasıl katkıda bulunur?
 - c) Bu tür efsaneler ve hikayelerin öğrenciler ve öğretmenler için önemi nedir?
6. Okul kültürünün oluşmasında yöneticilere ve öğretmenlere düşen görevler nelerdir?
- a) Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşumundaki rolü nedir?
 - b) Yöneticiler okul kültürünü nasıl destekler ve geliştirir? Hangi yöntemler kullanılır?
 - c) Yöneticilerin okul kültürü üzerindeki etkisi sizce neden önemlidir?
 - d) Okul kültürünü güçlendirmek için yöneticilerin yapması gerekenler nelerdir?
 - e) Öğretmenler okul kültürünün oluşumuna nasıl katkıda bulunur? Hangi yollarla bunu yaparlar?
 - f) Öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki etkisi nedir? Bu etki nasıl gözlemlenir?
 - g) Öğretmenlerin okul kültürünü geliştirmek için yaptığı spesifik bir etkinlik veya uygulama örnekleri nelerdir?
 - h) Okul kültürünün güçlü olmasının öğretmenler için önemi nedir?
 - i) Okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde öğrenci ve veliye düşen görevler nelerdir?
7. Akademik başarının artırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşler nelerdir?
- a) Okul kültürü akademik başarıyı nasıl etkiler?
 - b) Okul kültürü ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi gösteren örnekler verebilir misiniz?
 - c) Akademik başarının yüksek olduğu okullarda kültürel özellikler nelerdir?
 - d) Okul kültürünün akademik başarı üzerindeki etkisinin nedeni nedir?

Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarının etkili bir eğitim sunabilmesi ve kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi için işlevsel bir örgütsel kültüre sahip olması gerekmektedir. Okulu, kültür üreten bir yapı ve toplumsal kültürün aktarılmasına aracılık eden bir birim olarak ele

aldığımızda, kültürün hem örgüt içi bir değişken hem de örgütün değer ve yargılarını şekillendiren bir unsur olduğu söylenebilir.

Her örgüt, kendine özgü bir kültüre sahiptir. Zamanla örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve semboller, örgütün hem görünen hem de görünmeyen unsurlarını oluşturarak kültürünü şekillendirir (Şişman, 2002). Örgütsel kültür, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olan, paylaşılan inançlar, değerler ve normlardan oluşan bir örüntüdür. Örgütsel kültürü doğru bir şekilde anlamadan, örgüt içerisindeki işleyişin dinamiklerini kavrayabilmek güçtür. Örgütsel kültür, bireysel ve kurumsal davranışları belirleyen değerler, varsayımlar ve normların derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak, örgütün dışarıdan görünmeyen yapısını ve içsel dinamiklerini anlamamıza yardımcı olur. Bu bağlamda, bir okulun kültürünü bilmek, o okulda yürütülen faaliyetlerin niteliğini, öğrenci motivasyonunu ve okul başarısını etkileyen temel unsurları anlamamızı kolaylaştıracaktır.

Örgütsel kültürün, örgütsel davranış ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisi okulun örgütsel kültürünün araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Türkiye ve Azerbaycan devletlerindeki ortaokullardaki örgütsel kültürün mahiyeti hakkında karşılaştırmalı herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma ilk olması bakımından önemli görülmektedir.

Ayrıca araştırmada, dil ve kültür bakımından benzer bağlara sahip olduğumuz; Gök Türklerden Selçukluya, Selçukludan Osmanlıya gelen, imparatorluklar sonrası milli mücadeleyle başlayan ve kültür arayışı içine giren tek millet fakat iki farklı devlet olan Azerbaycan ve Türkiye’de; Akşemsetdin, El-Biruni, Cabir bin Hayyam, El-Cezeri, El-Kindi, Hezarfen Ahmet Çelebi, Mimar Sinan, İbn-i Sina, İbn’ül Heysem, Farabi, Fergani, Harezmi, Ömer Hayyam, Piri Reis, Katip Çelebi, Dede Korkut, Fuzuli, Gencevi gibi Türk ve İslam bilginlerinin eserleri ile aynı kültüre sahip olmakla birlikte bağımsızlık mücadelesi ile başlayan Yahya Kemal, Mehmet Akif, Ziya Gökalp, Ömer Seyfettin, Reşad Nuri, Mirza Fetali Ahundov, Hasan Bey Zerdabi, Seyyid Azim Şirvani, Celil Memmedkuluzade, Mirze Alekber Sabir, Hüseyin Cavit, Ahmet Cevad vs. gibi bir nevi rönesans mümessilleri olmuş Türk yazar ve düşünürlerin oluşturdukları ortak kültürün karşılaştırmalı olarak sunulması milli kültür değerlerinin her iki ülke bireyleri açısından önem arz etmektedir. Yine bu kültür bileşenlerinin her iki ülke eğitim kurumlarındaki yansımalarının belirlenmesi ile birlikte benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması değerler eğitimi açısından önemli bir kaynak oluşturacaktır.

Ayrıca Türkiye Cumhuriyeti ve soydaş ülkeler toplulukları ile geliştirdikleri iş birlikleri ve kültürel yakınlaşma gözönüne alındığında okul kültürünün her iki ülke için faydalarının analiz edilmesi diğer soydaş ülkelerde geliştirilecek eğitim iş birliklerine kaynaklık etme açısından da önemlidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın verileri 2023-2024 akademik yılında Türkiye ve Azerbaycan başkentleri Ankara ve Bakü illerindeki devlet okullarında görevli öğretmenlerle sınırlı bir çalışmadır.
- Okul kültürüne ilişkin belirli bir algının oluşmasında meslekte geçirilen sürenin önemli olduğu düşünüldüğünde, araştırma ilgili okullarda nicel çalışma için 1 yıl, nitel çalışma için ise 5 yılı tamamlamış öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.
- Ankara’da yürütülen veri toplama çalışmalarında öğretmenlerin anket doldurmaya ilişkin mesafeli ve isteksiz tutumları araştırma sürecinde önemli bir sınırlılık oluşturmuştur. Bu nedenle veri toplamak üzere gönüllü öğretmen bulmak için çok daha geniş bir evren taraması yapılması gerekmiştir.
- Azerbaycan’da yapılan alanyazın taraması için bu ülkede Türkiye’de olduğu gibi YÖK tez merkezi vb. dijital kaynaklara erişim imkanlarının daha zayıf olması ilgili kaynaklara erişim açısından bir sınırlılık oluşturmuştur.
- Azerbaycan’da ilgili makamlarla yazışmaların cevaplarının geç gelme ihtimali bir sınırlılık oluşturmuştur.

Varsayımlar

Araştırma, her iki ülke örnekleminde yürütülen çalışmaya ilişkin olarak öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin önermeleri anlayarak cevapladığı ve cevaplama esnasında bilimsel bir çalışmaya katkı sunacağı varsayımından hareketle verilen objektif yanıtların diğer okullara örnek teşkil edeceği varsayılmaktadır.

Tanımlar

Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayıran ve ona özgü olan gelenekler ile karakteristik özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilir. Dinamik bir yapıya sahip olan kültür, zaman içinde

değişime uğrayabilir. Kültürün durağan olmaması, bireylerin onu hem öğrenmesini hem de yeniden yorumlayarak değiştirmesini ve gelecek nesillere aktarmasını mümkün kılmaktadır. Bu süreç, kültürel değişimin sürekliliğini sağlamaktadır. Ayrıca, kültürlerin zaman içinde doğal çevreye uyum sağladığı ve kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayacak şekilde dönüşüm geçirdiği de belirtilmektedir (Güvenç, 2002). Hofstede (1980), kültürü bir toplumda bireylerin ortak zihinsel programlanması olarak tanımlamıştır. Hofstede ve çalışma arkadaşları, algının kültürel çerçevede nasıl şekillendiğini göstermek amacıyla bir deney gerçekleştirmiştir. Deneyde, katılımcılara içinde hem genç bir kadın hem de yaşlı bir kadın figürünün bulunduğu bir resim gösterilmiştir. Sınıf iki gruba ayrılmış; bir gruba beş saniye boyunca yalnızca genç kadının ön planda olduğu versiyon, diğer gruba ise yaşlı kadının ön planda olduğu versiyon gösterilmiştir. Deneyin sonuçları oldukça çarpıcı olmuştur. Resmin orijinali gösterildiğinde, daha önce genç kadını görmeye şartlandırılan katılımcılar yalnızca genç kadını algıarken, yaşlı kadını görmeye şartlandırılanlar ise yalnızca yaşlı kadını fark etmiştir. Katılımcılar, karşı tarafın kendilerinden farklı bir figür gördüğüne inanmakta zorlanmış ve hatta diğer grubu "algı düzeyi düşük" olmakla suçlamışlardır. Yalnızca beş saniyelik bir yönlendirme dahi algılar üzerinde bu denli güçlü bir etki yaratmıştır. Bu deney, uzun yıllar aynı kültürel ortamda yetişen bireylerin algılarının ve yargılarının ne kadar güçlü biçimde şekillendiğini öngörmenin zor olmayacağını göstermektedir. Hofstede, bu deney aracılığıyla kültürün bireyler üzerindeki belirleyici etkisini vurgulamıştır.

Kültürün yazılı olmayan duygusal boyutu, örgütlerin informel yapısına da işaret etmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişim, samimiyet ve etkileşim biçimi, kültürün oluşumu, aktarımı ve sürekliliğinde duygusal yönün oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır. Örgütün duygusal yönünü yansıtan ve yıllar içinde paylaşılan değerler ile normlar çerçevesinde şekillenen bu yapıya aykırı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin güç olduğu düşünülmektedir (Kuşun, 2019).

Örgüt kültürü, yazılı olmayan duygusal unsurlarıyla örgütün işleyişini derinden etkilemektedir. Bireyler örgütün kültürel sistemine dâhil olurken, örgütün kültürü de bireylerin farkında olmadan şekillenmektedir. Yöneticiler yeni stratejiler ve programlar uygulamaya çalıştıklarında, sıklıkla örgütün kökleşmiş kültürel normları ve değerleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, kültürün örgüt üzerindeki belirleyici gücünü açıkça göstermektedir (Daft, 1994, s. 374-375). Başaran (1996: 64-65) kültürün, bir toplumu oluşturan insanların aralarındaki etkileşim sonucunda oluşan, toplumun çoğunluğu

tarafından değerli bulunan ve önceki kuşaklardan aktararak biriken insan yapısı tüm varlık, eylem ve düşünceleri içerdiğini ifade etmektedir. Güvenç ve Zıllıoğlu (1995, s. 30-31) kültürün özelliklerinin altı grupta toplanabileceğini belirtmiştir:

1. Kültür öğrenilir: Kültür kalıtsal değildir. İnsan hangi toplumda doğarsa ve büyürse o toplumun kültürünü öğrenir.
2. Kültür tarihi ve süreklidir: Kuşaklar boyunca aktarılan yaşantı ve bilgileri içerir.
3. Kültür toplumsaldır: Kültür topluma özgüdür. Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, değerler ve davranışlar o toplumun kültürünü oluşturur.
4. Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültür üyelerinin biyolojik gereksinimlerini ve bunlardan doğan ikinci derecedeki gereksinimlerini önemli ölçüde karşılar.
5. Kültür bütünleştiricidir: Kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleştirici olma eğilimindedir.
6. Kültür değişir: Koşullar değiştikçe yeni gereksinimler ortaya çıkar. Kültürün değişimi, üyelerinin yeni biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayacak bir uyum biçiminde olabilir.

Tylor (1871, s. 1), kültürü “Toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır. İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor, kültür kavramını ilk kez kullanan isimlerden biri olarak bilinmektedir. 1871 yılında yaptığı ve günümüzde de geçerliliğini koruyan tanımında kültürü, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve diğer tüm yetenekler ile alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir yapı olarak değerlendirmiştir (Kocadaş, 2002). Güçlü (2003), Türkiye’de kültür kavramını ilk kez tanımlayan kişinin Ziya Gökalp olduğunu belirtmektedir. Gökalp (1925), kültürü, bir ülkenin bireylerini bir arada tutan ve aralarındaki bütünlüğü sağlayan kurumların toplamı olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra, kültür, bir toplumun miras aldığı ve bu mirası gelecek nesillere aktardığı maddi ve manevi değerler bütünü olarak da görülmektedir. Dolayısıyla, kültürün bir toplumun yaşam biçimini yansıttığı söylenebilir. Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası’nın 94/1 maddesine bağlı olarak yasalaşan “Kültür Hakkında Kanun’un 1/1 maddesinde “Kültür – toplumun veya sosyal grupların maddi, manevi, düşünsel ve duygusal özelliklerini tanımlayan, edebiyat ve sanatı da kapsayan, insanların yaşam biçimini, bir arada yaşama kurallarını ve

ahlaki değerler sistemini kapsayan özellikler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Kültür kavramı, genel anlamda bir topluluğun değerlerini, inançlarını, doğru ve yanlış a yönelik tutumlarını, geçmişten gelen birikimlerini yansıtan ve içinde bulunduğu toplum tarafından benimsenerek gelecek nesillere aktarılabilen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2009). Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve sonraki kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2000). Kültürle ilgili çok farklı tanımların yapılmış olmasını belirterek bazılarını sıralamak yerinde olacaktır: Weber’e göre kültür bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünüdür (Webber, 1969). Kültür, bir yaşam biçimi olmasının yanı sıra, aynı zamanda düşünme ve algılama biçimi olarak da değerlendirilmekte, bireylere belirli bir bakış aısı kazandırarak toplumlar için ayırt edici bir özellik sunmaktadır. Bu bağlamda, her toplumun kendine özgü kültürel unsurlar barındırdığı, kültürün öğrenilmış davranışları içerdıği ve toplum üyeleri tarafından paylaşıldığı görölmektedir. Sahip olduğu tüm bu özelliklerle kültür, nesilden nesile aktarılmakta ve zaman içinde değişerek dönüşen bir sistem olarak varlığını sürdürmektedir (Gök, 2007).

Toplumların kendilerine özgü kültürel yapıları bulunmakta ve her kültür, kendine has özellikler taşımaktadır. Kültürel yapılar yalnızca toplumlar arasında değil, aynı toplum içerisinde de farklılık gösterebilmekte, hatta bir toplumun içinde birden fazla kültürel yapı var olabilmektedir. Toplumların sahip olduğu farklı kültürel unsurlar, yapılar ve sistemler, toplumun bütünlüğünü sağlayan üst kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Kültür ve toplum kavramları birbirine içkin olup, toplumun bireyleri ile insan yapımı tüm unsurlar bu kavramın içeriğini şekillendirmektedir. Kültür, insan yapımı öğelerin bir bütünü olarak değerlendirildiğinde, bu bütün içerisinde inançlar, tutumlar, değerler, normlar, dil, törenler ve semboller gibi unsurlar yer almaktadır (Kaya, 2015).

Okul kültürü: Okullarında görevli iş görenler tarafından paylaşılan norm, inanç, değer, felsefe, davranış, duygu, beklenti, tutum ve varsayımlar kastedilmektedir. Deal ve Peterson (1999), okul kültürünün, okulun gelişimi aısından kritik bir değişken olduğunu vurgulamaktadır. Zira okul kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendirmekte, okula olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Gümüşeli (2006)’ye göre; “*En genel tanımıyla okul kültürü, okulun kültürünü oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi, manevi öğeler bütünü olarak*

tanımını yapabiliriz. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün, okula bağlılığı arttırma, okul ve yönetime güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını arttırma vb. gibi birçok yararları vardır.”

Balcı (2001)'ya göre; *“Okul kültürü, okul üyelerinin davranışlarını belirleyen bir yaşam biçimidir. Okul kültürü, üyelerin okul dışı davranışlarında, dünyaya bakışında da etkili olur.”* Schein, (2010); *“Güçlü kültürlerin önemini vurgulamakla birlikte bazı sınırlılıklarına değinmektedir. Ona göre dünya gittikçe daha karmaşık bir yapıya dönüştüğü için güçlü kültürlerin potansiyel olarak durağan kalma riskini ifade etmektedir. Bu kapsamda Schein değişen çevre şartlarında güçlü kültürlerin yanı sıra sürekli öğrenmeyi ve esnekliği barındıran kültürlere ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedir.”*

2015 yılında “Amerika Eğitim Dergisinde” yayınlanan *“Etkili Liseleri Anlamak: Akademik ve Sosyal Duygusal Öğrenmenin Kişiselleştirilmesine İlişkin Kanıtlar”* makalesinde Rutledge, Cohen-Vogel, Osborne-Lampkin, & Roberts, *“Yüksek performans gösteren okullarda düşük performans gösteren okullara göre daha olumlu, destekleyici ve uygun öğrenme şartlarını sağlayan bir öğrenme kültürünün varlığı vurgulanmaktadır. Bu okulların öğrencilerin akademik ve sosyal öğrenme ihtiyaçlarını dikkate alan uygulamalara sahip olduğu tespit edilmiştir.”*

Keza, 2010 yılında “Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisinde” yayınlanan *“Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü”* makalesinde Sezgin *“Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ise bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilendirmiştir.”*

Ortaöğretim okulu: Zorunlu öğrenim çağındaki çocuklarının eğitim öğretimini sağlamak üzere açılmış olan, devlet tarafından denetlenen, öğrenim süresi zorunlu olan kurumdur. Sezgin (2013)'e göre; *“Sosyal bir örgüt olan okul; öğrencilerin mili eğitimin genel amaçları doğrultusunda yetiştirmek, çeşitli kazanımlar edinmiş bireyler halinde yeniden topluma sunar. Bu kazanımlar; bilgi, beceri, değer, tutum ve olumlu davranışlardan oluşur. Bu dönüşüm süreci okulun açık ve sosyal bir sistem olmasının gereğidir. Bir sistem olarak okul örgütü girdi ve çıktısının insan ögesi olması nedeniyle diğer örgütlerden ve kurumlardan farklılaşmaktadır.”*



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türkiye ve Azerbaycan’da okul kültürün ne olduğu öğretmen ve yönetici algıları üzerinden belirlendiği bu çalışmada bu bölümde öncelikle Türkiye ve Azerbaycan’daki eğitim sisteminin kısa bir tarihsel dönüşümü ele alınmıştır. Ardından okul kültürünün dayandığı kavramsal çerçeve örgüt kültürü ve okul kültürü bağlamında incelenmiştir.

Türkiye’de ve Azerbaycan’da Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması

Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Eğitim, bireylerin bilgi, beceri ve değer kazanmasını sağlayan bir süreçtir. Pedagoji ise bu sürecin teorik ve pratik temellerini inceleyen bilim dalıdır. Türkiye’de eğitim sisteminin evrimi, tarihsel, siyasal ve kültürel faktörlerle yakından ilişkilidir. Cumhuriyet öncesi, Osmanlı eğitim sistemi, özellikle medreseler aracılığıyla dini temelli bir yapıya sahipti. Medreseler, din bilimleri ağırlıklı olmak üzere mantık, felsefe ve bazı fen bilimleri dersleri de sunuyordu. Devlet yönetici sınıfını yetiştirmek üzere kurulan Enderun mektepleri, Osmanlı pedagoji anlayışında önemli bir yer tutmaktadır. Burada hem akademik hem de pratik yönetim becerileri kazandırılıyordu. 19. yüzyılda Tanzimat ve Islahat Fermanları ile eğitimde modernleşme süreci başlamış, batı tarzı eğitim kurumları kurulmuştur (Milli Eğitim Bakanlığı, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 42. Maddesinde; Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim

yerleri açılmaz. Eğitim ve öğretim hürriyeti, Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz.

İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir. Devlet, maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır. Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez. Türkçeden başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilmez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dille eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla düzenlenir. Milletlerarası antlaşma hükümleri saklıdır.

Anayasa değişikliği sonrası 42. maddeye, “Kanunda açıkça yazılı olmayan herhangi bir sebeple kimse yükseköğrenim hakkını kullanmaktan mahrum edilemez. Bu hakkın kullanımının sınırları kanunla belirlenir” şeklinde yeni bir fıkra ekleniyor (T.C. Anayasası 1982).

1924'te kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitimde birlik sağlanarak laik bir eğitim sistemi inşaa edilmiştir. 1940'lı yıllarda kurulan Köy Enstitüleri, köylere yönelik pratik bilgiler sunan, uygulamalı eğitim veren kurumlar olmuştur. 1980 sonrasında neo-liberal politikalarla birlikte eğitimde özelleştirme ve uluslararasılaşma süreçleri gözlemlenmiştir (Yükseköğretim Kurulu, 2007).

Eğitim politikalarını yönlendiren ana kurum olan Milli Eğitim Bakanlığı, müfredat ve reform süreçlerini yönetmektedir. Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. maddesinde açıklanmıştır. Bu amaçlar, toplumun her bireyini belirli değerlere ve yetkinliklere sahip bireyler olarak yetiştirmeyi hedeflemektedir. Atatürk ilkelerine bağlılık, dil, din, aile yapısı ve geleneksel, kişisel ve toplumsal gelişim, hayata ve mesleğe hazırlık gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandıracak bir eğitim sistemi ile donatılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmaya katkı sunması ve Türk milletinin çağdaş uygarlığın öncü ve saygın bir üyesi hâline gelmesi hedeflenmektedir (Sezer, 2020).

1973 yılında yürürlüğe giren 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'na göre, Türk millî eğitim sistemi örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim; belirli yaş gruplarına uygun biçimde, düzenli ve kademeli olarak sürdürülen resmî eğitim sürecidir. Bu süreç; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Yaygın eğitim ise örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen; bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmeyi, meslek edinmelerini desteklemeyi ve hayat boyu öğrenmeyi teşvik etmeyi amaçlayan tüm eğitim faaliyetlerini içermektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat yapısı zaman içerisinde çeşitli yasal düzenlemelere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda, 2011 yılında yürürlüğe giren 652 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname", Bakanlığın görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Anayasa, 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda hazırlanan bu kararname; millî eğitim hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin esasları belirlemektedir. Kararname kapsamında Bakanlığın görevleri arasında; eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, ulusal eğitim politikalarının belirlenmesi, eğitime erişimin kolaylaştırılması ve özel yetenekli bireyler için özel eğitim programlarının geliştirilmesi gibi hususlar yer almaktadır. Ayrıca kararname, Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkeziyetçi bir yapıda eğitimi planlamasını, yürütmesini ve denetlemesini sağlayan temel yasal düzenlemelerden biridir (Erdem, 2021).

Azerbaycan Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Azerbaycan'daki eğitim sistemi tarihsel süreç içerisinde çeşitli evrelerden geçmiştir. Geleneksel eğitim, ağırlıklı olarak İslam medreseleri ve mollahaneler çerçevesinde şekillenmiştir. Ancak 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren modernleşme süreci başlamış; bu bağlamda Rus Çarlığı'nın etkisiyle Batılı eğitim anlayışı Azerbaycan'a nüfuz etmeye başlamıştır. Bu dönemde Azerbaycan aydınları modern eğitim modellerini benimsemeye yönelik reformlara öncülük etmiştir.

Azerbaycan Anayasası'nın 42. maddesine göre vatandaşların eğitim hakkı anayasal güvence altına alınmıştır. Eğitim ücretsizdir, devlet kontrolündedir ve yetenekli bireylerin yükseköğrenimlerini sürdürmeleri desteklenmektedir. Ayrıca, 19 Haziran 2009 tarihli ve

833-IIIQ sayılı yasa ile eğitim hakkı kanunla yasal teminat altına alınmıştır (edu.gov.az, 2025).

20. yüzyılın başlarında Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin (1918–1920) kurulmasıyla birlikte eğitim alanında reform hareketleri hız kazanmıştır. Sovyetler Birliği döneminde ise merkeziyetçi ve ideolojik bir eğitim sistemi uygulanmış; eğitimin içeriği Marksist-Leninist ideoloji doğrultusunda şekillendirilmiştir. 1991'de bağımsızlığın kazanılmasının ardından Azerbaycan eğitim sistemi yeniden yapılandırılmaya başlamış; ulusal kimlik ve kültürel değerlere öncelik veren reformlar hayata geçirilmiştir (Azerbaycan Tarihi, 2008).

Çarlık Rusya'sı döneminde halk eğitimi, Avrupa ülkelerinin gerisinde kalmıştı. Eğitim sistemi ağırlıklı olarak zengin sınıfların çocuklarına yönelmiş, halkın çağdaş eğitime erişimi engellenmiştir. Tüm okulların ücretli olması, bu durumun somut bir göstergesidir (Asgerov, 2003, s. 18–19).

1920–1930'lu yıllarda Azerbaycan'da modern bir eğitim sistemi kurulmuş ve medeniyet devrimi yaşanmıştır. Bu süreçte bilim, edebiyat ve sanat alanlarında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Sovyetler döneminde uygulanan harf devrimi dikkat çekicidir: Arap alfabesinden Latin alfabesine geçilmiş, okuryazarlık oranının artması amacıyla kültürel kulüpler kurulmuş ve bu kulüplere katılım zorunlu tutulmuştur (Ömerov, 2012, s. 14).

Azerbaycan eğitim sistemi, geleneksel kültürel mirası koruma ve çağdaş yaklaşımları birleştirme hedefindedir. Geleneksel eğitimde edebi ve dini metinler ön plandayken, günümüzde fen, sosyal bilimler ve teknoloji odaklı bir yaklaşım benimsenmektedir. Azerbaycan dili ve edebiyatı, kültürel kimliğin pekiştirilmesi amacıyla temel dersler arasında yer almakta; Mirza Fethali Ahundov ve Üzeyir Hacıbeyli gibi öncü isimlerin eserlerine müfredatta geniş yer verilmektedir.

1969'da Haydar Aliyev'in iktidara gelmesiyle birlikte 1970'li yıllardan itibaren eğitim alanında da ciddi gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde yeni okullar inşa edilmiş, eğitim kurumlarının teknik altyapısı güçlendirilmiş, kreş ve okul öncesi kurumların sayısı artırılmıştır. Öğretmen sayısında da dikkate değer bir artış yaşanmıştır. 1970'te 73.000 olan öğretmen sayısı, 1990'da 132.000'e, 2023'te ise 150.868'e yükselmiştir. Aynı yıl ortaöğretim düzeyinde eğitim alan öğrenci sayısı 1.704.217 olmuştur (stat.gov.az). Öğretmenlerin %80'den fazlası lisans düzeyinde yükseköğretim almıştır.

Bağımsızlık sonrası Azerbaycan, Sovyet eğitim sisteminden uzaklaşarak kendi ulusal modelini inşa etmeye başlamıştır. Ancak bu geçiş süreci, ekonomik ve siyasi krizler ile

Dağlık Karabağ sorunu nedeniyle sekteye uğramıştır. 1990'lı yıllarda devlet bütçesinin büyük bölümü askerî harcamalara yönlendirilmiş, eğitime yeterli kaynak ayrılması güçleşmiştir (Azerbaycan Eğitim Bakanlığı, 2023).

Tüm zorluklara rağmen, 2001 yılında ülkede lise eğitimi alan kişi sayısı 2.901.000, yüksekokul mezunu sayısı 694.000, lisans eğitimi alan kişi sayısı ise 612.000 olmuştur. 15 yaş üzerindeki her 1.000 kişiden 908'i eğitimli, 108'i lisans, 122'si yüksekokul, 511'i lise, 158'i ise ortaokul mezunudur (Bağımsız Azerbaycan 10. Yıl, 2001: 135). 2023-2024 verilerine göre ülkede 51 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır ve bu kurumlardaki toplam öğrenci sayısı 231.437'dir. Devlet desteğiyle yurt dışında eğitim gören 997 öğrenciden 405'i Türkiye'de eğitim almaktadır (stat.gov.az).

Azerbaycan eğitim sistemi, yalnızca okullardan ibaret olmayıp; bilimsel araştırma enstitüleri, bilgi merkezleri, kütüphaneler, spor tesisleri ve sosyal destek mekanizmalarını da içeren kapsamlı bir yapıya sahiptir. "Tahsil Hakkında Kanun"un 8. maddesi, bu çok boyutlu yapıyı yasal zemine oturtmaktadır. Eğitim kurumları, okul öncesinden yükseköğretime kadar çeşitli kademelerde hizmet sunmakta; aynı zamanda kampüs, yurt ve rekreasyon alanlarıyla da öğrencilerin gelişimini desteklemektedir.

Eğitim yönetim organları, bu sistemin planlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumludur. Ayrıca, sivil toplum kuruluşları ve bilimsel kurullar, eğitim politikalarına katkı sunmakta ve çeşitli projeler yürütmektedir. Bu bütüncül yapı, Azerbaycan eğitim sisteminin akademik, bilimsel, sosyal ve kültürel bileşenleri kapsayan entegre bir sistem olduğunu göstermektedir (Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kanunu, Madde 8).

Günümüzde Azerbaycan'da eğitim sistemi merkeziyetçidir. Teknoloji kullanımı yaygınlaşmış, STEM (Fen, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) alanlarında önemli reformlar gerçekleştirilmiştir. Uluslararası kuruluşlarla iş birliği çerçevesinde kalite artırımı hedeflenmiştir.

Eğitim sistemi laik esaslara dayanmaktadır. Eğitim Kanunu'nun 5. maddesine göre, dini kurumlar eğitim süreçlerine doğrudan müdahale edemez. Ancak bireyler, genel ortaöğretimi tamamladıktan sonra dini eğitim kurumlarında öğrenim görebilir. Anayasaya uygun olarak faaliyet yürüten dini kurumlara mensup eğitimciler, eğitim faaliyetlerini sürdürebilir. Bu durum, laiklik ilkesi ile din ve vicdan özgürlüğü arasında denge kurma çabasını yansıtır.

Eğitim dili Azerbaycan dilidir. Ancak talebe bağlı olarak yabancı ve azınlık dillerinde de eğitim mümkündür. Azerbaycan Anayasası'nın 45. maddesi, bireylerin istedikleri dilde

eğitim alma ve bilimsel çalışma yapma hakkını tanımaktadır. Bu tür okullarda Azerbaycan Dili ve Edebiyatı, Azerbaycan Tarihi ve Coğrafyası dersleri zorunlu olarak okutulmaktadır.

Öğretmen yetiştirme sürecinde modern pedagojik yöntemler benimsenmekte, öğrenci merkezli yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Halk edebiyatı ve geleneksel sanatlar gibi kültürel öğelere de müfredatta yer verilmekte; öğretmenlik mesleği, dinamik ve sürekli gelişen yapısıyla diğer mesleklerden ayrılmaktadır (Ağayev, 2006, s. 169). Bu bağlamda, nitelikli eğitimcilerin yetiştirilmesi amacıyla çeşitli programlar ve kurumlar aracılığıyla mesleki gelişim desteklenmektedir.

Örgüt Kültürü

Örgüt, bireylerin bir veya birden fazla gereksinimini karşılamak amacıyla oluşturduğu, insan ve madde kaynaklarının bir düzen içinde işlediği ve sürekli olarak yenilendiği dinamik bir sistemdir. Bu yapı içerisinde, örgütün belirlediği amaçlarla örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin hedefleri uyumlu bir denge içinde yürütülmektedir (Hasanoğlu, 2004). Örgütlerin varlığı, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir gereklilik olarak ortaya çıkmış, bu nedenle örgütler, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere insanlar tarafından oluşturulmuştur.

Bireylerin davranışlarını yönlendiren en temel unsur, ihtiyaçlarını karşılama güdüsüdür. İnsanlar, bireysel olarak tüm ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik biyolojik ve psikolojik yeterliliğe sahip olmadıkları için işbirliği ve işbölümü yapmayı tercih etmişlerdir. Tarihsel süreçte, hayatta kalabilmek, avlanmak ve doğa koşullarına karşı korunmak gibi temel gereksinimlerin karşılanması için işbirliği içinde hareket edilmiş ve bu durum örgütlerin ilk biçimlerinin oluşmasını sağlamıştır (Alıç, 1995). Günümüzde ise insan ihtiyaçları farklılaşmış olsa da örgütlenme gerekliliği devam etmektedir.

Toplumsal yaşam içinde çeşitli sosyal, kültürel, dini, siyasi, askeri ve eğitimsel amaçlarla kurulmuş birçok örgüt bulunmaktadır. İnsanlar, yaşamlarının önemli bir bölümünü bu örgütlerin içinde ya da onlarla etkileşim halinde geçirmektedirler. İnsanların doğumdan ölüme kadar örgütlerle iç içe olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin günlük yaşam üzerindeki etkisi açıkça görülebilir (Görücü ve Uçar, 2015). Eğitim kurumları, çalışma hayatındaki organizasyonlar, sendikalar, sosyal dernekler ve hastaneler, insanların yaşamında örgütlerin oynadığı rolleri örneklemektedir.

Örgüt, en az iki bireyin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştığı ortak bir yapıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004). Bu yapının diğer toplumsal birimlerden farkı, üyelerinin belirli bir hedef etrafında birleşmesi ve bu hedef doğrultusunda faaliyet göstermesidir (Bil, 2018). Barnard (1994) örgüt kavramını, belirli faaliyetlerin bir araya getirilerek ortak bir güç sisteminin oluşturulması olarak tanımlamıştır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için çalışan bireylerin belirlenmiş bir hedefe yönelik iş birliği içinde olmaları gerekmektedir (Karataş, 2009).

Örgütlenme, toplumsal refahın artırılması ve daha iyi yaşam koşullarının sağlanması amacıyla önemli bir araç haline gelmiştir. Toplumlar, farklı düşüncelere, inançlara ve siyasal anlayışlara sahip bireylerden oluşmakta ve bu bireyler, örgütsel yapılar içinde bir araya gelerek kültürel bir bütünlük oluşturmaktadır. Örgütlerde zamanla gelişen örgüt kültürü, bireylerin kültürel kimlikleri üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu süreç, dinamik bir yapı içerisinde devam etmekte ve örgütsel kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin temel işlevi, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir hedef doğrultusunda bütünleştirmek olarak görülebilir (Kalkan, 2013). Örgüt kültürü kavramı 1970’li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış ve özellikle 1980’li yıllarda yönetim ve ekonomi alanındaki gelişmelerin etkisiyle daha fazla önem kazanmıştır (Uzun, 2020, s. 7). Bu çalışmalar, örgüt içerisindeki birlikteliği sağlamak ve olası çatışmaları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Güçlü, 2003, s. 147). Japonya’daki ekonomik ve yönetim alanındaki gelişmeler de bu süreci hızlandıran faktörlerden biri olmuştur (Güçlü, 2003, s. 147). Schein (1990), örgüt kültürünün, geçmişte kullanılan “iklim” kavramının yerini aldığını ve örgütlerin işleyişini daha derinlemesine anlamak için “kültür” kavramının tercih edildiğini belirtmiştir (Schein, 1990: 109).

Örgüt kültürü kavramının tanımlanması konusunda çeşitli disiplinler farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Antropologlar, psikologlar ve sosyologlar, örgüt kültürünü kendi paradigmalarına ve araştırma yöntemlerine göre ele almış, bu durum da ortak bir tanım oluşturmayı zorlaştırmıştır. Aynı toplum içinde dahi örgüt kültürünün farklılaşabileceği görülmektedir. Bu farklılıklar, sektörel bazda ya da aynı sektördeki farklı örgütler arasında ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için uzun bir geçmişe ve sürekli çalışan bir kadroya sahip olunması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, zamanla oluşan ve örgüte özgü bir kimlik kazandıran bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu kültür, belirli bir grubun uzun süreli bir birliktelik ve ortak geçmiş

deneyimlerine dayanarak oluşmaktadır (Schein, 1990, s. 109). Örgütte ortak deneyimlerin ve değerlerin varlığı, örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde birden fazla kültür yapısının gelişebileceği gibi, bu farklılıklar örgütün yararına kullanılarak bir üst kültür oluşturulabilir (Güçlü, 2003, s. 147). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgüt içindeki etkileşimleri şekillendirerek örgüt içindeki tutum ve eğilimlerin anlaşılmasını mümkün kılar (Köse, 2014, s. 7). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve deneyimler, semboller ve hikayeler yoluyla aktarılan bir yapıdadır. Genellikle yazılı kurallardan değil, tekrarlanan davranışlar ve normlardan oluşmaktadır (Arslan, 2014, s. 26-28).

Örgütler, insanların belirli hedeflere ulaşmaları için oluşturdukları yapılar olarak değerlendirilebilir. Bu yapılar, kişisel ve toplumsal gereksinimleri karşılamaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006). Kültür, bireylerin hayatta nasıl bir duruş sergilemesi gerektiği konusunda yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü de örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren, zamanla baskın hale gelen inanç ve değerler bütünü olarak görülmektedir (Dinçer, 1992).

Schein (1984, 1985), örgüt kültürünü, bir grupta paylaşılan düşünce, inanç ve değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, örgüt içindeki uyumu sağlamak ve örgütsel sorunlara çözümler üretmek amacıyla öğrenilen düşünce kalıplarını içermektedir (Akt. Şişman, 2014). Örgüt kültürü, tarihsel deneyimler, değişen çevresel koşullar ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu gelişmektedir (Yıldırım, 2014). Aynı zamanda örgütte yaşanan sorunların çözümüne katkı sağlamakta, çalışanların örgüte ve onun amaçlarına yönelik bağlılıklarını artırmaktadır (Schein, 2010; Peterson ve Deal, 2009; Akt. Kılıç, 2014).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütün kimliğini belirleyen değerler, normlar ve inançlar sistemidir (Pulat, 2010). Örgüt kültürü, örgütün içinde ve dışında karşılaşılan problemlere çözüm sunan ve örgütün işleyişini şekillendiren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Kalkan, 2013). Örgüt çalışanları arasında ortak değerler, inançlar ve beklentiler paylaşılmakta, bu durum örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Gürsel, 2016). Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütteki bireylerin kimliğini şekillendiren ve onların örgüt içindeki davranışlarını yönlendiren bir çerçeve olarak da değerlendirilmektedir (Özkalp, 1995).

Örgüt kültürü, bir örgütün kimliğini oluşturan ve çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkileyen temel bir yapıdır. Farklı örgütlerde farklı kültürel özellikler görülebilmekte ve bu özellikler, örgütlerin sosyal kimliğini şekillendirmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün yönetimi ve geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Günümüz yönetim anlayışı, sürekli değişim ve hızlı gelişmelerin yaşandığı bir süreçten geçmektedir. Örgütler, teknolojik ve sosyal değişimlerin yanı sıra kültürel dinamikler ile çevresel faktörlere uyum sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak yeni yönetim yaklaşımlarını araştırmaktadır. Bu arayış, her dönemde farklı yönetim anlayışları ve stratejilerle kendini göstermiştir (Erdem, 1996, s. 7).

Örgüt kültürü kavramı, 1980'li yılların başında yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, bu kavramın temelini oluşturan bazı fikirler ve araştırmalar, önceki yıllarda da yönetim ve organizasyon literatüründe yer almaya başlamıştır. Özellikle sosyoloji, antropoloji ve kültürel antropolojinin bir alt dalı olan etnoloji gibi disiplinlerde geliştirilen kültür kavramının, örgüt teorisiyle birleştirilerek yönetim biliminde kullanılmasına yönelik önemli katkılar sağlanmıştır. Deal ve Kennedy'nin (1982) *Kurum Kültürü (Corporate Culture)*, Peters ve Waterman'ın (1982) *Mükemmellik Arayışı (In Search of Excellence)* ve William Ouchi'nin (1981) *Teori Z* adlı çalışmaları, örgüt kültürü kavramının yönetim bilimindeki yerini sağlamlaştıran önemli eserler arasında yer almaktadır (Terzi, 2000, s. 20).

Örgüt kültürü, birden bire ortaya çıkan bir yönetim kavramı olmamakla birlikte, 1980'li yıllardan itibaren işyeri kültürü, işletme kültürü ve ortak kültür gibi farklı bağlamlarda ele alınarak yönetim biliminde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim bilimi alanında yapılan ilk araştırmalar, örgüt kültürüne ilişkin kavramların daha önce de tartışıldığını göstermektedir (Şişman, 2002, s. 72). Bir örgüt içerisinde yer alan bireyler, sadece örgütün kendisine özgü kültürel unsurlarını değil, aynı zamanda içinde yetiştikleri toplumsal yapıdan getirdikleri kültürel değerleri de örgüte taşımaktadırlar. Dolayısıyla, örgütler, toplumsal ve kültürel yapılar ile sürekli bir etkileşim içindedirler (Şişman, 2002, s. 71).

Çağdaş örgütlerin temel işlevleri, ekonomik üretimi sağlamak ve çalışanlarının bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu iki temel amaç, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından eşit derecede önemli olup, yönetim süreçlerinde dengeli bir şekilde ele alınmalıdır (Başaran, 1992, s. 11). Örgüt kültürünün şekillenmesi, çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucu meydana gelmektedir. Kültür, bu etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve zaman içinde örgütün kimliğini belirleyen önemli bir unsur haline gelmektedir. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için bireylerin etkileşim içinde olması gerekmekte, birbirleriyle sürekli iletişim içinde olmayan bireylerden oluşan bir yapıdan ortak bir kültür çıkması beklenmemektedir (Şişman, 2002, s. 104).

Örgütler, üyeleri aracılığıyla dış çevreden aldıkları kültürel özellikleri içselleştirebilir, zaman içinde yeni unsurlar ekleyerek özgün bir örgüt kültürü oluşturabilirler. İç ve dış çevre faktörleri örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Şişman, 2002, s. 104-105). Swales (1995, s. 288-295; Akt: Terzi, 2000, s. 30-31) örgüt kültürünün oluşumunda beş temel faktörün etkili olduğunu belirtmektedir:

- Kurucuların Etkisi: Örgüt kültürünün oluşumunda kurucular belirleyici bir role sahiptir. Kurucular, örgütün temel değerlerini şekillendiren, kültürü oluşturan ve geleceğe taşıyan en önemli aktörlerdir.
- İç Çevrenin Etkisi: Örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme sistemleri, kontrol mekanizmaları ve bilgi sistemleri gibi iç faktörler, örgüt kültürünün belirlenmesinde önemli rol oynar.
- Dış Çevrenin Etkisi: Örgütler, bulundukları çevrenin beklentilerine uyum sağlamak zorundadır. Farklı çevrelerden gelen talepler, örgütün kültürel yapısında değişikliklere yol açabilmektedir.
- Yönetim Uygulamaları: Yöneticilerin liderlik tarzı, örgütün kuruluş aşamasında kültürel yapının şekillenmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Ancak örgüt büyüdükçe ve geliştikçe yöneticilerin kültür üzerindeki etkisi azalabilir.
- Ulusal Kültürün Etkisi: Ulusal kültür, örgütün genel değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını şekillendiren temel faktörlerden biridir. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireylerin güç ve otoriteye bakış açılarını nasıl şekillendirdiğini yansıtır.

Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler, çevreleriyle sürekli bir etkileşim içinde olduklarından, örgüt kültürü de iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle sürekli değişim göstermektedir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak iki grupta ele alınmaktadır (Tosi vd., 1996, aktaran Özkalp ve Kırıl, 2000, s. 98-99).

İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu: Örgütün temel amaçlarını ve hedeflerini belirler.
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişisel değerleri, inançları, gelenekleri ve başarıları örgüt kültürünün temel taşlarını oluşturur.
- Yöneticiler ve yönetim tarzı: Yönetim anlayışı ve karar alma süreçleri kültürün şekillenmesinde belirleyicidir.
- Örgütsel yapı: Biçimsellik derecesi ve örgütsel hiyerarşi kültürü etkileyen unsurlar arasındadır.
- İletişim ve destek mekanizmaları: Yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve iletişim ortamı örgütsel atmosferi belirler.
- Alt kültürlerin oluşumu: Örgüt içinde farklı bölümler ve gruplar zamanla alt kültürler geliştirebilir.
- Risk toleransı: Yaratıcılığa, girişimciliğe ve risk almaya verilen önem kültürel yapıyı etkileyebilir.
- Ödül sistemi: Başarıların nasıl ödüllendirildiği, örgüt içindeki motivasyonu belirleyen kritik bir faktördür.
- Çatışma yönetimi: Çalışanlar arasındaki çatışmaların nasıl yönetildiği kültürel yapıyı belirleyebilir.
- Teknoloji ve bilgi sistemleri: Kullanılan sistemler ve teknolojiler örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir.

Dış Çevre Faktörleri

- Toplumsal yapı ve kültürel değerler: Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinden doğrudan etkilenmektedir.
- Sektörel yapı: Örgütün faaliyet gösterdiği sektörün dinamikleri, örgüt kültürünü şekillendiren önemli bir faktördür.

- Devlet ve yasal düzenlemeler: Yasal çerçeve, örgütlerin işleyişi ve kültürel yapıları üzerinde etkili olmaktadır.
- Tüketiciler ve rakipler: Örgüt kültürü, müşteri beklentileri ve rakiplerle olan rekabet dinamiklerinden etkilenebilir.

Örgütler, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduklarından değişim kaçınılmazdır. Gelişen teknoloji, ekonomik değişimler ve toplumsal beklentiler örgütlerin kültürel yapılarını etkileyerek onları sürekli bir dönüşüm sürecine sokmaktadır (Genç, 1993, s. 303). Açık bir sistem olarak örgütler, sadece çevrelerinden etkilenmekle kalmaz, aynı zamanda çevrelerinin kültürel yapısını da etkileyebilirler.

Sonuç olarak, örgüt kültürü, iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle şekillenen dinamik bir yapıdır. Örgütlerin başarılı olabilmesi, kültürel yapılarını etkili bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi sürecinde iç ve dış faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınması kritik bir önem taşımaktadır.

Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Geliştirilmesi, Değiştirilmesi, Korunması ve Sürdürülmesi

Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Bir grup ya da kuruluşun üyesi olmak, o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Bu uyumun sağlanabilmesi için, bireylerin ortak amaçları, standartları, değerleri, alışkanlıkları, felsefi bakış açılarını ve ideolojileri paylaşmaları beklenmektedir (Eren, 1998, s. 35). Örgüt kültürü, kurucunun felsefesi, işe alım süreçlerinde belirlenen seçim ölçütleri, üst yönetimin uygulamaları, çalışanların örgüte getirdiği geçmiş deneyimler ve sosyalleşme süreçleri gibi çeşitli etkenlerin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir (Balcı, 2002, s. 186). Tıpkı toplumların zaman içinde kendilerini tanımlayan bir kültür geliştirmeleri gibi, örgütler de kendi kültürlerini oluştururlar (Terzi, 2000, s. 7-8). Örgüt kültürünün oluşum sürecinde, kurucuların belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Çünkü kurucular, önceden var olan felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadıkları için, kendi değerlerini ve inançlarını yapılandıracakları örgüte doğrudan yansıtabilmektedirler (Terzi, 2000, s. 25).

Örgütsel kültür, zaman içinde karşılaşılan sorunlara üretilen çözümlerin etkili bulunarak benimsenmesi sonucu doğal kabul edilmeye başlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kültürel unsurların bilinç düzeyinin ötesine geçerek birer varsayıma dönüşmesi, örgüte yeni katılan

bireyler tarafından doğal bir gerçeklik ve doğruluk olarak algılanmasına yol açmaktadır (Schein, 1983, s. 15). Kültürün tanımlanmasında en yaygın kullanılan ifadelerden biri, örgütteki bireylerin i  yapma biçimidir. Bu bağlamda, bir örgütte hangi davranışların kabul edileceği veya edilmeyeceği örgüt kültürü tarafından belirlenmektedir. Olumlu bir kültürel yapı, bireylerin örgütle  zde leşmesini kolaylaştırmaktadır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007, s. 276). Örgüt kültürünün olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi, içinde bulunan zaman, koşullar, sosyolojik ve ekonomik dinamikler gibi unsurların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Günümüz i  dünyasında değişime açık, kaliteye önem veren bir örgüt kültürünün varlığı, arzu edilen bir durum olarak görülmektedir (U uz, 1999, s. 17).

Toplumlar gibi örgütler de yeni üyelerine aktaracakları kültürel bir mirasa sahiptirler (Varol, 1989, s. 23). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler, üç ana başlık altında toplanabilir: (1) Kurucuların etkisi, (2) Dış faktörler, (3)  rg t içi faktörler (Terzi, 2000). Kurucuların etkisi, örgütün kurulu  aşamasında en belirleyici faktörlerden biridir. Örgüt kurucuları, kendi değer ve inançlarını, örgütün temel yapı ta larını oluşturacak şekilde aktarabilmektedirler (Terzi, 2000;  elik, 2007). Wilson (1996, s. 207)  rg tlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin büyük ölçüde yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Griffin (2006, s. 59) ise yöneticilerin mevcut örgüt kültürünü anlaması ve ardından bu kültürün sürdürülüp s rd r lmeyece ine ya da de i tirilip de i tirilmeyece ine karar vermesi gerektiğini savunmaktadır. Kültürel değişim süreçleri uzun vadeli olup, yöneticiler tarafından titizlikle yönetilmesi gereken süreçlerdir (Sweetman, 2004).

Örgütlerde kültürü oluşturan liderler, aynı zamanda gelecek kuşak liderlerin şekillenmesine de katkıda bulunmaktadırlar (Schein, 1992; Baleko lu, 1992). Olgunla mı  kültürel yapıya sahip örgütler, yeni nesiller için belirli düşünce ve davranış kalıpları oluşturarak örgütte sürekliliği sağlamaktadır. Bu doğrultuda, olgunlaşan örgütler, kendi kültürlerini devam ettirebilecek liderleri zaman içinde kendiliğinden yeti tirmektedirler (Baleko lu, 1992, s. 78).

Grup dinamikleri açısından bakıldığında, bir örgütün kültürel yapısının oluşumu, belirli bireylerin  ne çıkarak kendi varsayımlarını grup üyelerine benimsetmesiyle ba lamaktadır. Başlangıçta bireysel olan bu yaklaşımlar, grup içinde paylaşılan deneyimler aracılığıyla ortak bir perspektife dönüşmektedir (Schein, 2004, s. 28).

Örgüt kültürünün oluşumunu Gagliardi (1986, s. 121-122)'ye göre dört temel aşamada oluşmaktadır;

- Kuruluş Aşaması: Örgüt liderinin bilinçli bir vizyonu vardır. Bu aşamada lider, kendi inançlarına göre örgütün amaçlarını belirler ve örgüt üyelerini bu doğrultuda yönlendirir.
- Deneyim ve Kabul Aşaması: Liderin belirlediği ilkeler ve uygulamalar, zamanla örgüt içinde başarılı olarak kabul görmeye başlar ve tüm üyeler tarafından benimsenir.
- İçselleştirme Aşaması: Örgüt üyeleri, artık elde edilen sonuçlardan çok, bu sonuçları doğuran ilkeleri ve nedenleri benimsemeye yönelir. Örgütsel değerler ve inançlar, zamanla idealleşir ve sorgulanmaz hale gelir.
- Doğallaşma Aşaması: Kültürel değerler, bilinç düzeyinin dışına çıkar ve sorgusuz sualsiz benimsenen bir davranış biçimi haline gelir.

Schein (2004, s. 28-29), örgütsel kültürün her zaman bu dönüşüm sürecini tamamlamadığını ve bazı değerlerin geçerliliğini yitirebileceğini belirtmektedir. Değerlerin kalıcı hale gelmesi için, örgüt içinde sürekli olarak test edilmesi ve güvenilirliğinin kanıtlanması gerekmektedir.

Başaran (2000: 296), örgütsel kültürün kuruluş, gelişme ve olgunluk olmak üzere üç temel aşamada şekillendiğini belirtmektedir:

1. Kuruluş Dönemi:

- Örgütün kurucuları tarafından belirlenen değerlerle örgütsel kültür şekillenmeye başlar.
- Örgütün kimliği, vizyonu ve temel ilkeleri oluşturulur.
- İş görenlerin örgütsel kurallara ve normlara adapte olması sağlanır.
- Ulusal ve bölgesel kültürel etkiler, örgütün temel değerlerinin belirlenmesinde rol oynar (Şişman, 2007, s. 104).

2. Gelişme Dönemi:

- Örgüt büyüdükçe, farklı gruplar ve alt kültürler ortaya çıkmaya başlar.
- Örgütsel yapı genişledikçe, kurucuların belirlediği ilkeler bazen zayıflayabilir.
- Alt kültürlerin çoğalması, örgütsel bütünlüğü etkileyebilir ve kimlik duygusunun azalmasına neden olabilir (Başaran, 2000, s. 296).

3. Olgunluk Dönemi:

- Örgütsel yapıda değişim ve dönüşüm ihtiyacı ortaya çıkar.
- Mevcut kültürel değerler ve ilkeler sorgulanmaya başlanır.

- Örgüt içi yeniliklerin teşvik edilmesi gerektiği görülür.
- Yenilikçi değerler benimsenmezse, örgütsel yıkım süreci başlayabilir ve bu durum örgütün varlığını tehdit edebilir (Başaran, 2000, s. 296).

Olgunluk aşamasında örgüt kültürünün sürdürülebilirliği için değişime açık olunması ve yenilikçi stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kültürün dönüşümü, yöneticiler tarafından dikkatle planlanmalı ve uygulanmalıdır. Yenilenme sürecinin iyi yönetilmemesi durumunda, örgüt içindeki işleyiş zarar görebilir ve örgütsel yapı dağılma sürecine girebilir.

Örgüt kültürü, bir kurumun kimliğini, değerlerini, inançlarını ve iş yapma biçimini belirleyen temel bir yapıdır. Bir örgütün kültürü, çalışanlar arasındaki etkileşimleri, karar alma süreçlerini ve örgütsel davranışları şekillendirir.

Örgüt kültürünün oluşumu kurucuların vizyonu, dış çevresel faktörler ve iç örgütsel süreçlerin etkileşimiyle meydana gelir. Kurucular, kendi değerlerini, normlarını ve inançlarını örgüte entegre ederek kültürel temelleri oluşturur. Kuruluş aşamasında liderlerin ve yöneticilerin kararları, örgüt kültürünün biçimlenmesinde belirleyici rol oynar.

Schein'e (1983) göre, örgüt kültürünün oluşumu dört temel aşamada gerçekleşir:

1. Vizyon ve Misyon Belirleme: Örgütün ana faaliyet alanı ve değerleri netleştirilir.
2. Kurucu Kadronun Seçimi: Kurucu liderler, ortak değerleri paylaşan bireyleri örgüte dahil eder.
3. Altyapının Oluşturulması: Örgüt, maddi kaynaklar, süreçler ve yapılandırmalar ile desteklenir.
4. Kültürel Normların Yayılması: Örgüt genişledikçe, yeni çalışanlar bu kültüre adapte edilir ve kültürün sürdürülebilirliği sağlanır.

Örgüt kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulması, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirir, motivasyonlarını artırır ve kurumsal sürdürülebilirliği destekler.

Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Bir örgüt kültürü zaman içinde değişime uğrayarak gelişebilir. Rekabet koşulları, teknolojik yenilikler ve çalışan beklentileri örgüt kültürünün dinamik bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar.

Örgüt kültürünün geliştirilmesi için aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

- Çalışan Katılımı ve Geri Bildirim: Çalışanların görüş ve önerileri kültürel gelişimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.
- Liderlik ve Örnek Davranışlar: Yöneticilerin ve liderlerin, örgütün temel değerlerini destekleyen bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekir.
- Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanların örgüt kültürüne daha iyi adapte olmaları için sürekli eğitimler düzenlenmelidir.
- İletişim ve Şeffaflık: Açık ve etkili iletişim, örgütsel değerlerin çalışanlara daha iyi aktarılmasını sağlar.

Örgüt kültürünün gelişimi, çalışanların performansını artıran ve kurumun rekabet gücünü yükselten önemli bir unsurdur.

Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Örgüt kültüründe değişim, genellikle kurumsal dönüşüm, teknolojik ilerlemeler, ekonomik krizler veya yönetim değişiklikleri gibi nedenlerle ortaya çıkar. Değişim süreci, örgüt için kritik bir dönemdir ve iyi yönetilmezse çalışanlar arasında direnç oluşabilir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi için izlenmesi gereken aşamalar şunlardır:

- Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi: Örgütün mevcut kültürünün yetersiz kaldığı alanlar tespit edilir.
- Liderlik ve Değişim Yönetimi: Üst yönetim, değişimin gerekliliğini çalışanlara aktarmalı ve süreci yönetmelidir.
- Çalışanları Değişime Dahil Etme: Değişime karşı direnci azaltmak için çalışanların görüşleri alınmalı ve sürece katılımları sağlanmalıdır.
- Eğitim ve Adaptasyon Süreci: Yeni değerler, normlar ve iş yapma biçimleri çalışanlara eğitimlerle tanıtılmalıdır.
- Kültürel Değişimin Sürekli Takibi: Değişimin örgüte uyum sağlayıp sağlamadığı düzenli olarak değerlendirilmelidir.

Örgüt kültüründeki değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi, değişime karşı direncin azaltılması ve değişimin sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir.

Örgüt Kültürünün Korunması

Örgüt kültürü, zaman içinde değişime uğrayabilir ancak belirli değerlerin korunması, örgütün kimliğini ve istikrarını sürdürmesi açısından önemlidir. Örgüt kültürünü koruma süreci, özellikle kurumsal geleneklerin, etik ilkelerin ve iş yapma biçimlerinin muhafaza edilmesini içerir.

Örgüt kültürünün korunması için temel stratejiler:

- Doğru Personel Seçimi: Örgütün kültürel değerlerine uygun çalışanların işe alınması.
- Kurumsal Hafızanın Güçlendirilmesi: Örgütün geçmişi, misyonu ve değerlerinin yeni nesillere aktarılması.
- İçsel İletişim ve Etkileşim: Çalışanlar arasında kurum içi değerlerin yaşatılması için iletişim stratejilerinin uygulanması.
- Ödül ve Takdir Mekanizmaları: Örgüt kültürüne katkı sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi.

Örgüt kültürünün korunması, kurumsal kimliğin sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşır.

Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Örgüt kültürünün sürdürülebilirliği, kurumsal kimliğin ve değerlerin gelecek nesillere aktarılmasını sağlar. Sürdürülebilir kültür, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırır ve örgütün uzun vadeli başarısını destekler.

Örgüt kültürünün sürdürülebilmesi için:

- Liderlerin Rolü: Kurum liderleri, örgüt kültürünün yaşatılması için aktif bir rol oynamalıdır.
- Eğitim ve Kurumsal Öğrenme: Çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi için sürekli eğitimler düzenlenmelidir.
- Geri Bildirim Mekanizmaları: Çalışanlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda örgüt kültürü gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir.
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Örgütün değerleri, sosyal sorumluluk projeleri ile desteklenerek dış çevreye de yansıtılmalıdır.

Örgüt kültürünün sürdürülmesi, çalışanların kuruma aidiyet duymasını sağlayarak, örgütün değişen koşullara karşı dirençli olmasına yardımcı olur.

Örgüt kültürü, bir kurumun değerlerini, normlarını ve iş yapma biçimlerini şekillendiren temel bir unsurdur. Bu kültür, zaman içinde oluşturulabilir, geliştirilebilir, gerektiğinde değiştirilebilir, korunabilir ve sürdürülebilir.

- Oluşturma süreci, kurucuların vizyonunu ve ilk değerlerini temel alır.
- Geliştirme süreci, örgütün rekabetçi ve yenilikçi yapısını güçlendirir.
- Değiştirme süreci, iç ve dış faktörlerin etkisiyle örgütün dönüşümünü ifade eder.
- Koruma süreci, örgütün temel değerlerini ve kimliğini muhafaza eder.
- Sürdürme süreci, örgüt kültürünün uzun vadeli devamlılığını sağlar.

Örgüt kültürünü etkin bir şekilde yönetmek, hem çalışan bağlılığını artırır hem de örgütsel başarıyı sürdürülebilir hale getirir.

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir örgütün kimliğini şekillendiren, çalışanları bir arada tutan ve örgütün misyonunu belirleyen temel bir unsurdur. Greenberg (1997), örgüt kültürünün örgüt içindeki kimlik uyumunu sağlaması, örgütün misyonunun oluşmasını desteklemesi ve davranışların standartlarını belirleyerek bunları güçlendirmesi gibi üç temel işlevi olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel kültür, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir (Eren, 2001, s. 88; Eren, 2004: 138-139). Bu anlam sistemi, örgütün temel değerlerini ve normlarını içerir. Örgüt kültürü, belirli bir çerçevede öğrenilmiş, tekrarlanan ve paylaşılmış davranış biçimlerinden oluşmaktadır. Alan yazında örgüt kültürünün ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2001, s.88);

- Örgüt Kültürü Öğrenilen Bir Olgudur: Örgüt kültürü doğuştan gelen bir unsur değildir; zaman içinde kazanılan ve deneyimlerle şekillenen bir olgudur. Çalışanlar, örgüte girdikten sonra mevcut kültürel normları öğrenir ve bu kültüre uyum sağlarlar (Vural ve Coşkun, 2007).
- Örgüt Kültürü Grup Üyeleri Arasında Paylaşılır: Örgüt kültürü, bireysel değil kolektif bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ortak değerleri, normları ve sembolleri paylaşarak, örgütün kimliğini ve işleyişini şekillendirirler. Kültürel öğeler, örgüt üyeleri arasında paylaşılmadıkça etkili bir örgüt kültüründen söz edilemez.

- Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Halinde Değildir: Örgüt kültürü, yazılı kurallarla belirlenmez. Bilinçaltında oluşan inançlar, değerler ve örgütsel tutumlar aracılığıyla şekillenir. Bu nedenle örgüt kültürü, kurallar kitabından çok, örgüt içindeki günlük etkileşimler ve semboller aracılığıyla kendini gösterir.
- Örgüt Kültürü Davranışsal Kalıplar Şeklindedir: Örgütsel kültür, belirli aralıklarla tekrar eden ve örgüt içinde kabul gören davranış kalıplarını içerir. Günlük iş yapma biçimleri, iletişim yöntemleri ve liderlik tarzları, örgüt kültürünün yansımaları olarak görülebilir.
- Örgüt Kültürü Organizasyonun Kimliğini Belirler: Örgüt kültürü, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran en önemli faktördür. Örgütün değerleri, normları ve uygulamaları, onun benzersiz kimliğini oluşturur. İşletmelerin dış dünyada nasıl algılandıkları, büyük ölçüde sahip oldukları örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir (Deal ve Kennedy, 1982).
- Örgüt Kültürü Zamanla Gelişir ve Değişebilir: Kültür statik bir yapı değildir. Örgütlerin değişen çevresel koşullara ve iç dinamiklere uyum sağlaması gerektiğinde kültür de evrim geçirir. Ancak, köklü örgüt kültürleri genellikle değişime karşı direnç gösterebilir ve değişim süreçleri uzun sürebilir.
- Örgüt Kültürü Semboller, Hikâyeler ve Seremonilerle Aktarılır: Örgütsel kültür, semboller, kahramanlar, hikâyeler, sloganlar ve ritüeller aracılığıyla yeni nesillere aktarılır. Bu unsurlar, örgütün tarihini ve değerlerini hatırlatarak, çalışanların örgütsel kimliklerine daha fazla bağlanmalarını sağlar.
- Örgüt Kültürü, Yönetim Tarzı ve Liderlikle Doğrudan İlişkilidir: Liderler ve yöneticiler, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynar. Liderler, örgüt içindeki değerleri pekiştirerek ve örnek davranışlar sergileyerek, kültürün yayılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.

Özkalp ve Kirel (1996) ise örgüt kültürünü oluşturan 10 temel özellik belirlemiştir. Bunlar;

- Bireysel Katılım ve Teşebbüs: Çalışanların örgüt içinde sahip oldukları sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma yetkileri.
- Risk Toleransı: Örgüt içinde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin desteklenme düzeyi.
- Yön: Örgütün amaçları ve başarı beklentilerinin netliği.
- Birleşme: Örgüt içindeki farklı bölümlerin koordinasyon içinde çalışması.
- Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, rehberlik ve destek.

- Kontrol: Örgüt içinde çalışanları yönlendiren kurallar, prosedürler ve denetim mekanizmaları.
- Benlik: Çalışanların örgütle özdeşleşme derecesi.
- Ödül Sistemi: Başarıya dayalı ödüllendirme mekanizmalarının varlığı.
- Çatışma Toleransı: Örgütte bireyler arası çatışmalara ve eleştirilere karşı verilen destek.
- İletişim Kalıpları: Üst ve alt kademeler arasındaki iletişimin etkinliği ve açıklığı.

Tevrüz ise işletmecilik kapsamında özel sektör işletmelerindeki örgüt kültürüne ilişkin aşağıdaki özellikleri belirtmektedir (Tevrüz, 1996, s. 88);

- Bütüncül bir yapıya sahiptir ve örgüt içindeki farklı parçaları bir araya getirir.
- Tarihsel bir perspektife dayanır ve uzun süreli etkileşimlerle oluşur.
- Karmaşık bir yapıdadır ve yalnızca yönetimle değil, antropolojik ve sosyolojik dinamiklerle açıklanabilir.
- Değiştirilmesi zor ve zaman alan bir süreçtir, bu yüzden kültürel dönüşümler genellikle parçalar hâlinde gerçekleşir.
- Duygu yüklüdür, çünkü insanlar arası ilişkiler ve örgütsel aidiyet hissi kültürün temel bileşenleridir.

Robbins, örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi ana unsuru şöyle tanımlamaktadır (Robbins, 1994):

- Kişisel Özerklik: Çalışanların sahip oldukları bağımsızlık ve karar verme yetisi.
- Yapı: Örgütte kuralların ve düzenlemelerin ne kadar belirleyici olduğu.
- Destek: Yöneticilerin çalışanlara verdiği rehberlik ve destek.
- Kimlik: Çalışanların örgütle ne kadar özdeşleştiği.
- Performans-Ödül Dengesi: Başarıların ne kadar takdir edildiği ve ödüllendirildiği.
- Çatışma Toleransı: Fikir ayrılıklarına ve yeniliklere ne kadar açık olunduğu.
- Risk Toleransı: Çalışanların yeni fikirler ve stratejiler geliştirme özgürlüğü.

Örgüt kültürü, örgütün kimliğini şekillendiren, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve uzun vadeli başarı için kritik rol oynayan bir unsurdur. Örgüt kültürü öğrenilen, paylaşılan ve zamanla gelişen bir olgudur. Kurumsal hafızayı ve sürdürülebilirliği sağlayan örgüt kültürü örgütsel kimlik ve marka değerini oluşturmakla birlikte yönetim tarzı, iletişim biçimleri ve liderlik yaklaşımlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, örgütlerin uzun vadeli

başarı elde edebilmesi için, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları ve bu kültürü koruyarak geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, bir kuruluşun temel değerlerini, normlarını ve davranış kalıplarını belirleyerek örgütsel işleyişin temel dinamiklerinden biri haline gelir. Kültürün işlevleri üzerine yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün çeşitli fonksiyonlar üstlendiğini göstermektedir. Bu fonksiyonlar, örgüt içinde birlik ve kimlik oluşturma, motivasyonu artırma, kontrol mekanizması sağlama ve örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olma gibi geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır;

- **Kimlik Kazandırma ve Bağlılık Sağlama:** Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik kazandırarak bireylerde aidiyet duygusu yaratır. Bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerini teşvik eder ve örgüte bağlılığı artırır.
- **Kolektif Katılımı Destekleme:** Kültür, bireylerin iş birliği içinde hareket etmelerini sağlar. Çalışanlar, bireysel kimliklerinden öte, ortak değerler ve amaçlar doğrultusunda hareket ederler.
- **Davranışları Yönlendirme:** Kreitner ve Kinicki (1992), örgüt kültürünün, üyelerinin çevrelerini anlamlandırmalarına yardımcı olduğunu ve bu anlamlandırmanın örgüt içi davranışları yönlendirdiğini belirtmektedir (Erkmen, 2010, s. 40).
- **Değişime Karşı Koruma:** İnsanlar, kendilerini güvende hissetmek için mevcut düzenin devam etmesini isterler. Kültürel normlar, değişimin yarattığı belirsizlik duygusuna karşı bir güvenlik mekanizması oluşturur.
- **Kültürel Devamlılığı Sağlama:** Trice ve Beyer (1993), kültürel yapıların sosyalleşme yoluyla nesilden nesile aktarıldığını, böylece kültürel devamlılığın sağlandığını vurgulamaktadır (Erkmen, 2010, s. 41).
- **Örgütsel Sorunları Çözme:** Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karşılaştıkları içsel ve dışsal problemlere çözüm üretmelerine yardımcı olur.
- **Kontrol ve Koordinasyon Mekanizması Sağlama:** Güçlü örgüt kültürleri, çalışanların davranışlarını yönlendirerek örgüt içindeki kontrol mekanizmasını kolaylaştırır. Kurallar ve prosedürlere duyulan ihtiyacı azaltarak sosyal kontrol aracı olarak işlev görür.

- Motivasyon Kaynağı Olma: Kültür,  rg t üyelerini harekete geçiren bir sosyal enerji kaynağıdır. Güçlü  rg t kültürlerine sahip kuruluşlarda, çalışanların motivasyonu yüksek olup, i ten ayrılma ve devamsızlık oranları d  kt r.
- Örgütsel Verimlilik ve Performansı Artırma: Örgüt kültürü, çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak, verimliliğin ve performansın artmasına katkıda bulunur ( i man, 1994, s. 146-150).

 zkalp ve Kirel (2001, s. 195), örgüt kültürünün örgüt içinde be  temel fonksiyonunun bulunduğunu ifade etmektedir (Kara, 2006, s. 42):

- Örgütler Arasındaki Farklılığı Belirleme: Kültür, her  rg t  diğerlerinden farklı kılan temel unsurdur.
- Kimlik Oluşturma: Çalışanların  rg te olan ba lılı ını güçlendirir ve örgüt üyelerine kimlik kazandırır.
-  zveri i Teşvik Etme: Çalışanlar,  rg t için daha fazla özveride bulunmaya motive edilirler.
- Kontrol Mekanizması Sağlama: Kültürel normlar, örgütsel davranışları düzenleyerek kontrol mekanizması işlevi görür.

Türk (2007, s. 39), örgüt kültürünün temel fonksiyonlarını koordinasyon, farklılaşma ve bütünleşme, motivasyon ve dolaylı fonksiyonlar olarak dört ana başlık altında toplamaktadır.

- Koordinasyon: Örgüt içinde bireylerin ve bölümlerin i  birliği içinde hareket etmelerini sa lar. Koordinasyon eksikliği, bölümler arasında rekabet yaratabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir (Unutkan, 1995, s. 72).
- Farklılaşma: Örgütü meydana getiren farklı fonksiyonel bölümlerin yapısal ve yönetsel farklılıklarını ifade eder. Örgüt  yeleri, görevleri ve sorumlulukları açısından farklılık gösterirler.
- Bütünleşme: Örgütün çevresine uyum sağlaması ve farklı bölümler arasında i  birliği ve koordinasyonu artırması gerekmektedir. Farklılaşma arttıkça, bütünleşmeyi sağlamak da zorla acaktır (Türk, 2007, s. 40).
- Motivasyon: Çalışanların  rg te bağlılıklarını artırarak performanslarını yükselten bir i  ortamı yaratır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 114-115).
- Dolaylı Fonksiyonlar: Kültürel normlar ve değerler, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını destekler. Çalışanların ba lılı ını artırarak, organizasyon içinde düşük i 

gücü devri sağlar ve planların etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur (Unutkan, 1995, s. 76).

Schein (1992, s. 52-93), örgüt kültürünün temel işlevlerini hayatta kalma ve dış çevreye uyum ile iç bütünleşmenin yönetimi olmak üzere iki ana başlık altında ele almaktadır.

1. Hayatta Kalma ve Dış Çevreye Uyum:

- Misyon ve strateji belirleme,
- Örgütsel amaçların oluşturulması,
- Kullanılacak araçların seçimi,
- Performans ölçümleri ve değerlendirme sistemleri,
- Örgütsel yapı ve süreçlerin düzenlenmesi.

2. İç Bütünleşmenin Yönetimi:

- Ortak bir dil ve kavramsal sınıflamanın oluşturulması,
- Grup içi ve dışı üyelik kriterlerinin belirlenmesi,
- Güç ve statünün dağılımı,
- Samimiyet ve arkadaşlık normlarının oluşturulması,
- Ödül ve ceza sistemlerinin belirlenmesi,
- Paylaşılan inançlar ve ideolojilerin geliştirilmesi.

Varol (1993, s. 186), örgüt kültürünün işlevlerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Örgütün sürekliliğini sağlama,
- Çalışanları güdüleme,
- Örgütsel kimliği belirleme,
- Örgüt içinde istikrarı sağlama.

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içindeki kimliklerini şekillendirerek aidiyet duygusunu artırmakta, örgütsel süreçlerin kontrolünü sağlamakta ve çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Kültür, bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda yönlendiren bir yapı olarak, örgütlerin başarısında kritik bir faktördür. Ayrıca, güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların iş tatminini artırarak iş gücü devrini azaltmakta ve uzun vadede örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Okul örgütleri gibi eğitim kurumlarında ise kültürün önemi daha da büyüktür. Çelik'e (2000, s. 80-92) göre, bir okulun etkili yönetilmesi ve eğitim hedeflerine ulaşabilmesi için

öğretmenler ve yöneticiler arasında ortak bir kültürel yapı oluşturulmalıdır. Kültürel unsurlar, örgütün temel taşlarından biri olarak, yönetim süreçlerinin verimliliğini artıran ve organizasyonun uzun vadeli başarısını destekleyen bir faktördür.

Örgüt kültürünün bu fonksiyonları göz önüne alındığında, örgütlerin yönetim süreçlerinde kültürel yapıyı dikkate alarak stratejilerini belirlemeleri ve kültürel dinamikleri etkili bir şekilde yönetmeleri büyük önem taşımaktadır.

Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütsel kültür araştırmalarının temel amacı, örgüt yapısı ve kültür kavramlarını bir araya getirerek, örgüt içindeki sosyal dinamikleri anlamaktır. Kültür, toplumların temel yapı taşlarından biri olduğu gibi, örgütler için de hayati bir unsur olarak kabul edilmektedir (Türk, 2007, s. 1). Örgüt kültürü, bir örgüte kimlik kazandıran, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve örgütün sürekliliğini sağlayan bir yapı olarak öne çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, üyeler arasında paylaşılan değerler, varsayımlar, inançlar, felsefeler ve beklentiler bütünüdür. Bu nedenle, örgütün sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların örgüt kültürünü benimseyip içselleştirmeleri, onların motivasyonunu artırarak iş tatminlerini yükseltecektir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütü ve çalışanlarını bir araya getiren bir bağ niteliğinde olup, değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak için önemli bir dayanak noktası sunar.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki adımlarını şekillendirerek, örgütsel birliği sağlar. Etkili bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, örgütsel çıkarlar bireysel çıkarlardan daha önemli hale gelir. Bu durum, çalışanları motive ederek örgütün başarısını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, sürekli değişim ve rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, başarılı olabilmek için örgütlerin değişime açık bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet gücünü artırmak amacıyla, 1970'lerden itibaren sadece örgüt yapıları, stratejiler ve teknolojiler değil, aynı zamanda çalışanların da örgütle bütünleştirilmesi ve motivasyonlarının artırılması gerektiği anlaşılmıştır (Bedestenci vd., 2004, s. 2). Dolayısıyla, her örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve rekabet gücünü sürdürebilmesi için etkili bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir.

Güçlü ve zayıf örgüt kültürlerinin örgütsel süreçlere etkisini ele aldığımızda güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşik standartlar ve kurallar bulunmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olduğu ortamlarda, çalışanlar örgütsel değerlere kolayca adapte olabilmekte ve iş yapma biçimlerini içselleştirerek daha verimli çalışabilmektedirler. Ancak, zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda çalışanlar, nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirlemekte zorlanır ve bu belirsizlik nedeniyle zaman kaybı yaşanır.

Eren (2004, s.166), zayıf örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin, güçlü örgüt kültürüne sahip rakiplerine kıyasla stratejik karar alma süreçlerinde yavaş hareket ettiklerini ve çevresel değişimlere yeterince hızlı uyum sağlayamadıklarını belirtmektedir. Bu durum, işletmelerin rekabet gücünü zayıflatmakta ve piyasa koşullarına karşı daha kırılgan hale gelmelerine yol açmaktadır.

Özkalp ve Kirel (2001, s. 168), örgüt kültürünün, örgüt üyelerine kimlik kazandıran ve örgüte bağlılıklarını artıran bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Bu sembolik yaklaşım, örgütü yalnızca bir makine ya da organizma olarak görmekten öte, sosyal ve psikolojik bir yapı olarak değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Kara, 2006, s. 43).

Örgüt kültürünün örgütsel sürekliliğe etkisini ele aldığımızda; Örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak, örgütsel adanmışlık duygusunu güçlendirir. Terzi (2000, s. 57), örgüt kültürünün örgütsel çevre içinde sağlıklı ilişkiler kurulmasına, örgütsel sürekliliğin sağlanmasına ve çalışanların aidiyet hissinin artmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Ayrıca, yöneticiler açısından, örgüt kültürü belirlenen stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir unsur olarak işlev görmektedir (Akıncı, 1999, s. 45).

Deal ve Kennedy (1982, s. 32-33; Akt: Terzi, 2000, s. 60), örgüt kültürünü güçlü ve zayıf kültürler açısından ele almıştır.

- Güçlü kültürlere sahip örgütlerde, çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler. Bu sayede, karar alma süreçlerinde daha hızlı hareket ederler ve zaman kaybı yaşamazlar.

- Zayıf kültüre sahip örgütlerde ise çalışanlar, kendilerinden beklenenleri belirlemekte zorlanır ve ne yapmaları gerektiğini anlamak için fazladan çaba sarf ederler. Bu durum, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilir.

Şimşek ve Fidan (2005, s. 25), örgüt kültürünün, iş yerine anlam kazandırdığını ve örgütün her seviyesindeki çalışanları sosyal bir yapı içinde birleştirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü, yöneticilere rehberlik ederek onların çalışanlarla daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını, tutumlarını ve iş yapma biçimlerini etkileyerek, onların örgütsel süreçlere daha kolay adapte olmalarına yardımcı olur. Çalışanların örgüt içindeki rollerini anlamalarını ve beklentilere uygun hareket etmelerini sağlar (Eren, 1998, s. 115).

Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel süreçlerin rasyonelleşmesini ve standartlaşmasını sağlayarak iş yapma yöntemlerini kolaylaştırır. Bu durum, çalışanların örgütsel prosedürleri daha iyi anlamalarına ve daha verimli bir şekilde çalışmalarına olanak tanır.

Özdevecioğlu (1995, s. 120-128), örgüt kültürünün çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirdiğini, örgüt içi iletişimi artırdığını ve nesilden nesile aktararak örgütün sürekliliğini sağladığını belirtmektedir.

Terzi (2000, s. 62), örgüt kültürünün şu işlevleri yerine getirdiğini ifade etmektedir:

- Problem çözme süreçlerine katkı sağlar.
- Çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği yükseltir.
- Örgütsel adanmışlığı destekleyerek çalışanların bağlılığını güçlendirir.
- Örgüt içinde sosyalleşmeyi teşvik eder ve iletişimi kolaylaştırır.

Bu işlevler göz önüne alındığında, örgüt kültürünün yalnızca örgüt içindeki yönetim süreçlerini değil, aynı zamanda örgüt dışındaki rekabet gücünü ve stratejik başarıyı da doğrudan etkileyen kritik bir unsur olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün kimliğini belirleyen, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendiren ve iş süreçlerinin verimliliğini artıran temel bir unsurdur. Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt içindeki koordinasyonu sağlayarak çalışanların daha hızlı karar almalarına, örgütsel hedeflere odaklanmalarına ve rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olur.

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel stratejilerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini de etkilemektedir. Kültürel yapı, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağladığı gibi, iş yapma

süreçlerini de kolaylaştırarak daha başarılı sonuçlar alınmasını mümkün kılar. Bu nedenle, örgütlerin başarısı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği için etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunması büyük önem taşımaktadır.

Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, bir kuruluşun işleyişini düzenleyen, çalışanları motive eden ve organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlardan biridir. Örgüt kültürünün çalışanlara, yöneticilere ve genel olarak organizasyona sağladığı birçok avantaj bulunmaktadır. Bu yararlar altı ana başlık altında incelenebilir (Eren, 2004, s. 168-169).

- **Standartların, Normların ve Değerlerin Anlaşılmasını Sağlama:** Örgüt kültürü, çalışanların örgütte benimsenmiş standartları, normları ve değerleri anlamalarına yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar, kendilerinden beklenen başarıyı sağlama konusunda daha kararlı ve tutarlı hale gelirler. Aynı zamanda örgüt kültürü, yöneticilerle çalışanlar arasındaki uyumu güçlendirerek, iş yapma süreçlerini belirli standartlara oturtur. Bu standartlaşma sayesinde örgütsel verimlilik artar ve iş süreçleri daha tutarlı hale gelir.
- **Yöneticilerin Gelişimini Destekleme:** Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmelerine yardımcı olur. Yöneticiler, organizasyonun temel değerlerini, etik ilkelerini ve yönetim anlayışını öğrenerek, örgütün genel dinamiklerine uygun bir şekilde gelişim gösterirler. Bu durum, yönetim sürecinin daha etkili ve sürdürülebilir olmasını sağlar.
- **Örgüt İçi İletişimi Güçlendirme ve Takım Ruhu Oluşturma:** Örgüt kültürü, örgüt içi iletişimi güçlendirerek, çalışanlar arasında birliktelik duygusunun oluşmasına katkıda bulunur. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında “biz” duygusunu geliştirir ve takım ruhunu destekler. Bu durum, çalışanların birbirlerine ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirir. Ayrıca, örgüt kültürünün güçlü olduğu yapılarda çalışanlar ortak değerleri benimsediği için örgüt içi gruplaşmalar ve çatışmalar önlenabilir. Kültür, organizasyonda ortak bir vizyon ve anlayış oluşturulmasını sağlayarak, bireyler arasındaki uyumu artırır.
- **Çatışmaları Azaltma ve Örgütsel Uyum Sağlama:** Örgütlerde, hedeflerin farklılaşması, algı farklılıkları ve örgüt içi güç dağılımı gibi nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Ancak güçlü bir örgüt kültürü, bu çatışmaların etkisini azaltarak

Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik edebilir. Örgüt kültürü, bireylerin nasıl davranacaklarını belirleyen normlar ve standartlar sunduğu için, çatışma çözme süreçlerinde etkili bir rehber görevi görür. Kültür, tarafların çatışmalara nasıl tepki vereceklerini, hangi çözüm yollarını benimseyeceklerini ve hangi yöntemleri etkili bulacaklarını belirleyerek, örgütsel uyumu güçlendirir (Karip, 1999).

- Örgütsel Devamlılığı ve Kurumsal Hafızayı Sağlama: Örgüt kültürü, kurum kimliğini oluşturan semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler aracılığıyla nesilden nesile aktarılır. Bu aktarım süreci, örgütün tarihini ve geleneklerini koruyarak kurumsal hafızanın devamlılığını sağlar. Kurum kültürünün yaşatılması, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı artırır ve iş süreçlerinde sürdürülebilirliği destekler. Kurumsal değerlerin aktarımı sayesinde çalışanlar, örgüt içinde kendilerini daha güvenli ve motive hissederler.
- Örgütün Kimliğini Belirleme ve Kurumsal İmaj Oluşturma: Örgüt kültürü, bir kurumun kimliğini belirleyen ve dışarıya nasıl göründüğünü şekillendiren temel unsurlardan biridir. Bir örgütün kurumsal kimliği, onun kültürüyle doğrudan bağlantılıdır.

Kurum hakkında yapılan değerlendirmeler, büyük lde örgüt kültürüne dayanır. Çalışanların davranışları, yöneticilerin tutumları, iş yapma biçimleri ve örgüt içi-dışı ilişkiler, örgüt kültürünün etkisi altında şekillenir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün piyasa içindeki itibarını ve marka değerini artırarak rekabet avantajı kazanmasını sağlar.

Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin örgüt içindeki rollerini, sorumluluklarını ve iş yapma biçimlerini belirleyen bir ereve sunar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, örgütsel verimliliği artırarak rekabet avantajı sağlar.

Örgüt kültürünün en önemli yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların rgtsel standartları ve normları anlamalarını kolaylaştırır.
- Yöneticilerin gelişimini destekleyerek, liderlik sürecini güçlendirir.
- Örgüt içi iletişimi kuvvetlendirerek takım ruhu oluşturur.
- atışmaları azaltarak örgütsel uyumu artırır.
- Örgütsel devamlılığı sağlayarak kurumsal hafızayı güçlendirir.
- Kurumsal kimliği ve dış imajı belirleyerek, örgütün marka değerini yükseltir.

Örgüt kültürü örgütün sürdürülebilir başarısını ve çalışanların örgüte bağlılığını artıran en kritik unsurlardan biridir. Bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve uzun

vadede başarılı olabilmesi için örgüt kültürünü stratejik bir öncelik olarak ele alması gerekmektedir.

Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü, örgüt içinde belirli bir kimliğin ve ortak anlam dünyasının oluşturulmasını sağlayan temel unsurlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Literatürde bu kültürün oluşumuna dair farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, genel kabul gören çerçevede, değerler, normlar ve inançlar örgüt kültürünü şekillendiren temel bileşenler olarak ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, semboller, törenler, mitler, hikâyeler ve kullanılan dil gibi unsurlar ise örgüt kültürünü taşıyan ve aktaran öğeler olarak kabul edilmektedir (Hoy & Miskel, 1996, s. 30).

Örgüt kültürünü oluşturan bileşenler farklı teorik çerçeveler içinde değerlendirilse de genellikle şu unsurlar öne çıkmaktadır: temel değerler, varsayımlar, normlar, semboller, törenler, hikâyeler ve efsaneler, kahramanlar ve dil (Bedestenci, 2004, s. 36). Bu unsurlar, örgütün ortak bir kimlik oluşturmaya, çalışanlar arasında iş birliği ve uyumun sağlanmasına ve örgütsel hedeflerin benimsenmesine katkıda bulunur. Örgüt kültürünün sürekliliği, bu unsurların bilinçli şekilde yönetilmesine ve örgüt içinde benimsenmesine bağlıdır (Türk, 2007, s.18).

Temel Değerler

Değerler, örgüt kültürünün en önemli yapı taşlarından biridir. Bir örgüt içinde başarıyı tanımlayan, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütsel karar alma süreçlerine rehberlik eden unsurlar olarak görülmektedir (Kara, 2006, s. 48). Değerler, örgütte neyin arzu edilen, neyin istenmeyen olduğunu belirler ve örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığında, güçlü bir aidiyet duygusunun oluşmasını sağlar (Weiss, 1986, s. 243-247).

Örgütsel değerler, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütün genel yönetim anlayışı ve stratejik yönelimi açısından da belirleyici bir rol üstlenir. Değerler, örgütsel kimliği ve yönetim felsefesini yansıtırken, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Weiss (1986) örgüt kültüründe bulunması gereken temel değerleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsanlara saygılı davranma ve değer verme,
- Yönetimin yeni fikirlere ve önerilere açık olması,

- Optimum hizmet standartlarının benimsenmesi,
- Müteşebbis ruhunun desteklenmesi,
- Çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanılarak sinerji yaratılması,
- Liderliğe önem verilmesi,
- Mevcut değerlerle tutarlı davranışların teşvik edilmesi (Bedestenci vd., 2004, s. 36).

Örgüt kültüründe benimsenen değerler, bireylerin eylemlerini, nesneleri ve diğer insanları değerlendirme biçimlerini şekillendirir. Bu değerler, çoğunlukla yazılı olmayan normlar şeklinde örgüt içinde dolaşıma girer ve zaman içinde örgüt kimliğinin temel unsurlarından biri haline gelir (Şişman, 1994, s. 69).

Değerler, aynı zamanda örgüt içinde belirli bir yönlendirme mekanizması olarak da işlev görmektedir. Bir örgütte çalışanların hangi davranışların ödüllendirileceği ve hangilerinin hoş karşılanmayacağı, örgütün benimsediği değerler çerçevesinde şekillenir (Terzi, 2000, s. 43-44). Değerlerin örgüt içinde içselleştirilmesi, çalışanların ortak bir bilinç geliştirmesine katkı sağlarken, örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesinde ve iş birliğinin artırılmasında önemli bir rol oynar (Çelik, 2009, s. 39).

Örgütsel değerler, aynı zamanda örgütün toplumla olan ilişkisini de belirlemektedir. Bakan ve arkadaşlarına (2004, s. 8) göre örgüt kültüründe bulunması gereken değerler, toplumun genel etik ve ahlaki anlayışlarıyla uyumlu olmalıdır. Değerlerin yalnızca iç dinamiklerle değil, aynı zamanda dış çevre ile de ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektör ve toplumsal yapı ile bütünleşmiş değerler sistemine sahip olmaları gerektiği söylenebilir (Doğan, 2007, s. 38).

Değerlerin örgütsel düzeyde işlevselliği, onları sadece soyut kavramlar olmaktan çıkarıp, örgütsel süreçlerin yönlendirilmesine katkı sağlayan somut birer rehber haline getirmektedir. Harris ve Moran'a (1996) göre, örgütlerin yaşama ve gelişme ihtiyacı, değerlerin belirlenmesini ve çalışanların iş normlarına uygun hareket etmelerini teşvik eden bir çerçeve oluşturmayı gerektirir. Bu bağlamda, değerler sistemi, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır (Erkmen, 2010, s. 49).

Örgüt kültüründe temel değerler, çalışanların karar alma süreçlerinden örgütün genel yönetim anlayışına kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır. Örgüt içinde paylaşılan bu değerler, sadece çalışanların yönlendirilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün kurumsal kimliğini de belirleyen önemli bir yapı taşıdır (Şişman, 2014). Değerlerin, örgüt

üyelerinin ortak kimlik duygusunu pekiştirmesi, örgütün daha uyumlu ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmasına olanak tanımaktadır.

Temel Varsayımlar (Sayıltılar)

Örgüt kültürünü oluşturan en derin ve soyut bileşenlerden biri temel varsayımlar, diğer adıyla sayıltılardır. Sayıltılar, bireylerin ve grupların çevrelerini algılama, yorumlama ve anlamlandırma biçimlerini belirleyen, sorgulanmaksızın kabul edilen örtük inançlardır. Örgüt içindeki bireyler, bu sayıltılar doğrultusunda olaylara tepki verir ve örgütsel normları içselleştirirler (Schein, 2004, s. 104). Varsayımlar, bilinç dışı düzeyde şekillenmiş olup, genellikle örgüt üyelerinin farkında olmadan kabul ettikleri ve örgütün iç dünyasını şekillendiren unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Schneider, 1988).

Örgütsel kültürün temel taşlarından biri olan bu varsayımlar, bireylerin dünya, insan ilişkileri ve iş yapma biçimleri hakkındaki derin algılarından beslenir (Bozkurt, 1996). İnsan doğasının iyi ya da kötü olduğu, liderlik tarzının otoriter mi demokratik mi olması gerektiği, çalışanların başarısının ödüllendirilmesi gerekip gerekmediği gibi konulara yönelik kabuller, örgütün kültürel yapısını biçimlendiren temel sayıltılar arasında yer almaktadır (Doğan, 2007).

Temel sayıltılar, örgütsel karar alma süreçlerini, ilişkileri ve iletişim biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Schein (1983: 16), temel sayıltıları beş ana başlık altında sınıflandırmaktadır:

- Örgütün Çevresi ile İlişkileri: İnsanların doğayla olan etkileşimleri, örgütün çevresine uyum sağlama ya da ona hükmetme eğilimi gösterip göstermediğini belirler. Örgütler, çevrelerine karşı üstünlük kurmayı mı yoksa onlarla uyum içinde olmayı mı amaçlamalıdır?
- Gerçeğin ve Doğrunun Karakteri: Bilginin kaynağına ve geçerliliğine dair varsayımlar içerir. Bilginin keşfedilen mi yoksa açıklanan bir olgu mu olduğu bu varsayımlarla şekillenir.
- İnsan Doğasının Karakteri: İnsanların doğası gereği iyi mi, kötü mü yoksa tarafsız mı olduğu gibi kabuller örgüt kültüründe belirleyici rol oynar. Yönetim anlayışında bireylerin güvenilir olup olmadığına yönelik inançlar, çalışma ilişkilerini de etkiler.

- İnsan Eylemlerinin Karakteri: Bireylerin çevreleriyle nasıl etkileşime girmeleri gerektiğini belirleyen temel sayılılardır. Örgüt içinde iş birliği, rekabet veya bireysel çaba öncelikli mi olmalıdır?
- İnsan İlişkilerinin Karakteri: Örgüt içindeki güç dinamikleri, liderlik anlayışı ve otoriteye bakış açısını belirleyen sayılılardır. Çalışanlar arasında dayanışma mı yoksa bireysel başarı mı teşvik edilmelidir?
- Bu varsayımlar örgüt içinde sorgulanmadan kabul edildiğinden, değişimleri genellikle zordur ve zaman içinde kurumsallaşarak örgütün kimliğini şekillendirir (Schein, 2004, s. 30).

İnançlar

Örgütsel kültürde inançlar, bireylerin içinde bulundukları sosyal ve çalışma ortamlarına yönelik geliştirdikleri yargılar ve kabullerdir. İnançlar, örgüt içinde neyin doğru, yanlış, iyi veya kötü olduğuna dair çerçeve sunarak örgütsel davranışları yönlendirir (Terzi, 2000, s. 46).

İnançlar, örgüt üyelerinin dünya hakkında sahip oldukları temel algı ve kabullere dayanır ve çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren unsurlar arasında yer alır (Şişman, 2007, s. 85). Bu bağlamda, örgütsel inançlar örgüt içinde başarı, sadakat, rekabet, iş birliği ve yenilikçilik gibi konulara yönelik ortak kabulleri yansıtmaktadır (Bozkurt, 1996, s. 91).

Örgütlerde inanç sistemlerinin üç temel kategoriye ayrıldığı belirtilmektedir (Beach, 1993; Erkmen, 2010, s. 51-52):

- Çalışanlara Nasıl Davranılması Gerektiğine Dair İnançlar: Çalışanlara saygı gösterilmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, iletişimin şeffaf olması ve dürüstlüğün teşvik edilmesi gibi inançları içerir.
- Uzmanlık ve Başarı ile İlgili İnançlar: Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, yüksek verimliliğin teşvik edilmesi, yenilikçi düşüncenin desteklenmesi ve başarılı iş sonuçlarının ödüllendirilmesi gibi inançları kapsar.
- Örgütün Çevresi ile İlişkisi ve Temel Amacına Dair İnançlar: Örgütlerin rekabetçi ya da iş birliği odaklı olup olmaması, kaynakların nasıl yönetileceği ve karar alma süreçlerinin nasıl işlemesi gerektiği gibi unsurları belirler.

Örgütsel inançların yönetim anlayışına etkisi büyük olup, çalışanların motivasyonu ve örgüt içindeki aidiyet hissi açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Yıldırım, 2014, s. 78). İnanç sistemleri, bir örgütün sürdürülebilirliği ve stratejik karar alma süreçlerine yön verirken, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı etkiye de sahiptir (Koşar, 2015, s. 209).

Temel varsayımlar ve inançlar, örgüt kültürünün en derin katmanlarını oluşturarak, örgütsel değerleri ve normları şekillendirmektedir. Sayıltılar, bireylerin bilinç dışı seviyede paylaştıkları temel algılar olarak örgüt içindeki ilişkileri, yönetim anlayışını ve karar alma mekanizmalarını yönlendirirken, inançlar, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütlerin kültürel yapılarını sürdürülebilir kılmaları, sayıltı ve inançların bilinçli yönetimiyle mümkündür. Örgüt içindeki paylaşılan inançların güçlü olması, örgüt üyeleri arasındaki uyumu artırırken, örgütün dış çevreyle olan ilişkisini de güçlendirmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Kültürel yapının bir parçası olan bu unsurlar, örgütsel başarının temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Tutumlar

Tutumlar, bireylerin ve toplumların sahip oldukları değer yargıları ve inançlar üzerine inşa edilen, düşünce, duygu ve davranışların gözle görülür somut yansımalarıdır (Bedestenci, 2004). Bireylerin, karşılaştıkları durumlar karşısında sergiledikleri tepkiler ve davranış biçimleri, onların sahip oldukları tutumlar doğrultusunda şekillenir. Örgütsel bağlamda tutumlar, çalışanların iş ortamına, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgütün genel işleyişine yönelik bakış açılarını belirleyen önemli bir faktördür (Eren, 2012).

Tutumlar, bireyin iç dünyasında şekillenen ve zamanla çevresel faktörlerle pekiştirilen bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Değerler ve inançlar bireyin zihinsel ve duygusal çerçevesini oluştururken, tutumlar bu çerçevenin somut bir yansıması olarak hayata geçirilmektedir (Eren, 2001, s. 173). Başka bir ifadeyle, bireylerin bir konuya ya da olaya ilişkin geliştirdikleri eğilimler, belirli bir süreklilik gösteren düşünce ve duygu bütünlüğü ile şekillenmektedir (Fishbein & Ajzen, 1975).

Tutumların oluşumu, bireyin geçmiş deneyimlerinden, sosyal çevresinden ve içinde bulunduğu örgütsel yapının dinamiklerinden etkilenmektedir. Sosyal psikoloji alanında

yapılan araştırmalar, tutumların üç temel bileşene sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Rosenberg & Hovland, 1960):

- Bilişsel Bileşen (Cognitive Component): Bireyin belirli bir nesne, durum ya da olaya ilişkin sahip olduğu bilgi ve inançları içerir. Bu bileşen, bireyin edindiği bilgileri yorumlama sürecini ve konuya ilişkin genel algısını belirler.
- Duygusal Bileşen (Affective Component): Bireyin belirli bir nesne ya da durum karşısında hissettiği duyguları ve bu duyguların oluşturduğu psikolojik eğilimleri kapsar. Örneğin, bir çalışanın yöneticisi hakkında olumlu ya da olumsuz hisler beslemesi, tutumunun duygusal bileşenini oluşturur.
- Davranışsal Bileşen (Behavioral Component): Bireyin sahip olduğu bilgi ve duygular doğrultusunda ortaya koyduğu davranışları ifade eder. Bu bileşen, bireyin tutumlarını aktif olarak dışa vurduğu eylemleri kapsar. Örneğin, bir çalışanın iş yerinde verimli çalışması veya isteksiz bir tavır sergilemesi, onun içine yönelik tutumunun davranışsal yansımasıdır (Ajzen, 1991).

Örgütsel yapı içerisinde tutumlar, çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve verimliliği açasından kritik bir öneme sahiptir. Pozitif örgütsel tutumlar, çalışanların örgüte bağlılığını artırırken, olumsuz tutumlar içten ayrılma niyetini güçlendirebilir (Robbins & Judge, 2019). Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayabilmesi ve iş ortamındaki verimliliğin artırılabilmesi için tutumların dikkatle analiz edilmesi gerekmektedir.

Örgüt içinde bireylerin tutumlarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Greenberg & Baron, 2008):

- Örgütsel Liderlik: Yöneticilerin adaletli ve etkili bir yönetim anlayışı benimsemesi, çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlar.
- İş Tatmini: Çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet, tutumlarını şekillendiren en önemli unsurlardan biridir.
- Örgütsel Destek: Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, bağlılıklarını ve pozitif tutumlarını güçlendirir.
- İletişim ve Geri Bildirim: Aık ve etkili iletişim, çalışanların motivasyonunu artırarak olumlu tutumları teşvik eder.

Tutumlar, zaman içinde değişebilir ve bireyin yaşam deneyimlerinden, örgütsel değişimlerden ya da dış etkenlerden etkilenebilir. Fishbein ve Ajzen'in (1975) geliştirdiği Planlı Davranış Teorisi, bireylerin tutumlarının yalnızca mevcut inançlar ve değerler

tarafından değil, aynı zamanda çevresel baskılar ve geçmiş deneyimler tarafından da şekillendiğini öne sürmektedir. Özellikle örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların tutumlarının analiz edilmesi, değişime uyum sağlama sürecinin başarıyla yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Kotter, 1996).

Tutumlar, bireylerin sahip oldukları inançlar ve değerler doğrultusunda şekillenen ve örgüt kültürü içinde önemli bir yer tutan unsurlardır. Bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan tutumlar, bireyin iş ortamına uyum sağlamasında, motivasyon düzeyinde ve örgütsel başarıda belirleyici bir rol üstlenmektedir. Örgütlerde tutumların olumlu yönde gelişimini desteklemek, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artıran stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Törenler

Törenler, toplumsal yaşamın en eski ve en köklü unsurlarından biri olup, ilkel toplumlardan modern organizasyonlara kadar çeşitli biçimlerde varlığını sürdüren ritüeller ve seremoniler olarak tanımlanabilir (Şişman, 2007, s. 100). Törenler, örgüt kültürünün şekillenmesi ve aktarılmasında önemli bir araç olup, örgüt içinde paylaşılan değerlerin, amaçların ve kimliğin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Robbins, 1996, s. 317). Bu bağlamda, örgüt içindeki törenler yalnızca sembolik anlam taşımakla kalmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinin motivasyonunu artırma, aidiyet duygusunu pekiştirme ve örgütsel kimliği oluşturma işlevi de görür (Bakan vd., 2004).

Törenler, belirli bir kültürel sistem içinde teknik olarak herhangi bir fonksiyona sahip olmadan, ancak sosyal açıdan büyük bir anlam taşıyan kolektif eylemler olarak görülmektedir (Doğan, 2007, s. 56). Örgütsel yapı içinde törenler, yeni üyelerin karşılanmasından veda etkinliklerine, başarı ödülllerinden kuruluş yıl dönümü kutlamalarına kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır (Güçlü, 2003; Trice ve Beyer, 1991).

Örgütsel kültür içinde törenler farklı amaçlarla düzenlenmekte olup, genellikle dört ana kategori altında toplanmaktadır (Fairholm, 1994; Terzi, 2010, s. 48-49):

- Örgütsel Düzeni Sürdürme: Törenler, örgütsel yapı içinde hiyerarşik düzenin korunmasına ve kuralların içselleştirilmesine yardımcı olur.

- Yeni Üyelerin Tanıtılması ve Uyum Sağlanması: Yeni işe alınan çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmak için yapılan oryantasyon toplantıları ve hoş geldin etkinlikleri bu kategoriye girmektedir.
- Sosyal Bağlılığı Artırma: Çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve örgütsel aidiyeti pekiştirmek amacıyla düzenlenen kutlamalar, takım etkinlikleri ve sosyal organizasyonlar bu türden törenlere örnek verilebilir.
- Sembolik Mesajlar İletme: Örgütün temel değerlerini vurgulamak ve kurum kimliğini güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilen ödül törenleri, başarı kutlamaları ve anma etkinlikleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Törenlerin örgütsel kültüre katkıları arasında belirsizliği azaltma, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırma ve örgütün dış çevreye yönelik mesajlarını pekiştirme gibi işlevler de bulunmaktadır (Güney, 2017, s. 186). Örneğin, bir örgütün düzenli olarak gerçekleştirdiği veda yemekleri, emeklilik kutlamaları veya kuruluş yıl dönümü etkinlikleri, çalışanların kurum içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak örgüt içi dayanışmayı güçlendirebilir (Yıldırım, 2014, s. 86).

Örgütler içinde törenler farklı bağlamlarda gerçekleşebilir. Başlıca örgütsel tören türleri şunlardır:

- Karşılama ve Oryantasyon Törenleri: Yeni çalışanların örgüte entegrasyonunu sağlamak için düzenlenen tanıtım toplantıları, oryantasyon programları ve ilk gün etkinlikleri bu kategoriye girmektedir (Çelik, 2002, s. 41).
- Başarı ve Ödül Törenleri: Çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgütsel değerleri pekiştirmek amacıyla düzenlenen ödül törenleri, en iyi çalışan ödülleri ve yılın en başarılı projelerinin kutlandığı etkinlikler bu kapsamda değerlendirilmektedir (Öztürk, 1997, s. 95).
- Veda ve Emeklilik Törenleri: Örgüt içindeki çalışanların ayrılışlarını ve emekliliğe geçişlerini onurlandıran törenlerdir. Bu etkinlikler, örgüt üyeleri arasında vefa ve bağlılık duygularını pekiştirir (Akıncı, 1998, s. 139).
- Sosyal Etkinlikler ve Kutlamalar: Bayramlar, kuruluş yıl dönümleri, özel günler ve sosyal etkinlikler kapsamında düzenlenen törenler, örgüt kültürünün sürekliliğini sağlayarak, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir (Erkılıç, 2014, s. 420).
- Kurum İçi Seremoniler ve Ritüeller: Örgütün geçmişine, temel değerlerine ve kurucularına saygı göstermek amacıyla düzenlenen anma törenleri, özel ödülleri ve

geleneksel etkinlikler, örgütsel hafızanın canlı tutulmasına katkı sağlamaktadır (Eren, 2004, s. 138).

Örgütsel kültürün kurumsallaşması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi sürecinde törenlerin belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Örgüt içinde törenlerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında güçlü bir aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütün temel değerlerinin paylaşılmasını ve korunmasını da teşvik eder (Trice & Beyer, 1991).

Törenlerin örgütsel işleyişe sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Örgüt Kimliğini Güçlendirme: Törenler, örgüt içinde belirli geleneklerin oluşmasını sağlayarak örgütsel kimliği korumaya yardımcı olur (Sönmez, 2006).
- Çalışan Bağlılığını Artırma: Sosyal etkinlikler ve törenler, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak, iş tatmini ve motivasyonu güçlendirmektedir (Güney, 2017).
- Kurumsal Değerleri Aktarma: Örgüt içindeki yeni üyeler, törenler sayesinde kurumun değerlerini ve çalışma prensiplerini daha hızlı öğrenebilirler (Özalp, 2005, s. 574).
- Takım Ruhu ve Dayanışmayı Teşvik Etme: Örgütsel kutlamalar ve ortak etkinlikler, çalışanlar arasındaki dayanışmayı güçlendirerek, iş birliğini artırır (Yıldırım, 2014, s. 86).

Örgütlerde törenlerin başarılı şekilde uygulanabilmesi için, örgüt kültürü ile uyumlu etkinliklerin düzenlenmesi ve çalışanların bu süreçlere aktif katılımının sağlanması gerekmektedir (Terzi, 2000).

Törenler, örgütsel kültürün önemli bir parçası olup, çalışanlar arasındaki sosyal bağları güçlendiren, örgütün kimliğini pekiştiren ve temel değerleri aktaran bir araç olarak görülmektedir. Oryantasyon programları, ödül törenleri, kutlamalar ve anma seremonileri gibi farklı formatlarda düzenlenen törenler, örgüt üyelerinin aidiyet hissini artırarak, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda, törenlerin yalnızca sembolik etkinlikler olarak değerlendirilmemesi, aksine örgütün işleyişine ve kurumsal kimliğine sağladığı katkıların stratejik bir perspektifle ele alınması gerektiği söylenebilir. Kurumsal bağlılığın ve örgütsel değerlerin güçlendirilmesinde önemli bir araç olan törenler, doğru tasarlandığında örgütün uzun vadeli başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Akıncı, 1998).

Normlar

Normlar, örgüt kültürünün temel yapı taşlarından biri olup, bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendiren yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007). Bir başka deyişle, normlar örgüt içinde belirli durumlar karşısında bireylerin nasıl hareket etmesi, neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğine dair sosyal olarak kabul edilmiş kurallar bütünüdür (Altunay, 2006). Örgüt üyeleri, çoğu zaman bu kuralların yazılı olmadığını bilmesine rağmen, onlara uygun hareket etmeyi içselleştirirler ve normlara uyum sağlamadıklarında çeşitli sosyal yaptırımlarla karşılaşabilirler (Doğan, 2007, s. 54).

Normların örgüt içindeki temel işlevi, örgütsel uyumu ve düzeni sağlamaktır. Normlar, bireylerin belirli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini göstererek, örgüt içinde bir öngörülebilirlik ve istikrar yaratır (Başaran, 1982). Bir toplum veya örgüt içinde hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu belirleyen bu kurallar, bireylerin günlük işleyişte nasıl hareket edeceklerine dair rehber niteliği taşımaktadır (Berberoğlu, 1990, s. 41).

Normlar, genel olarak bir toplumun ya da örgütün benimsediği ve bireylerin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan kurallar olarak görülmektedir (Northcraft, 1990). Örgüt içinde ise normlar, çalışanların iş yerindeki rollerini, ilişkilerini ve iletişim biçimlerini düzenleyerek, bir denge unsuru oluşturur (Erol, 1998, s. 69).

Normların temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007, s. 54):

- **Davranışları Yönlendirme:** Normlar, bireylerin hangi davranışların uygun ve kabul edilebilir olduğunu anlamalarına yardımcı olur.
- **Ödül ve Ceza Mekanizması:** Normlara uyum gösteren bireyler ödüllendirilebilirken, uymayan bireyler dışlanma, kınanma ya da cezalandırma gibi yaptırımlarla karşılaşabilirler.
- **Grup İçinde Paylaşılan Kurallar:** Normlar, yalnızca bireysel tercihlere değil, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen değerlere dayanır.
- **Değerlerle İlişkilidir:** Değerler soyut ve genel ilkelerken, normlar daha somut ve yol gösterici kurallar olarak ortaya çıkar.
- **Bilinç Dışı Uygulamalar İçerebilir:** Normların büyük bir kısmı bilinçli olarak öğretilmese de, örgüt içinde sosyal etkileşim yoluyla öğrenilir ve zamanla içselleştirilir.

Örgüt içindeki normlar, genellikle formal (resmi) normlar ve informal (gayriresmi) normlar olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır (Aksoy, 2013):

- Formal Normlar: Yazılı kurallar, yönetmelikler ve prosedürlerdir. Örneğin, çalışma saatleri, kıyafet yönetmelikleri ve iş güvenliği kuralları gibi açıkça belirtilmiş ve resmiyet kazanmış normlar bu gruba girer.
- Informal Normlar: Yazılı olmayan, ancak örgüt içinde çalışanlar tarafından benimsenmiş kurallardır. İş yerinde hangi konuların konuşulup konuşulmayacağı, resmi olmayan hiyerarşik ilişkiler ya da ekip içi dinamikler gibi örgüt kültürüne özgü normlar bu gruba dahildir (Yıldırım, 2014, s. 82).

Normlar ayrıca işlevlerine göre de sınıflandırılabilir:

- Çalışma Normları: Çalışanların iş performansını, görev ve sorumluluklarını belirleyen kurallardır.
- Sosyal Normlar: İş yerinde bireyler arası ilişkileri ve iletişim biçimlerini düzenleyen normlardır.
- Ahlaki Normlar: Örgüt içinde etik kuralları ve iş ahlakını şekillendiren kurallardır.
- Yönetim Normları: Üst yönetimin çalışanlarla olan ilişkisini ve otorite kullanımını belirleyen kurallardır.

Normlar, örgüt kültürünün sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgüt üyelerinin belirli kurallar çerçevesinde hareket etmeleri, ortak bir kimlik ve aidiyet duygusu oluşturmalarına yardımcı olur (Killman vd., 1988). Örgütsel normların güçlü olduğu yapılarda, çalışanlar kendilerini daha güvenli hisseder ve iş birliği içinde hareket etme eğilimleri artar (Terzi, 2000, s. 46).

Örgütsel normların başlıca etkileri şunlardır:

- Örgütsel Düzeni ve Disiplini Sağlar: Normlar, çalışanların belirli kurallar çerçevesinde hareket etmelerini sağlayarak, iş yerinde düzeni ve istikrarı artırır.
- Çalışanlar Arasındaki İletişimi Kolaylaştırır: Yazılı olmayan kurallar, çalışanların birbiriyle nasıl etkileşimde bulunacağını belirleyerek, iş yerinde uyumlu bir atmosfer yaratır.
- Aidiyet ve Motivasyonu Güçlendirir: Örgüt içinde güçlü normlara sahip olan bireyler, kendilerini daha fazla örgüte ait hisseder ve bu durum iş tatminini artırır.

- Ödül ve Ceza Mekanizmasını Belirler: Normlara uyum gösteren bireyler ödüllendirilirken, uymayan bireyler belirli yaptırımlarla karşılaşabilir.

Örneğin, bir örgütte çalışkanlık ve ekip ruhu temel normlardan biri olarak kabul ediliyorsa, bu normlara uymayan çalışanlar zamanla dışlanabilir veya terfi fırsatlarını kaçırabilirler. Benzer şekilde, iş yerinde takım çalışmasını destekleyen normlar varsa, bireysel başarıdan çok grup başarısı ön plana çıkacaktır (Erkmen, 2010, s. 50).

Normlar, zaman içinde değişebilir ve örgütün gelişimiyle birlikte farklı bir şekil alabilir. Özellikle hızlı değişen sektörlerde, yeni iş süreçleri ve teknolojilerin benimsenmesi normların da dönüşümünü gerektirebilir. Örgütsel normların değişimi şu yollarla gerçekleşebilir (Özkalp, 1992):

- Liderlik Etkisi: Üst yönetim tarafından yeni normların teşvik edilmesi ve uygulanması, çalışanlar tarafından zamanla kabul görmesini sağlar.
- Sosyal Dinamiklerin Değişmesi: Çalışan profili değiştikçe, yeni kuşakların iş anlayışı ve değerleri doğrultusunda normlar da evrilebilir.
- Kriz ve Zorunluluklar: Ekonomik krizler, rekabet koşulları ve dış çevre baskıları, örgüt içindeki normların yeniden şekillenmesine neden olabilir.
- Ödül ve Teşvik Mekanizmaları: Normlara uyum sağlayan bireylerin ödüllendirilmesi, yeni normların hızla benimsenmesini sağlar.

Normlar, örgüt kültürünün temel taşlarından biri olarak, bireylerin iş ortamındaki davranışlarını düzenleyen yazılı olmayan kurallar bütünü şeklinde ortaya çıkmaktadır. Değerlerle bağlantılı olarak gelişen normlar, örgüt içindeki düzeni, sosyal etkileşimi ve iş birliğini sağlama açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Örgütsel normların gücü, çalışanlar arasında ortak bir kültürün oluşmasına ve iş süreçlerinin öngörülebilir hale gelmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, normların zamanla değişebilme özelliği, örgütlerin yeni koşullara uyum sağlama sürecinde esneklik göstermesini gerektirmektedir. Etkin yönetilen normlar, çalışanların iş tatminini artırırken, örgütün uzun vadeli başarısını da olumlu yönde etkilemektedir.

Semboller

Örgüt kültürünün en belirgin unsurlarından biri olan semboller, örgüt içinde değerlerin, inançların ve normların somutlaştırılmasını sağlayan öğelerdir. Semboller, bir örgütün

kimliğini ve kültürel yapısını yansıtan, çalışanlar arasında ortak bir anlam dünyası oluşturan göstergeler olarak işlev görmektedir (Şişman, 2007, s. 96).

Semboller, kelimeler, resimler, şekiller, ritüeller, jestler, nesneler veya örgütsel pratikler aracılığıyla örgüt üyeleri tarafından kodlanmış anlamlar taşıyan öğelerdir (Peterson, 2002, s. 10). Örgüt içinde belirli bir anlam taşıyan her unsur, bir sembol olarak değerlendirilebilir. Bu semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri, değerleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayarak, örgütsel aidiyetin güçlendirilmesine katkıda bulunur (Özkalp & Kirel, 2000, s. 115).

Rafaeli ve Worline (2000, s. 73), semboller örgüt varlığının ve yaşamının görünen yüzü olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle semboller, örgüt içinde paylaşılan değerlerin anlaşılmasını kolaylaştıran, iletişimi güçlendiren ve örgüt üyelerinin sosyalleşmesini sağlayan unsurlar olarak görülmektedir (Bedestenci vd., 2004, s. 59). Kültürel semboller, bir örgütün kimliğinin oluşturulmasında olduğu kadar, örgüt içinde bağlılığı ve bütünleşmeyi sağlamada da kritik bir rol üstlenmektedir (Schein, 2004, s. 25-26).

Örgüt içindeki semboller, örgütsel süreçleri düzenleme, sosyal ilişkileri güçlendirme ve örgüt kültürünü aktarma gibi çeşitli işlevlere sahiptir. Bolman ve Deal (1992, s. 43) sembollerin örgüt içindeki rolünü şu şekilde açıklamaktadır:

- Anlam ve Kimlik Kazandırma: Örgüt üyeleri için ortak anlam dünyası oluşturur.
- Örgütsel İletişimi Kolaylaştırma: Örgüt içinde bilgi akışını destekler ve çalışanların değerleri daha hızlı benimsemelerini sağlar.
- Aidiyet ve Bağlılığı Güçlendirme: Örgüt üyelerinin kuruma olan bağlılığını artırarak kurumsal bütünleşmeyi teşvik eder.
- Ritüeller ve Gelenekleri Koruma: Kurumsal hafızayı canlı tutarak örgütsel devamlılığı sağlar.

Semboller, örgüt içindeki belirsizliği azaltarak, çalışanların örgütsel kimliği anlamalarına yardımcı olur. Bu semboller, fiziksel, sözlü ve davranışsal olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır (Van Der Westhuizen vd., 2005, s. 95).

- Görsel Semboller (Fiziksel Semboller): Görsel semboller, örgütün fiziksel ortamında görülebilen ve örgüt kültürünü yansıtan unsurlardır. Örgütün mimari yapısı, çalışma ortamlarının tasarımı, kullanılan mobilyalar, kıyafetler, logolar, amblemler, afişler ve diğer görsel öğeler bu kategoride yer almaktadır (Şişman, 2007, s. 97).

- Sözlü Semboller: Örgüt içinde kullanılan dil, hikâyeler, sloganlar, mecazlar ve örgüt üyelerinin birbirlerine hitap şekilleri sözlü sembollerin en belirgin örnekleridir. Örgüt dili, çalışanların aidiyet duygusunu pekiştirerek kurumsal kimliğin güçlenmesini sağlar (Köse vd., 2001, s. 230).
- Davranışsal Semboller (Ritüeller ve Törenler): Törenler, kutlamalar, ödül sistemleri ve örgütsel toplantılar gibi ritüeller, örgütsel kültürün sürekliliğini sağlamak için kullanılan davranışsal sembollerdir. Örgüt içindeki rutinler ve alışkanlıklar da bu semboller arasında yer almaktadır (Schein, 2004, s. 26).

Bu semboller, örgütsel kimliğin şekillendirilmesine yardımcı olduğu gibi, çalışanlar arasında birlik duygusunu da güçlendirmektedir.

Örgüt kültürünü pekiştiren en önemli unsurlardan biri olan semboller, çalışanlar arasında ortak bir kimlik oluşturmayı sağlar. Hofstede ve arkadaşları (1990), sembollerin kültürel anlamlar taşıyan ve örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağ kurulmasına yardımcı olan unsurlar olduğunu belirtmektedir.

Sembollerin örgüt kültürüne etkisi şu başlıklar altında incelenebilir:

- Örgütsel Kimliği Belirleme: Bir örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri semboller aracılığıyla ifade edilir.
- Çalışanların Motivasyonunu Artırma: Ödül sistemleri, kıyafet kodları ve mekânsal düzenlemeler çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilir.
- Örgütsel Değerleri Aktarma: Semboller, örgüt içinde paylaşılan normların ve inançların yeni çalışanlara aktarılmasını sağlar.
- Sosyal Öğrenme ve Sosyalleşme: Yeni üyeler, örgüt kültürünü semboller aracılığıyla öğrenir ve içselleştirirler.

Örneğin, bir örgütün logosu veya amblemi, o kurumun kimliğini ve değerlerini temsil eden bir sembol olarak işlev görmektedir. Apple'ın ısırılmış elma logosu, şirketin yenilikçi ve özgün kimliğini yansıtan bir sembol olarak değerlendirilirken, bir okulun kuruluş yıl dönümünde düzenlenen törenler, okul kültürünü ve geçmişine duyulan saygıyı ifade eden semboller arasında yer almaktadır (Aslan, Özer & Ağiroğlu Bakır, 2009).

Örgütlerde semboller zaman içinde değişebilir ve yeni anlamlar kazanabilir. Örgüt yapısındaki değişimler, teknolojik gelişmeler ve çalışan profillerinin farklılaşması, sembollerin yeniden yorumlanmasını gerektirebilir (Terzi, 2000, s. 54).

Sembollerin değişim süreci şu yollarla gerçekleşebilir:

- Yeni Kültürel Normların Benimsenmesi: Örgüt içinde değişen değerler, sembollerin içeriğini ve kullanımını etkileyebilir.
- Kurumsal Yeniden Yapılanma: Örgüt içinde stratejik değişiklikler yapıldığında, semboller de bu yeni yapıya uygun hale getirilebilir.
- Dış evre Etkileri: Toplumsal dönüşümler, ekonomik faktörler ve sektör dinamikleri, örgütsel sembollerin değişmesine neden olabilir.

Örneğin, birçok büyük şirket, geçmişte kullanılan maskülen veya otoriter yönetim sembollerini terk ederek, daha eşitlikçi ve çalışan odaklı sembellere yönelmektedir. Modern iş dünyasında açık ofis mimarisi, çalışanlar arasındaki statü farklarını en aza indirmek amacıyla kullanılan yeni bir sembol olarak görülmektedir (Daft, 2015, s. 340).

Semboller, rgt kültürünün en önemli göstergelerinden biri olarak, örgüt yeleri arasında ortak bir anlam dünyası oluşturur ve kurumsal kimliği güçlendirir. Fiziksel, sözlü ve davranışsal semboller aracılığıyla örgüt değerleri pekiştirilir ve çalışanlar arasında sosyal bağlar oluşturulur.

Örgütsel semboller, aidiyeti artırmanın yanı sıra, çalışanlar arasında güçlü bir iletişim ağı kurarak kurumsal kültürün sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Sembollerin etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütün iç dinamiklerini güçlendirirken, dış çevrede de kurum imajının olumlu bir şekilde algılanmasını sağlar. Bu nedenle, örgüt yönetiminde sembollerin bilinçli ve stratejik bir şekilde kullanılması, örgütsel başarıya doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Hikâyeler ve Masallar

Örgüt kültürü, yalnızca yazılı kurallar ve prosedürlerden ibaret değildir; aynı zamanda örgüt içinde anlatılan hikâyeler, efsaneler, mitler ve anılar gibi sözel sembollerle de şekillenir. Hikâyeler, rgt üyelerinin geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak oluşturduğu ve örgütsel kimliği besleyen anlatılardır (şişman, 2007, s. 98). Bir örgütün tarihi, kurucu liderleri, başarıları ve kriz dönemleri, hikâyeler aracılığıyla aktarılır ve örgütsel kimliği pekiştiren önemli unsurlar haline gelir (Bedestenci vd., 2004, s. 55).

Örgütsel hikâyeler genellikle belirli bir mesaj vermek amacıyla anlatılan, yönetsel anlayışı ve örgüt içindeki sosyal yapıyı açıklayan anlatılar olarak kabul edilir. Çalışanlar, rgtsel değerleri ve normları bu hikâyeler aracılığıyla öğrenir ve içselleştirirler (elik, 2012;

Şişman, 2014). Hikâyeler, yalnızca örgüt içindeki bireylerin motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürünü dış dünyaya da anlatan bir araç olarak işlev görür (Robbins, 1994).

Örgütlerde hikâyeler ve masallar, çeşitli işlevleri yerine getirir ve örgüt kültürünün korunmasına, yayılmasına ve içselleştirilmesine yardımcı olur. Hikâyelerin temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel Kimliği Güçlendirme: Hikâyeler, örgüt tarihini ve temel değerlerini yeni nesillere aktararak, kurumsal aidiyetin pekiştirilmesini sağlar.
- Örgütsel Sosyalleşme Sürecini Destekleme: Yeni çalışanlar, örgütün kurallarını ve değerlerini hikâyeler aracılığıyla öğrenir ve bu kültüre uyum sağlar.
- Davranışları ve Normları Belirleme: Örgüt içinde hangi davranışların ödüllendirildiği ve hangilerinin kabul edilmediği, anlatılan hikâyelerle netleşir.
- Kurumsal Hafızayı Koruma: Geçmişte yaşanmış olaylar, örgüt içinde anlatılarak kurumsal belleğin sürekliliği sağlanır.
- Karar Alma Süreçlerine Etki Etme: Geçmişte yaşanan başarılı veya başarısız durumlar, örgütsel karar alma süreçlerine yön verir (Çelik, 2012).

Örneğin, bir şirketin kurucusunun zor zamanlarda aldığı başarılı kararlar hakkında anlatılan hikâyeler, mevcut çalışanlar için bir rehber niteliği taşıyabilir. Örgütsel hikâyeler genellikle şu kategorilere ayrılmaktadır:

- Başarı Hikâyeleri: Örgüt içinde büyük başarı elde eden çalışanlar veya liderler hakkında anlatılan hikâyelerdir. Örneğin, bir yöneticinin kriz anında aldığı stratejik bir kararın örgütü nasıl kurtardığıyla ilgili anlatılar bu gruba girer.
- Liderlik Hikâyeleri: Örgütün kurucuları ve yöneticileri hakkında anlatılan hikâyelerdir. Bu tür hikâyeler genellikle liderlerin örgütü nasıl kurduklarını, ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını ve nasıl çözümler ürettiklerini aktarır (Şişman, 1993, s. 63).
- Değerleri ve Normları Aktaran Hikâyeler: Örgüt içinde etik kurallar, iş disiplini ve çalışanlara yönelik davranışlar hakkında bilgi veren hikâyelerdir.
- Uyarıcı Hikâyeler: Çalışanların olumsuz sonuçlar doğurabilecek hatalardan kaçınmasını sağlamak için anlatılan, ibret niteliğindeki hikâyelerdir.
- Kurumsal Mitler ve Efsaneler: Bazen gerçeklikten uzak ama örgüt içinde bir inanışa dönüşmüş anlatılardır. Örneğin, bir şirketin kurucusunun ilk ofisini bir garajda

kurduğu efsanesi gibi hikâyeler, kurumsal kültürün güçlendirilmesine katkı sağlar (Bakan vd., 2004, s. 58).

Hikâyeler, örgütsel dinamikler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Mitler ve efsaneler, çalışanların örgüt içindeki rolleri anlamalarına yardımcı olur ve kurumun kurallarına uyum sağlamalarını teşvik eder (Terzi, 2000, s. 50-51). Özellikle yeni çalışanların örgüte adaptasyon sürecinde, hikâyeler bir eğitim aracı olarak işlev görür.

Örneğin, IBM'in kurucusu Thomas Watson hakkında anlatılan bir hikâye şöyledir: Watson, yanında çalışan genç bir görevliye, gri tanıtım kartı olmayan kişileri bölgeye almaması gerektiğini söyler. Günlerden bir gün Watson, ekibiyle birlikte yanlışlıkla turuncu kart takarak giriş yapmak istediğinde, görevli onu durdurur. Yardımcıları müdahale etmeye çalışsa da Watson kurallara uymaları gerektiğini söyleyerek bekler ve ancak gri kart geldiğinde içeri girer.

Bu hikâyeden çıkan mesaj açıktır: "Kurallar herkes için geçerlidir." Bu tür hikâyeler, çalışanlar arasında disiplin ve eşitlik anlayışını güçlendiren güçlü araçlardır.

Hikâyelerle birlikte mitler ve masallar da örgüt kültüründe önemli bir yer tutmaktadır. Mitler, örgütün kökenlerini ve geçmişini açıklayan, genellikle idealize edilmiş veya abartılmış anlatılardır (Tanrıöğen, 2013).

Mitlerin örgütsel işlevleri şu şekildedir:

- Örgütün Değerlerini ve Felsefesini Güçlendirme: Mitler, çalışanlara örgütün temel inançlarını ve hedeflerini aktarır.
- Belirsizlikten Koruma: Çalışanların karmaşık ve belirsiz durumları anlamalarına yardımcı olur.
- Örgütsel Dayanışmayı Artırma: Paylaşılan mitler, örgüt üyeleri arasında ortak bir aidiyet duygusu oluşturur.

Örneğin, Google ve Apple gibi teknoloji şirketlerinde, yenilikçiliği teşvik etmek için anlatılan mitler, çalışanların organizasyonun değerlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Hikâyeler, mitler ve efsaneler, örgüt kültürünün aktarımında önemli bir rol oynayan anlatısal unsurlardır. Örgüt içindeki temel değerler, liderlik anlayışı, başarı hikâyeleri ve normlar, bu anlatılar aracılığıyla nesilden nesile aktarılır. Hikâyeler, çalışanların örgütle olan bağlarını

güçlendirirken, aynı zamanda örgütsel sosyalleşmeyi destekleyen güçlü bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Kurumsal kimliğin oluşumunda etkili bir rol oynayan hikâyeler ve mitler, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir araç olarak değerlendirilmelidir. Etkili bir şekilde kullanıldığında, hikâyeler yalnızca geçmiş anlatmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün geleceğini şekillendiren rehber niteliğinde olabilir.

Simgesel Temsilciler (Kahramanlar)

Örgüt kültürü, yalnızca kurallar, normlar ve prosedürlerle değil, aynı zamanda örgüt içinde sembolik bir rol üstlenen kahramanlar aracılığıyla da şekillenir. Kahramanlar, örgüt içinde ideal özelliklere sahip olarak görülen ve örgütün değerlerini, inançlarını ve misyonunu somutlaştıran kişilerdir (Güçlü, 2005, s. 154). Bu kişiler, örgütün temel değerlerini benimseyen ve bu değerleri en iyi şekilde temsil eden bireylerdir. Örgütte çalışanlar için birer rol model niteliğinde olup, çalışanların motivasyonunu artıran, örgüt kültürünü güçlendiren ve kurumsal kimliği dış dünyaya tanıtan simgesel figürler olarak işlev görürler (Şişman, 2007, s. 99).

Örgüt kahramanları, yalnızca yaşayan bireylerden oluşmaz; efsaneleşmiş geçmiş yöneticiler, kurucular veya hayali karakterler de örgüt kültürünü güçlendiren kahramanlar arasında yer alabilir. Kahramanların en önemli işlevlerinden biri, çalışanlar için izlenmesi gereken davranış modelleri sunmalarıdır. Etkili örgütlerde kahramanlar, anılar, hikâyeler ve mitler aracılığıyla yaşatılır; onların katkıları törenlerle anılır, örgütün sosyal hafızasında önemli bir yer edinirler (Güçlü, 2003; Şişman, 2014).

Kahramanlar, örgüt kültürünün yerleşmesine, korunmasına ve aktarılmasına hizmet eden kritik unsurlar arasında yer alır. Kahramanların temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel Değerlerin Temsilcisi Olma: Kahramanlar, örgütün temel değerlerini ve ilkelerini somutlaştırarak çalışanlara rehberlik ederler.
- Örgütsel Kimliği ve Aidiyeti Güçlendirme: Örgüt üyelerinin, kurumun misyonu ve vizyonuna bağlılık hissetmesini sağlarlar.
- Rol Model Olma: Çalışanlar, kahramanları örnek alarak onların davranışlarını benimser ve örgütsel uyum içinde hareket ederler (Eren, 2004, s. 137).

- Örgütsel Sosyalleşmeyi Destekleme: Yeni üyeler, örgütteki normları ve kuralları kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığıyla öğrenirler.
- Motivasyon ve Bağlılığı Artırma: Kahramanlar, çalışanları başarıya teşvik ederek örgütsel bağlılığı artırır (Terzi, 2000, s. 56-57).

Örneğin, Steve Jobs Apple için bir kahraman figürüdür. Jobs'un yenilikçi vizyonu ve kararlılığı, Apple'ın kültürel yapısının temel taşlarını oluşturmuştur. Çalışanlar, onun liderliğini bir ilham kaynağı olarak görerek, iş yapış biçimlerini bu değerlere göre şekillendirmiştir.

Kahramanlar, örgüt içindeki rollerine ve etkilerine göre farklı kategorilere ayrılabilir:

- Kurucu Kahramanlar: Örgütün temel değerlerini belirleyen ve kuruluş aşamasında büyük katkılar sağlayan kişilerdir. Örneğin, Henry Ford otomotiv endüstrisindeki devrimiyle Ford Motor Company'nin örgütsel kültürünü oluşturmuştur.
- Lider Kahramanlar: Örgüt içindeki yöneticiler, çalışanlar için bir kahraman niteliği taşıyabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici roller üstlenen liderler, çalışanlar için örnek alınması gereken figürler olarak kabul edilir (Güven, 1996, s. 25).
- Efsaneleşmiş Çalışanlar: Örgüt içinde uzun yıllar çalışmış, büyük başarılar elde etmiş ve kültürel değerleri en iyi şekilde temsil eden çalışanlar da kahraman olarak görülür.
- Mitolojik ve Hayali Kahramanlar: Örgüt içinde yaratılan sembolik figürlerdir. Örneğin, bazı şirketlerde müşteri memnuniyetiyle özdeşleşmiş hayali karakterler veya markayla bağdaştırılan maskotlar bu gruba girer.
- Örgütsel Değerleri Yaşatan Kahramanlar: Örgüt kültürünü içselleştirmiş ve bu kültürü her fırsatta yeni nesillere aktaran bireylerdir.

Kahramanlar ile liderler arasındaki temel fark, her kahramanın lider olmayabileceği ancak her güçlü liderin bir kahraman olarak görülebileceğidir (Varol, 1989, s. 29). Liderler genellikle yönetsel karar alma süreçlerinde etkin rol oynarken, kahramanlar kültürel değerleri temsil etme ve çalışanlara ilham verme noktasında öne çıkarlar. Örneğin, Elon Musk yalnızca Tesla ve SpaceX'in CEO'su değil, aynı zamanda çalışanları motive eden, girişimcilik ruhunu yansıtan bir kahraman figürü olarak görülmektedir. Ancak bir kahramanın her zaman üst düzey bir yönetici olması gerekmez. Örneğin, bir otomobil üretim hattında çalışan ve inovatif fikirleriyle üretim sürecine büyük katkılar sağlayan bir işçi de örgütsel kahraman olabilir (Kozlu, 1986, s. 67).

Örgütsel kahramanların etkisini açıklamak için bazı örnekler verilebilir:

- Toyota Üretim Sistemi ve Taiichi Ohno: Toyota'nın üretim sistemini geliştiren mühendis Taiichi Ohno, şirket içinde verimlilik ve sürekli iyileştirme (Kaizen) ilkelerinin kahramanı olarak görülmektedir.
- Google ve Larry Page – Sergey Brin: Google'ın kurucuları, yenilikçilik ve özgür düşünme kavramlarını içselleştiren lider kahramanlar olarak tanımlanmaktadır.
- Walt Disney: Yalnızca bir girişimci değil, aynı zamanda hayal gücünü ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaran bir kültürel kahraman olarak görülmektedir.
- IBM'de Thomas Watson: IBM'in kültürel yapısının temel taşlarından biri olan Watson, disiplin ve kuralcılığı temsil eden bir kahraman olarak gösterilmektedir.

Kahramanlar, örgüt kültürünün sürdürülebilirliği ve çalışanlar arasında güçlü bir aidiyet duygusunun oluşturulmasında kritik bir rol oynar. Kahramanlar, çalışanların örgütün temel değerlerini benimsemesini sağlarken, aynı zamanda örgüt kimliğinin dış dünyaya güçlü bir şekilde yansıtılmasına da katkıda bulunurlar.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, kahramanlarını sadece anlatılar ve anılarla yaşatmakla kalmaz, aynı zamanda onları çeşitli törenler, kutlamalar ve ödüllerle onurlandırarak örgüt içindeki etkilerini kalıcı hale getirirler.

Kahramanların etkili bir şekilde yönetilmesi ve örgüt içindeki varlıklarının bilinçli olarak desteklenmesi, örgütün kurumsal kültürünün derinleşmesine ve uzun vadeli başarı elde etmesine katkı sağlar.

Kültürünün Taşıyıcısı ve Aktarıcısı Olarak Dil

Dil, yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda kültürel kimliğin temel unsurlarından biridir. Toplumlar gibi örgütler de kendi içlerinde benzersiz bir dile sahiptir. Bu dil, örgütsel kimliğin oluşumunda ve kültürel aktarımda kritik bir role sahiptir (Güçlü, 2005, s. 154). Örgütsel dil, üyeler arasında ortak bir anlam dünyası oluşturur ve çalışanların örgütsel değerlere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Dil, bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırırken, örgüt içinde normların, değerlerin ve inançların aktarılmasını sağlar. Örgütün geçmişi, deneyimleri ve ortak anlayışı, kullanılan terimler, deyimler, metaforlar, argo ifadeler ve örgütsel jargon ile şekillenir (Şişman, 2007,

s. 97). Örgüt içinde belli bir süre çalışan bireyler, bu dili benimseyerek örgütün kültürüne aidiyet duygusu geliştirirler ve bu sayede kültür süreklilik kazanır.

Örgüt içinde kullanılan dil, yalnızca çalışanların birbirleriyle iletişim kurmasına hizmet etmez; aynı zamanda örgüt kültürünün korunması ve sürdürülmesi açısından da kritik işlevlere sahiptir. Örgütsel dilin temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kültürel Aktarım ve Sosyalleşme: Örgüte yeni katılan bireyler, örgütsel dili öğrenerek kültürel normları ve kuralları benimser.
- Ortak Anlam Dünyası Yaratma: Çalışanlar, örgütün kendine özgü dili aracılığıyla ortak bir aidiyet duygusu geliştirir.
- Değer ve Normların Pekiştirilmesi: Örgütte kabul edilen veya reddedilen davranışlar, kullanılan dil aracılığıyla ifade edilir (Bakan ve diğ., 2004, s. 53).
- İletişimi ve Koordinasyonu Sağlama: Örgütsel jargon, iş süreçlerinin daha etkin yönetilmesine katkı sağlar.
- Kimlik ve Kurumsal Aidiyeti Güçlendirme: Dil, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıran bir unsur olarak işlev görür (Meydan ve Polat, 2010).

Örneğin, askeriye, tıp sektörü ve teknoloji firmaları kendilerine özgü terminolojileriyle örgütsel dilin belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir.

Örgütsel dilin içeriği, sadece kullanılan kelimelerden ibaret değildir. Sözlü ve yazılı iletişimin yanı sıra semboller, ritüeller ve jestler de örgüt dilinin bir parçasıdır (Eroğlu, 1996, s. 115). Örgütsel dili oluşturan öğeler şunlardır:

- Sözel Semboller ve Jargon: Örgüt içinde çalışanların kullandığı özel terimler, ifadeler ve teknik kavramlar, örgüt dilinin temelini oluşturur. Örneğin, bir hastanede "kırmızı kod" acil bir durumu ifade ederken, bir teknoloji şirketinde "beta testi" belirli bir ürün aşamasını simgeler.
- Mecazlar, Deyimler ve Metaforlar: Örgüt içindeki kültürel anlayışı ve normları pekiştiren kavramlardır. Örneğin, Google gibi yenilikçi şirketlerde "sandbox" terimi, deneme süreci anlamına gelirken, büyük kurumsal firmalarda "hiyerarşiyi tırmanmak" terimi, kariyer ilerlemesini ifade eder.
- Argo ve Gayriresmi İletişim: Örgüt içinde resmî olmayan, çalışanlar arasında samimi ilişkileri güçlendiren dil öğeleridir. Çalışanlar arasındaki şakalaşmalar, lakaplar ve örgüte özel mizah unsurları, örgütsel dili zenginleştirir.

- Sloganlar ve Şirket Kültürüyle Örtüşen Mesajlar: Birçok örgüt, çalışanlarını motive etmek ve kurumsal kimliği güçlendirmek için sloganlar kullanır. Örneğin, Nike'ın "Just Do It", Apple'ın "Think Different" sloganları, yalnızca reklam mesajları değil, aynı zamanda örgütsel kültürü yansıtan güçlü dil öğeleridir.
- Semboller ve Görsel İletişim: Logolar, uniformalar, işaretler ve kurumsal renkler, örgüt kültürünün dil aracılığıyla görsel bir yansımasıdır.

Örgüt kültürünün sürdürülebilir olması, büyük ölçüde örgüt içinde kullanılan dile bağlıdır. Örgütlerde dil ile kültür arasındaki etkileşim şu şekillerde ortaya çıkar:

- Dil, örgütün geçmişini ve kimliğini anlatır: Kuruluş hikâyeleri, başarı öyküleri, örgüte özgü anlatılar, örgütün değerlerini dil yoluyla aktarır (Robbins, 1994, s. 319).
- Dil, örgütsel hiyerarşiyi ve gücü belirler: Üst yönetimin dili ile çalışanların kullandığı dil arasında farklar olabilir. Kurumsal iletişimde kullanılan resmî dil, çalışanların günlük iletişim dilinden farklı olabilir.
- Dil, örgüt üyelerini birbirine bağlar: Örgüt içindeki özel terimler ve kavramlar, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yaratır ve sosyal bağları güçlendirir.
- Dil, örgütün değerlerini pekiştirir: Örneğin, Toyota Üretim Sistemi'nde "Kaizen" (sürekli iyileştirme) kavramı, örgütün inovasyon ve gelişim odaklı kültürünü yansıtan bir dil öğesidir.

Örgütler, kendi dillerini zamanla geliştirerek çalışanları arasında ortak bir iletişim biçimi oluştururlar. Bu örgütsel dile örnek olarak şunlar verilebilir:

- McDonald's: "Crew Member" (Ekip Üyesi), "Golden Arches" (Altın Kemerler)
- Amazon: "Customer Obsession" (Müşteri Odaklılık), "Day One Culture" (İlk Gün Kültürü)
- Google: "Googleplex" (Merkez Kampüs), "20% Time" (Çalışanlara Tanınan Yenilikçi Zaman)
- Microsoft: "Dogfood Testing" (Ürünlerin iç test süreci)

Bu tür özel terimler, örgütsel kültürün güçlü bir parçası olup, çalışanlar arasında bağ kurar ve dış dünyaya kurumsal kimliği yansıtır.

Dil, örgüt kültürünün en önemli taşıyıcısı ve aktarım aracıdır. Örgüt içindeki normlar, değerler ve inançlar, kullanılan dil aracılığıyla yeni nesillere aktarılır. Örgütsel dil, yalnızca

iletişimi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütün kimliğini şekillendirir, çalışanları bir araya getirir ve kültürel sürekliliği sağlar (Güçlü, 2003).

Dil, kültürü yaşatan bir yapı taşıdır ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Örgütler, kültürlerini korumak ve güçlendirmek için kendi dillerini bilinçli bir şekilde yönetmeli, yeni çalışanları bu dile entegre etmeli ve örgüt içi iletişimi bu dil aracılığıyla etkin bir şekilde sürdürmelidir.

İdeoloji

İdeoloji, bir toplumun veya örgütün temel düşünce sistemini, inançlarını ve değerlerini biçimlendiren çerçeve olarak tanımlanabilir. Genel anlamda, toplumsal düzeni belirleyen ve bireylerin davranışlarını yönlendiren ideolojiler, örgütlerde de önemli bir rol oynar. Örgüt kültürünün temel bileşenlerinden biri olan ideoloji, örgütün misyonunu, vizyonunu ve karar alma süreçlerini etkileyerek kurumsal kimliği şekillendirir (Yıldırım, 2014, s. 83).

Örgütlerde ideoloji, yalnızca bir düşünce sistemi olarak değil, aynı zamanda normlar, değerler, kurallar ve semboller aracılığıyla kurumsal yapı içinde kendini gösteren bir yönlendirici unsur olarak işlev görür. İdeolojiler, örgütlerin amaçlarına uygun olarak şekillendirilirken, çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve yönetsel kararları doğrudan etkileyebilir.

İdeolojiler, örgütlerin işleyişinde çeşitli roller üstlenir ve örgüt kültürünü belirleyen temel etmenlerden biri olarak kabul edilir. Örgütsel ideolojinin başlıca işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgütsel Değer ve İnançları Belirleme:

- Örgüt içinde hangi değerlerin benimseneceği ve hangi kuralların geçerli olacağı ideoloji tarafından şekillendirilir.
- Örneğin, insan odaklı bir ideolojiye sahip örgütlerde çalışan refahı ve katılımcı yönetim anlayışı ön planda tutulurken, kâr odaklı bir ideolojiye sahip işletmelerde verimlilik ve rekabet öncelikli olabilir.

2. Çalışanların Motivasyonunu Artırma:

- Güçlü bir örgütsel ideoloji, çalışanlara aidiyet duygusu kazandırır ve iş süreçlerine yönelik bağlılığı artırır.

- Örneğin, sosyal sorumluluğu benimseyen örgütlerde çalışanlar, yaptıkları işin toplumsal fayda sağladığına inanarak daha motive olabilirler.
3. Örgütsel Davranışları Yönlendirme:
- İdeoloji, örgüt içindeki kuralların ve normların belirlenmesini sağlar.
 - Örneğin, bürokratik ideolojiye sahip örgütlerde hiyerarşi, otorite ve formel kurallar ön planda tutulurken, yenilikçi ideolojiye sahip örgütlerde esneklik, yaratıcılık ve bireysel inisiyatif daha fazla desteklenir.
4. Örgütsel Kimliği Güçlendirme:
- Kurumun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini ve algısını şekillendirir.
 - Örneğin, Toyota'nın "Kaizen" felsefesi, sürekli iyileştirme ideolojisini yansıtarak, markanın müşteri memnuniyetine ve kaliteye olan bağlılığını pekiştirir.
5. Kurumsal Karar Alma Süreçlerine Etki Etme:
- Örgüt yöneticilerinin, örgütün ideolojisine uygun kararlar almasını sağlar.
 - Örneğin, etik değerlere dayalı bir ideolojiye sahip örgütler, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini ön planda tutar.

Eğitim kurumları, toplumsal ideolojilerin nesiller boyunca aktarılmasını sağlayan temel örgütlerden biridir. Devletin belirlediği ideolojik çerçeve doğrultusunda eğitim müfredatları şekillendirilir ve eğitim politikaları oluşturulur. Törenler, toplantılar, denetimler, ders içerikleri ve öğretim yöntemleri, bu ideolojik aktarımın temel araçlarıdır (Yıldırım, 2014, s. 83). Eğitim kurumlarında ideolojinin rolünü daha ayrıntılı şekilde ele almak gerekirse:

- Devletin Resmî İdeolojisinin Aktarımı:
 - Müfredatlar, eğitim politikaları ve öğretmen yetiştirme programları ideolojik çerçevede şekillendirilir.
 - Örneğin, farklı ülkelerde milliyetçi, seküler veya dini ideolojilere dayalı eğitim sistemleri benimsenebilir.
- Eğitim Ortamındaki Farklı İdeolojik Yaklaşımlar:
 - Eğitim yöneticileri, öğretmenler ve veliler arasındaki ideolojik farklılıklar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir.
 - Örneğin, geleneksel eğitim anlayışına sahip okullarla, öğrenci merkezli eğitim modellerini benimseyen okullar arasındaki farklar ideolojik perspektiften değerlendirilebilir.

- Öğretmenlerin Rolü:
 - Eğitimde ideolojinin aktarılmasındaki en önemli aktörlerden biri öğretmenlerdir.
 - Öğretmenlerin ders içeriklerini nasıl sundukları ve öğrencilerle nasıl bir etkileşim kurdukları, öğrencilere aktarılan ideolojik perspektifi doğrudan etkileyebilir.

Örgütler içinde tek bir ideolojinin hakim olması her zaman mümkün olmayabilir. Özellikle büyük ve çok uluslu şirketlerde, farklı kültürlerden gelen çalışanlar ve yöneticiler farklı ideolojik yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu durum, örgüt içinde çatışmalara veya uyum sorunlarına yol açabilir.

Örgütsel ideolojik farklılıkların yönetilmesi için şu stratejiler uygulanabilir:

- Çeşitliliğe Saygı Gösteren Esnek Bir Yönetim Anlayışı: Farklı ideolojik görüşlerin ifade edilmesine olanak tanıyan açık bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- Kapsayıcı Bir Örgütsel Kültür: Çalışanların ortak değerlerde buluşmasını sağlayacak organizasyonel politikalar belirlenmelidir.
- Çatışma Yönetimi Stratejileri: Farklı ideolojilerin bir arada var olabilmesini sağlayacak uzlaşmacı politikalar benimsenmelidir.

Örneğin, Google gibi inovasyon odaklı şirketlerde, farklı ideolojik görüşlere sahip çalışanların özgürce fikirlerini ifade edebildiği katılımcı yönetim modeli uygulanmaktadır. Buna karşın, askeriye veya kamu kurumları gibi hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde tek bir ideolojik yaklaşımın egemen olduğu görülmektedir.

İdeoloji, örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olarak, örgütün değerlerini, normlarını ve yönetsel kararlarını belirleyen önemli bir faktördür. Eğitim kurumları gibi ideolojiyi aktarma misyonu üstlenen örgütler, toplumsal düşünce sistemlerinin korunması ve geleceğe taşınmasında kritik bir rol oynar.

Örgütlerde ideolojik yapı, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırabilirken, farklı ideolojik yaklaşımların yönetilmesi de örgütsel uyumun sağlanması açısından önemli bir gerekliliktir. Güçlü bir örgütsel ideoloji hem iç dinamiklerin yönetilmesini kolaylaştırır hem de örgütün dış dünyadaki kimliğini ve itibarını pekiştirir.

Fiziki Çevre

Fiziki çevre, örgütün kimliğini yansıtan, örgütsel işleyişi ve çalışanların davranışlarını etkileyen somut unsurlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olan fiziki çevre, yalnızca fiziksel mekanları değil, aynı zamanda örgütün kullandığı araç-gereçlerden mimari yapısına, çalışma alanlarının düzeninden teknolojik altyapısına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Bakan ve diğ., 2004, s. 64).

Örgütlerde fiziki çevre, çalışanların verimliliği, motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle, örgütler stratejik planlamalarında fiziki çevrenin tasarımına önem vermekte ve kurumsal kimliği destekleyecek ortamlar yaratmayı hedeflemektedirler (Aslan vd., 2009).

Fiziki çevre, örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü maddi ortamı ve bu ortamı şekillendiren bileşenleri ifade eder. Örgütlerde fiziki çevreyi oluşturan temel unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Örgütsel Mekân ve Mimari Yapı: Örgütün sahip olduğu binaların mimarisi, iç tasarımı ve mekânsal organizasyonu, kurumsal kimliği ve işleyişi doğrudan yansıtır. Örneğin, bankalar ve kamu kurumlarında görkemli ve resmi mimari yapılar tercih edilirken, teknoloji firmalarında modern, esnek ve açık ofis tasarımları yaygındır.
- Çalışma Alanlarının Kullanımı ve Düzeni: Büro alanlarının nasıl organize edildiği, açık ofis veya kapalı ofis sisteminin benimsenip benimsenmediği gibi faktörler, örgütün çalışma kültürünü ve etkileşimini etkiler. Örneğin, Google ve Facebook gibi inovatif şirketler açık ofis sistemini benimseyerek, çalışanlar arasında iletişimi teşvik ederken, geleneksel finans ve hukuk firmaları daha özel alanlar sunarak gizliliği ön planda tutar.
- Mobilyalar ve İç Dekorasyon: Kullanılan masa, sandalye, dinlenme alanları ve renk tercihleri, çalışanların psikolojisini ve iş verimliliğini etkileyebilir. Örneğin, açık renkler ve doğal ışık kullanımı çalışan motivasyonunu artırabilirken, koyu ve kasvetli tonlar baskıcı bir atmosfer yaratabilir.
- Kıyafet Kuralları ve Örgütsel Giyim: Kurum içinde çalışanların giyim tarzı, örgütün resmiyet derecesini ve kurumsal kültürünü yansıtır. Örneğin, bankacılık ve hukuk sektöründe takım elbise zorunluysa, teknoloji ve yaratıcı sektörlerde daha rahat ve özgür bir giyim tarzı benimsenmektedir.

- Teknolojik Altyapı ve Enformasyon Sistemleri: Örgütlerde kullanılan bilgisayarlar, yazılımlar, dijital platformlar ve enformasyon teknolojileri hem çalışma süreçlerini kolaylaştırır hem de kurumsal kültürün bir parçası haline gelir (Bakan ve diğ., 2004, s. 64). Örneğin, dijital dönüşümü benimseyen şirketler, uzaktan çalışma sistemlerine uygun yazılımlar ve bulut tabanlı bilgi sistemleri kullanarak çalışanlarına esnek çalışma imkânı sunar.
- Kurumsal Kimliği Destekleyen Görseller ve Logolar: Örgüt içinde kullanılan logolar, afişler, duvar yazıları, kurumsal renkler ve sloganlar, çalışanların aidiyet duygusunu pekiştirir. Örneğin, Apple mağazalarının minimalist tasarımı, şirketin sade ama güçlü marka kimliğini desteklerken, McDonald's restoranlarının kırmızı ve sarı renkleri, hızlı ve enerjik bir hizmet anlayışını simgeler.

Fiziki çevre, örgüt kültürü üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak çeşitli etkiler yaratmaktadır:

- Çalışan Memnuniyetini ve Verimliliğini Artırır: Ergonomik çalışma alanları, uygun aydınlatma ve konforlu çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini artırır. Örneğin, düzensiz ve yetersiz ışıklandırılmış bir ortamda çalışan bireyler daha çabuk yorulurken, doğal ışık alan ve iyi havalandırılan ofislerde çalışan bireyler daha enerjik olabilir.
- Örgütsel Bağlılığı Güçlendirir: Fiziki çevre, çalışanlara örgütün kimliğini hissettirir ve kurumsal aidiyet duygusunu pekiştirir. Örneğin, duvarlara asılmış şirketin başarı hikayeleri, çalışanların kendilerini örgütle daha fazla özdeşleştirmesine yardımcı olabilir.
- İletişim ve İşbirliğini Teşvik Eder: Açık ofis tasarımı, ekip çalışmasını desteklerken, bireysel çalışma alanları odaklanmayı artırabilir. Örneğin, teknoloji firmaları genellikle açık ofis modelini benimseyerek yenilikçi fikir alışverişini teşvik eder.
- İş Kültürünü ve Hiyerarşiyi Yansıtır: Örgütün fiziksel tasarımı, çalışma düzeni ve ofis yerleşimi, örgütün yönetim anlayışını ve hiyerarşik yapısını gösterebilir. Örneğin, üst düzey yöneticilere ayrılan büyük ve lüks ofisler, hiyerarşik bir yönetim anlayışını simgelerken, ortak çalışma alanları daha eşitlikçi bir kültürü yansıtabilir.

Örgütlerin fiziki çevreyi yönetirken dikkate alması gereken bazı stratejik yaklaşımlar şunlardır:

- Kurumsal Amaç ve Değerlerle Uyumlu Mekân Tasarımı: Örgütün misyon ve vizyonuna uygun çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Örneğin, çevre dostu bir kurum, yeşil ofis uygulamaları ve geri dönüştürülebilir malzemelerle tasarlanmış bir bina tercih edebilir.
- Çalışanların Geri Bildirimlerine Dayalı Mekânsal Düzenlemeler: Çalışanların iş verimliliğini artıracak düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin, gürültüden rahatsız olan çalışanlar için sessiz çalışma alanları tasarlanabilir.
- Teknolojik Altyapının Sürekli Güncellenmesi: Dijital dönüşüm süreçlerine ayak uydurulmalı ve yenilikçi teknolojiler kullanılmalıdır. Örneğin, bulut tabanlı sistemler ve akıllı ofis çözümleri, çalışanların mekândan bağımsız verimli çalışmasını sağlayabilir.
- Çalışan Konforunu Artıran Ergonomik Tasarımlar: Sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak için uygun mobilyalar ve aydınlatma sistemleri tercih edilmelidir. Örneğin, ergonomik sandalyeler ve ayarlanabilir masa sistemleri çalışanların konforunu artırabilir.

Fiziki çevre, örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olup, çalışanların davranışlarını, örgüte olan bağlılıklarını ve genel işleyişi doğrudan etkilemektedir. Mimari tasarım, çalışma alanlarının düzeni, teknolojik altyapı ve kurumsal görseller, örgüt kimliğini güçlendirirken, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırmaktadır (Aslan vd., 2009).

Günümüz örgütleri, fiziki çevreyi sadece bir iş alanı olarak değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artıran ve örgütsel bağlılığı pekiştiren bir unsur olarak ele almak zorundadır. Stratejik olarak tasarlanmış bir fiziki çevre, örgütün hem iç dinamiklerine hem de dış dünyadaki kurumsal imajına büyük katkı sağlayacaktır.

Örgütün Tarihi Geçmişi

Her örgüt, belirli bir tarihsel sürecin sonucu olarak şekillenir ve zaman içinde yaşadığı olaylar, karşılaştığı zorluklar ve bunlara geliştirdiği çözümler, örgüt kültürünün temel yapı taşlarını oluşturur. Örgütlerin tarihi geçmişi, kurumsal kimliğin oluşmasını ve çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı güçlendiren önemli bir unsurdur.

Bir örgütün geçmişte yaşadığı deneyimler, gelecekte alacağı kararları ve stratejileri doğrudan etkileyerek örgüt kültürünün sürekliliğini sağlar (Tikici, 2005). Kuruluş süreci, örgütsel değişimler, yönetim anlayışındaki dönüşümler ve kriz dönemlerinde benimsenen tutumlar, örgütün kültürel mirasının temel bileşenleri arasındadır.

Örgütlerin geçmişi, yalnızca bir zaman çizgisi olarak değil, aynı zamanda kurumsal hafıza, değerler sistemi ve örgütsel öğrenme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Örgüt kültürünü şekillendiren tarihsel süreç, şu unsurlar üzerinden analiz edilebilir:

- **Kuruluş Hikayesi ve İlkeler:** Örgütün nasıl kurulduğu, kimler tarafından ve hangi amaçlarla oluşturulduğu, kurumsal kimliğin temelini oluşturur. Örneğin, Ford'un seri üretim modelini geliştirerek modern otomotiv endüstrisini şekillendirmesi, sadece bir iş sürecinin evrimi değil, aynı zamanda kurumsal bir kültürün oluşumunun göstergesidir.
- **Örgütsel Dönüşümler ve Evrim:** Örgütlerin zaman içinde geçirdiği değişimler, kültürel yapıyı etkiler ve yeni değerlerin oluşmasına neden olabilir. Örneğin, Apple'ın Steve Jobs'un ayrılışı ve geri dönüşü sırasında yaşadığı kültürel değişim, inovasyon odaklı bir dönüşüm sürecinin nasıl şekillendiğini gösterir.
- **Krizler ve Çözüm Mekanizmaları:** Örgütlerin geçmişte karşılaştıkları krizlere nasıl tepki verdikleri, örgütsel direnç ve kültürel yapıyı şekillendiren unsurlardandır. Örneğin, 1982'de Johnson & Johnson'ın Tylenol krizini şeffaf bir yönetim anlayışı ile ele alması, markanın güvenilirlik değerlerini güçlendirmiştir.
- **Kurumsal Hafıza ve Kolektif Öğrenme:** Örgüt içinde aktarılan bilgiler, hikayeler ve deneyimler, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamasında kritik bir rol oynar. Örgüt üyeleri, geçmişte yaşanan olaylar aracılığıyla örgüt içindeki normları ve değerleri öğrenir.

Örgütlerin tarihsel süreçleri, örgüt kimliğinin şekillenmesinde ve örgüt üyelerinin benimsediği değerlerde belirleyici bir rol oynar. Tarihi geçmişin örgüt kültürüne olan etkileri şu şekilde sıralanabilir:

- **Örgüt Değerlerini ve İnançlarını Güçlendirir:** Bir örgütün geçmişte geliştirdiği değerler, çalışanlar için bağlayıcı ve yönlendirici bir faktördür. Örneğin, Toyota'nın "Kaizen" felsefesi, sürekli gelişim anlayışını tarihsel köklerinden alır ve örgütsel kültürü şekillendirir.

- Çalışanların Örgüte Bağlılığını Artırır: Örgütün geçmişi, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmesine ve aidiyet duygularını güçlendirmesine yardımcı olur. Kurumsal başarı hikayeleri, çalışan motivasyonunu artırarak örgüt içindeki bağlılığı pekiştirir.
- Örgütsel Dayanıklılığı ve Kriz Yönetimini Şekillendirir: Geçmişte yaşanan deneyimler, örgütlerin kriz dönemlerinde nasıl hareket edeceklerine dair önemli ipuçları sunar. Örneğin, General Electric'in (GE) 2008 ekonomik krizine karşı geliştirdiği esnek yönetim stratejisi, örgütün tarihsel öğrenme sürecinin bir sonucudur.

Bir örgütün tarihsel mirasını sürdürülebilir bir şekilde yönetmesi, kültürel devamlılığı sağlamak açısından önemlidir. Tarihi geçmişi etkili şekilde yöneten örgütler, yenilik ile gelenek arasında bir denge kurarak değişime uyum sağlama becerisini geliştirir.

- Kurumsal Hafızanın Kayıt Altına Alınması: Örgütlerin önemli dönüm noktaları, başarı hikayeleri ve yönetim stratejileri belgelenerek çalışanlara aktarılmalıdır. Örneğin, birçok büyük şirket kurumsal arşivler, tarihsel raporlar ve iç iletişim platformları kullanarak kolektif hafızasını korur.
- Tarihsel Değerlerin Kurumsal Kültüre Entegre Edilmesi: Örgütün geçmişten gelen temel değerleri, çalışanların günlük iş süreçlerine yansıtılmalıdır. Örneğin, IBM'in "Think" sloganı, firmanın inovasyon kültürünü tarihsel miras olarak sürdürmesini sağlamaktadır.
- Örgüt Tarihine Dayalı Eğitim Programları: Yeni çalışanların örgütün geçmişine dair bilgi sahibi olması, kültürel uyumlarını hızlandırır. Örneğin, Coca-Cola gibi köklü şirketler, işe yeni başlayanlara yönelik olarak "Şirket Tarihi ve Değerleri" eğitimleri düzenlemektedir.

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olan tarihi geçmiş, örgütlerin kimliğini, değerlerini ve yönetim anlayışlarını şekillendiren kritik bir faktördür. Örgütlerin karşılaştığı zorluklara geliştirdiği çözümler, zamanla kurumsal hafızanın bir parçası haline gelerek kültürel sürekliliği sağlar. Geçmişin örgüt kültürü üzerindeki etkisi, yalnızca eski başarıların anlatılmasıyla değil, aynı zamanda bu başarıların günümüz iş süreçlerine nasıl entegre edildiğiyle de doğrudan ilgilidir. Kurumsal hafızanın etkili yönetimi, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirirken, gelecekte karşılaşılabilecek zorluklara karşı örgütün daha dirençli olmasını sağlar. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak isteyen organizasyonlar, tarihsel

miraslarını sadece bir anlatı olarak değil, aynı zamanda bir öğrenme ve gelişim süreci olarak ele almalı ve kültürel değerlerini sürekli olarak yenilemelidir.

Artifaktlar

Örgüt kültürünü şekillendiren ve dış dünyaya yansıtan en somut unsurlardan biri artifaktlardır. Artifaktlar, insanların görebileceği, duyabileceği ve hissedebileceği fiziksel ve sembolik örgütsel unsurlar olarak tanımlanır. Bunlar örgütün kimliğini, değerlerini ve normlarını yansıtan, örgütsel yaşamın fiziksel ve sosyal çevresinde gözlemlenebilen unsurlardır (Terzi, 2000, s. 39).

Artifaktlar, örgüt üyelerinin günlük etkileşimlerinde, örgütün iç yapısında ve dış dünyaya verdiği mesajlarda önemli bir rol oynar. Örgütün fiziksel mekânı, kullanılan teknoloji, çalışma alanlarının düzeni, yöneticilerin araçları, kurumsal semboller, törenler, mitler ve anlatılan hikayeler gibi unsurlar artifaktlar kapsamında değerlendirilebilir.

Örgütlerde artifaktlar, farklı alanlarda gözlemlenebilen birçok somut ve soyut öğeyi içerir. Bu öğeler, örgüt kültürünü anlamada ipucu niteliğindedir ve genellikle üç temel kategoriye ayrılır:

1. Fiziksel Artifaktlar: Örgütün fiziksel ortamını ve maddi unsurlarını kapsayan artifaktlar, çalışanların örgüt ile etkileşimde bulundukları dokunulabilir ve görülebilir nesneler olarak tanımlanabilir:

- **Mimari Yapılar ve Fiziksel Düzen:** Örgütün bina tasarımı, iç dekorasyonu ve çalışma alanlarının düzenlenişi örgüt kültürünü yansıtır. Örneğin, açık ofis ortamları iş birliği ve inovasyonu desteklerken, geleneksel kapalı ofis yapıları hiyerarşiyi ve bireysel çalışmayı vurgular.
- **Kurumsal Renkler, Logolar ve Amblemler:** Örgütün kullandığı renkler ve semboller, kimliğini ve değerlerini temsil eder. Örneğin, Coca-Cola'nın kırmızı rengi, enerjiyi ve tutkuyu simgelerken, Apple'ın minimalist logosu inovasyonu ve sadeliği yansıtır.
- **Çalışan Kıyafetleri ve Üniformalar:** Örgütte çalışanların giyim tarzı, resmiyet düzeyini ve kurumsal kültürü yansıtır. Örneğin, bankacılık sektöründe resmi kıyafetler tercih edilirken, teknoloji firmalarında daha rahat giyim tarzı yaygındır.

- Yönetici ve Çalışanlar İçin Ayrılan Alanlar: Üst düzey yöneticilere özel geniş ofisler, çalışanlar için ortak kullanım alanları gibi mekânsal düzenlemeler örgüt içindeki statü ve hiyerarşiyi yansıtır.

2. Sembolik Artifaktlar: Sembolik artifaktlar, örgüt kültürünün değerlerini, inançlarını ve örgütsel kimliği yansıtan, genellikle sözlü ya da görsel unsurlardır:

- Örgütte Anlatılan Hikayeler ve Mitler: Örgüt tarihine dair anlatılan öyküler, çalışanların kültürel değerleri öğrenmelerini sağlar. Örneğin, IBM'in kurucusu Thomas Watson hakkında anlatılan "kurallar herkes için geçerlidir" hikayesi, örgütte disiplinin önemini vurgular.
- Törenler ve Ritüeller: Örgüt içinde düzenlenen ödül törenleri, kutlamalar, veda etkinlikleri gibi ritüeller çalışanların örgütle olan bağını güçlendirir. Örneğin, bir şirketin her yıl düzenlediği çalışan ödülleri töreni, başarıyı ve motivasyonu teşvik eder.
- Dil, Jargon ve Sloganlar: Örgüt içinde kullanılan özel kelimeler, ifadeler ve sloganlar, örgüt üyeleri arasında ortak bir kimlik ve aidiyet hissi yaratır. Örneğin, Nike'ın "Just Do It" sloganı, şirketin cesaret ve kararlılığı vurgulayan kültürünü yansıtır.

3. Davranışsal Artifaktlar: Davranışsal artifaktlar, örgüt üyelerinin günlük işleyişte sergilediği davranış biçimlerini ve örgütsel süreçleri kapsar:

- Yönetim Tarzı ve Liderlik Yaklaşımları: Örgüt liderlerinin karar alma biçimi, çalışanlarla iletişimi, açık ya da kapalı yönetim tarzı kültürün bir yansımasıdır. Örneğin, demokratik yönetim anlayışı benimseyen şirketlerde çalışanlara daha fazla söz hakkı verilirken, otoriter kültürlerde kararlar yukarıdan aşağıya doğru iletilir.
- Ödüllendirme ve Ceza Mekanizmaları: Örgüt içinde başarıların nasıl ödüllendirildiği veya kural ihlallerinin nasıl cezalandırıldığı, örgütsel normları belirler. Örneğin, Google gibi firmalar yenilikçi projeleri teşvik etmek için çalışanlarına ödüller sunarken, daha geleneksel şirketlerde performansa dayalı primler uygulanabilir.

Örgüt içindeki artifaktlar, çalışanların örgütle bütünleşmesini ve kültürel değerleri içselleştirmesini sağlayarak örgütsel davranışları doğrudan etkiler. Bu etkiler şu şekilde özetlenebilir:

- **Örgütsel Bağlılığı Artırır:** Çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirir ve kurumsal kimliğe olan aidiyet duygusunu pekiştirir. Örneğin, şirket logolu kıyafetler giymek veya örgütsel başarıların kutlandığı törenlere katılmak, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar.
- **Örgüt Kültürünü Yeni Üyelere Aktarır:** Örgüte yeni katılan üyeler, artifaktlar aracılığıyla örgütün değerlerini, normlarını ve beklentilerini öğrenir. Örneğin, şirketin girişinde asılı olan vizyon-misyon panoları, yeni çalışanlara örgütün temel ilkelerini anlatır.
- **Örgüt İçindeki Hiyerarşiyi ve Sosyal Yapıyı Belirler:** Fiziksel mekân düzenlemeleri ve semboller, örgütteki güç ilişkilerini ve statü farklarını ortaya koyar. Örneğin, yöneticilere özel otopark alanları veya büyük ofisler, örgüt içindeki hiyerarşik düzeni simgeler.
- **Çalışan Davranışlarını Yönlendirir:** Artifaktlar, çalışanların örgüt içindeki kuralları anlamalarına ve uyum sağlamalarına yardımcı olur. Örneğin, her sabah düzenlenen motivasyon toplantıları, takım ruhunu pekiştiren bir gelenek olarak örgüt kültürüne katkı sağlar.

Örgüt kültürünü somutlaştıran ve görünür hale getiren artifaktlar, çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlarken, örgütsel değerlerin ve normların aktarılmasında önemli bir rol oynar. Mimari yapılar, kıyafet kuralları, törenler, dil, mitler, hikayeler ve yönetsel uygulamalar gibi unsurlar, örgüt içinde ortak bir kimlik ve kültürel bilinç oluşturur.

Örgütlerin sürdürülebilir bir kültür yaratabilmesi için artifaktların stratejik olarak tasarlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen kurumlar, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak, kurumsal değerleri destekleyecek fiziksel ve sembolik öğeleri bilinçli bir şekilde kullanmalıdır.

Adetler/Gelenekler

Örgütlerde adetler, yazılı olmayan ancak örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş gelenek ve göreneklerin sistematik olarak sürdürüldüğü günlük ya da özel durumlarla ilgili ritüellerdir. Örgütsel adetler, çalışanların birbirleriyle etkileşim biçimini, örgütteki sosyal dinamikleri ve iş yapma kültürünü şekillendiren tekrarlanan davranış kalıplarını kapsar (Güçlü, 2003; Şişman, 2014).

Toplumsal yapılar gibi örgütler de belirli geleneklere ve alışkanlıklara sahip olup bu adetler zamanla kurumsal kimliğin bir parçası haline gelir. Bazı örgütlerde çalışanlar birbirlerine resmî unvanlarla hitap ederken, bazı örgütlerde isimle hitap etme daha yaygındır. Bu tür adetler, örgütte neye önem verildiğini ve örgüt kültürünün nasıl şekillendiğini ortaya koyar.

Adetler, bireylerin örgüt içindeki sosyal ve profesyonel bağlarını güçlendiren, kültürel değerleri destekleyen ve çalışanlara aidiyet hissi kazandıran önemli unsurlardır. Örgütsel kültür içindeki rolü şu başlıklar altında incelenebilir:

1. Örgütsel Kimliği ve Değerleri Yansıtması: Adetler, örgütün değerlerini ve normlarını görünür hale getirerek, çalışanların örgüt kültürünü anlamalarına yardımcı olur. Örneğin, bir teknoloji şirketinde yatay hiyerarşi benimsenmişse, çalışanlar yöneticilerine isimleriyle hitap ederken, geleneksel yapıdaki bir şirkette resmî hitap biçimleri tercih edilebilir. Google, Facebook gibi yenilikçi firmalarda esnek ve rahat bir çalışma kültürü benimsenirken, devlet kurumlarında daha resmî bir yapı görülmektedir.
2. Çalışanların Aidiyet ve Bağlılığını Güçlendirmesi: Örgütsel adetler, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve kurum içinde sosyal uyumu sağlar. Örneğin, doğum günü kutlamaları, yıl dönümü törenleri ve takım çalışması etkinlikleri, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur. Ayın veya yılın çalışanı seçilmesi, bireysel başarıların tanınmasını sağlayarak çalışan motivasyonunu artırır.
3. İş Yapış Biçimlerini Standartlaştırması: Adetler, çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda rehberlik ederek, iş süreçlerinin belirli normlara göre şekillenmesini sağlar. Örneğin, haftalık ekip toplantıları, proje değerlendirme süreçleri ve müşteri ilişkilerine dair belirli kurallar, organizasyon içinde süreklilik sağlayan adetler arasında yer alır. Bazı şirketlerde yöneticiler, çalışanlarıyla açık kapı politikası uygulayarak doğrudan iletişim kurarken, bazı firmalarda belirli protokoller üzerinden iletişim sağlanır.
4. Örgütsel Hafızanın ve Kültürel Sürekliliğin Korunması: Örgütlerin geçmişten gelen değerleri ve uygulamaları geleceğe taşınması, kültürel sürekliliğin sağlanmasında kritik bir rol oynar. Örgütte yıllardır süregelen ödüllendirme törenleri, emeklilik kutlamaları, şirket piknikleri ve motivasyon etkinlikleri, kurumsal hafızanın bir parçasıdır. Bazı şirketlerde çalışanlar belirli gelenekleri sürdürerek, geçmişin örgütsel kültürdeki yerini korur ve yeni nesil çalışanlara aktarır.

Örgüt içinde tekrar eden ve örgüt kültürünün temel unsurlarından biri olan adetler, sosyal ve profesyonel adetler olmak üzere iki temel kategoride ele alınabilir.

1. Sosyal Adetler: Sosyal adetler, çalışanların örgüt içinde birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendiren ve kurumsal bağlılığı artıran ritüellerdir. Örneğin: Doğum günü kutlamaları ve özel gün etkinlikleri, bayramlaşma törenleri ve yılbaşı partileri, şirket piknikleri ve sosyal sorumluluk projeleri sosyal adet tanımlaması içerisindeki etkinliklerdir. Bu tür adetler, çalışanların sadece iş odaklı değil, aynı zamanda sosyal bağlar kurmasını da sağlayarak motivasyonlarını artırır.
2. Profesyonel Adetler: Profesyonel adetler ise iş yapış süreçleri ve çalışanlar arasındaki etkileşim biçimlerini düzenleyen kuralları içerir. Örneğin: Haftalık ekip toplantıları ve iş planlama süreçleri, yeni çalışanların oryantasyon süreci, ödül ve takdir sistemleri (örneğin, "ayın çalışanı" uygulaması), mentörlük programları ve kurumsal gelişim eğitimleri bu tarz adetlerdendir. Bu adetler, örgütsel performansın artmasına ve çalışanların daha iyi bir iş ortamında verimli olmasına yardımcı olur.

Örgüt kültüründe adetlerin sürdürülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışan motivasyonunu ve kurumsal bağlılığı artırırken, örgütsel verimliliğin de korunmasını sağlar. Bunun için:

- Kurumsal değerlerle uyumlu adetlerin korunması: Örgütün misyonu ve vizyonu ile örtüşen adetlerin devam ettirilmesi, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmaktadır.
- Yeni nesil çalışanlara adetlerin aktarılması: Yeni çalışanların örgütün kültürel değerlerini öğrenebilmesi için oryantasyon programlarında bu adetlere yer verilmelidir.
- Eski ve işlevini kaybetmiş adetlerin güncellenmesi: Değişen iş dünyası dinamiklerine göre bazı adetlerin yeniden yapılandırılması gerekebilir. Örneğin, eskiden sadece yüz yüze yapılan şirket toplantılarının, hibrit ve uzaktan çalışma modellerine uygun hale getirilmesi gerekebilir.

Adetler, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Hem çalışanların örgüte aidiyet hissetmesini sağlarken hem de örgütsel değerleri aktaran bir araç olarak işlev görür. Günlük işleyişin bir parçası haline gelen bu adetler, örgütün değerlerini ve normlarını pekiştirerek kurumsal hafızayı güçlendirir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak

isteyen organizasyonlar, çalışanların motivasyonunu artıracak ve kurumsal bağlılığı güçlendirecek adetleri stratejik olarak planlamalı ve sürdürülebilir kılmalıdır.

Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin örgütsel performans, iş süreçleri ve çalışan ilişkileri üzerindeki etkisinin analiz edilmesine odaklanmaktadır. Farklı kültürel modeller, örgütlerin iç dinamiklerini ve çevreleriyle olan ilişkilerini daha iyi anlamaya yönelik çerçeveler sunmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü tipleri, örgütün değerleri, normları, inançları ve temel varsayımlarına dayanarak şekillenir (Doğan, 2007, s. 123).

Örgüt kültürü tiplerini belirleme yaklaşımları farklı disiplinlerde ele alınmış ve çeşitli bakış açılarıyla incelenmiştir. Genel olarak iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır:

1. Örgütsel Yapı Temelli Yaklaşımlar:
 - Bu modeller, örgütün yapısal özelliklerini, yönetim biçimini ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerini temel alarak kültür tiplerini sınıflandırır.
2. Birey ve Grup İlişkileri Temelli Yaklaşımlar:
 - Bu yaklaşım, örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler, grup dinamikleri, liderlik stilleri ve çalışan bağlılığı gibi unsurlara odaklanarak kültür tiplerini belirler.

Örgüt kültürünün baskın özelliklerinin belirlenmesi, şu varsayımlara dayanmaktadır (Doğan, 2007: 124):

- Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve örgüt-çevre ilişkilerini şekillendiren normlar, inançlar ve değerler üzerine kuruludur.
- Bütün örgütlerde ortak olan ancak farklı düzeylerde benimsenen belirli kültürel kalıplar bulunmaktadır.
- Baskın kültürel özellikler ile örgütsel başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Örgüt kültürü, genellikle çeşitli ikilemler veya benimseme dereceleri üzerinden değerlendirilir.

Bu varsayımlara dayanarak literatürde farklı örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir.

Parsons'un AGIL Modeli ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi

Örgüt kültürüne yönelik önemli kuramsal yaklaşımlardan biri Talcott Parsons'un AGIL Modelidir. Parsons, örgüt kültürünün temelinde sosyal değerlerin yer aldığını vurgulayarak, örgütlerin sürekliliğini sağlayan işlevleri dört temel bileşen üzerinden açıklamaktadır. Bu modelin temel bileşenleri; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olarak sıralanmaktadır (Eren, 2004, s. 142).

Parsons'un geliştirdiği AGIL modeli, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için belirli işlevsel gereklilikleri yerine getirmesi gerektiğini savunur. Modelin temel bileşenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Uyum (Adaptation):

- Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini ifade eder.
- Değişen koşullara göre stratejik esneklik ve kaynak yönetimi gereklidir (Türk, 2007, s. 47).

2. Amaca Ulaşma (Goal Attainment):

- Örgütün belirlediği hedeflere ulaşma becerisini kapsar.
- Örgütsel amaçların net olarak tanımlanması ve yöneticiler tarafından uygulanabilir hale getirilmesi önemlidir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 186-187).

3. Bütünleşme (Integration):

- Örgüt içindeki alt sistemler arasında uyumun sağlanmasını ifade eder.
- Organizasyon içindeki gruplar, departmanlar ve bireyler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir (Eren, 2004, s. 143).

4. Yasallık (Legitimacy):

- Örgütün çevresi ve iç sistemleri tarafından meşru kabul edilmesini sağlar.
- Toplum, devlet ve paydaşlar nezdinde kabul gören bir örgüt kültürünün oluşturulması zorunludur (Batga, 2018, s. 21).

Bu dört temel işlev, örgütlerin çevresel değişkenlere uyum sağlamasına, içsel bütünlüğünü korumasına ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan dinamik bir sistemin parçalarıdır. AGIL modeli, örgüt kültürünün sürdürülebilirlik ve gelişim açısından nasıl şekillendiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Parsons'a göre, örgütsel kültürün temelini oluşturan değerler, örgütün işleyişini ve çevresiyle olan etkileşimini belirleyen unsurlar olarak görülmektedir. Bu değerler, örgütsel

süreçlerin sürekliliğini sağlamak ve çalışanların örgütle bütünleşmesini desteklemek açısından kritik bir rol oynamaktadır (Eren, 2006). Örgüt kültürünü şekillendiren başlıca değerler şunlardır:

- Teknik Değerler: Doğa bilimleri, mühendislik ve teknolojik uygulamalarla ilgili bilgi ve becerilere dayanır.
- Ekonomik Değerler: Piyasa dinamikleri, tüketici davranışları ve rekabet unsurlarını içeren değerlerdir.
- Sosyal Değerler: Toplumun eğilimleri, sosyal normlar, gelenekler ve bireyler arası ilişkileri belirleyen değerlerdir.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel motivasyonlarını, ihtiyaçlarını ve tercihlerini yansıtır.
- Politik Değerler: Örgütün yönetsel yapısını ve karar alma süreçlerini şekillendiren kurallar ve inançları içerir.
- Estetik Değerler: Sanat, tasarım, görsellik ve estetik anlayışı üzerine şekillenir.
- Ahlaki Değerler: Toplumun etik normları, örf ve adetleri çerçevesinde şekillenen davranış kalıplarını ifade eder.
- Dini Değerler: Örgüt içindeki bireylerin dini inançları ve manevi anlayışlarını kapsar (Eren, 2004, s. 143).

Bu değerler, örgütlerin kültürel yapısını güçlendiren ve çalışanlar arasında ortak bir kimlik oluşturan temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Parsons'un AGIL modeli, örgüt kültürünün sistematik bir şekilde gelişimini ve sürekliliğini sağlamak için dört temel işlevi yerine getirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık, örgütlerin değişen çevreye ayak uydurabilmesini, iç dengelerini koruyabilmesini ve amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayan unsurlar olarak değerlendirilir.

Örgütsel değerler, örgütün iç işleyişine yön veren normları belirlemekte ve çalışanların organizasyonla bütünleşmesini desteklemektedir. Bu bağlamda, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerler, örgüt kültürünün temel taşlarıdır. AGIL modeli, örgütlerin başarılarını sürdürebilmesi için kültürel faktörlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Schein'in Örgüt Kültürü Katmanları

Schein (2010), örgüt kültürünün üç farklı katmandan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu üç katman, örgütsel kültürün görünür ve görünmez yönlerini tanımlayan yapısal bir çerçeve sunmaktadır (Erkmen, 2010, s. 74).

1. Görünür Göstergeler (Artifaktlar):

- Örgüt kültürünün gözle görülebilen ve fiziksel olarak algılanabilen öğelerini içerir.
- Bina mimarisi, kurumsal logo, çalışanların kıyafetleri, iş yapış biçimleri, kullanılan semboller, törenler ve ritüeller gibi unsurlar bu katmanda yer alır.
- Bu göstergeler, örgütün kimliği ve değerleri hakkında ipuçları verse de, derin anlamlarını anlamak için daha fazla analiz gerektirir (Schein, 1988).

2. Paylaşılan Değerler:

- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen normlar, stratejiler, hedefler ve yönetim anlayışları bu katmanda yer alır.
- Çalışanların hangi davranışları ödüllendirildiği, hangi tutumların cezalandırıldığı ve örgütsel kararların nasıl alındığı bu değerler aracılığıyla belirlenir (Eren, 2004, s. 145).
- Paylaşılan değerler, örgüt kültürünü oluşturan ana motivasyon kaynakları arasında yer almakta olup, organizasyon içindeki bireylerin yönelimlerini şekillendirir.

3. Temel Varsayımlar:

- Kültürün en derin ve bilinçaltına yerleşmiş düzeyidir.
- İnsan doğasına, örgütsel hiyerarşiye, karar alma süreçlerine ve liderlik anlayışına dair varsayımlar bu katmanda şekillenir.
- Temel varsayımlar genellikle sorgulanmadan kabul edilir ve zamanla örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelir (Schein, 1992, s. 70-71).

Bu üç katman, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu ve nasıl sürdürüldüğünü açıklayan bir çerçeve sunmaktadır. Örgüt kültürünün en yüzeydeki artifaktlardan derin varsayımlara kadar bir hiyerarşik yapı içinde geliştiğini gösterir (Miroshnik, 2013).

Schein modeli çerçevesinde örgüt kültürü yönetimini ele aldığımızda aşağıdaki süreçler dikkate alınmalıdır:

1. Örgütsel strateji ile kültürel değerlerin uyumlu olması sağlanmalıdır.
2. Örgüt içindeki liderler, temel varsayımlar ve değerler konusunda çalışanlara rehberlik etmelidir.
3. Örgütsel dil, ritüeller ve semboller çalışanlar tarafından içselleştirilmelidir.
4. Kurumsal ödül sistemleri, örgüt kültürünü destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.
5. Kültürel değişim yönetimi süreçleri, çalışanların katılımıyla uygulanmalıdır.

Örgütler, değişen çevresel faktörlere uyum sağlamak ve sürdürülebilirliklerini korumak için örgütsel kültürlerini analiz etmeli ve gerektiğinde yeniden yapılandırılmalıdır (Eren, 2012; Özkalp, 1999). Schein'in örgüt kültürü modeli, örgütsel değerlerin, normların ve inançların nasıl şekillendiğini ve kurumsal yapının sürdürülebilirliği açısından nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklayan önemli bir kuramsal çerçevedir. Örgüt kültürünü oluşturan üç katman (artifaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar), kültürün farklı düzeylerde nasıl algılandığını ortaya koymaktadır.

Bu model, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama sürecinde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Kültürel unsurların doğru yönetilmesi, örgütsel bütünleşmeyi artırarak çalışan motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kilmann Modeli ve Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürünün örgütsel dinamikleri şekillendiren bir enerji kaynağı olduğunu vurgulayan Kilmann (1985), kültürü bir organizasyonun işleyişini belirleyen görünmez ama güçlü bir itici güç olarak tanımlamaktadır (Meek, 1988). Kilmann'a göre, örgüt kültürü çalışanların günlük işlerinde açıkça gözlemlenebilir ve bu nedenle örgütsel bürokrasiyi anlamlandırmada belirleyici bir unsurdur. Örgüt içindeki haberleşme, karar alma süreçleri ve hiyerarşik yapılar çalışanların motivasyonu, iş yapma arzusu ve verimliliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Narsap, 2006, s. 31).

Kilmann (1985), örgüt kültürünü iki temel kategoride ele almaktadır (Türk, 2007, s. 57-58):

1. Bürokratik Kültür:

- Geleneksel yönetim anlayışına sahip hiyerarşik yapılarda yaygın olarak görülen kültür biçimidir.

- Bu tür organizasyonlarda merkeziyetçilik esastır, iş tanımları ve yetki sınırları net bir şekilde belirlenmiştir.
- Çalışanlar sıkı denetim altında tutulur ve standart prosedürlere uyum zorunluluğu vardır.
- Bürokratik kültüre sahip örgütler, geçmişten gelen uygulamalarına sıkı sıkıya bağlı olup yenilik ve değişime karşı direnç gösterirler.
- Uzun yıllardır başarılı sonuçlar almış geleneksel işletmelerde sıkça görülmekte olup, bu tür bir kültürü değiştirmek oldukça zordur (Pekşen & Oruç, 2007).

2. Yenilikçi Kültür:

- Hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve dinamik bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde görülmektedir.
- Yaratıcılığı teşvik eden, değişime açık, girişimci bir yönetim yaklaşımı benimsenir.
- Bürokrasinin en aza indirildiği bu kültürde, liderler yenilikçi, atak ve risk alabilen bireylerdir.
- Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı teşvik edilerek, değişime hızla adapte olunması sağlanır.
- Küreselleşen dünya düzenine ayak uydurabilmek için, geleneksel yapıdan uzaklaşarak çevik organizasyon yapısına geçişi zorunlu kılar (Türk, 2007).

Kilman modelinde örgüt kültürü ve yönetim ilişkisini incelediğimizde, Kilman ve Saxton (1985), örgüt kültürünün yalnızca kurallar ve prosedürlerden ibaret olmadığını, aksine örgütün tüm işleyişini etkileyen bir normlar bütünü olduğunu ifade etmektedir. Bir örgütün kültürü, o örgütün başarıya ulaşmasında belirleyici bir faktör olup verimlilik, müşteri hizmetleri, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı gibi unsurlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Alvesson, 2002).

Kilman, örgüt kültürünü yönetilebilir bir sosyal sistem olarak görmekte ve bu sistemin kendi haline bırakıldığında zamanla işlevsiz hale gelebileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün düzenli olarak değerlendirilmesi ve gerektiğinde yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Kilman, 1985).

Kilman'a göre örgüt kültürü, organizasyonun bürokrasisini anlamlandırmada önemli bir rol oynar. Bir işletmenin kültürü çalışanların iş görme motivasyonu, yönetim süreçleri ve

organizasyonel yapı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu bağlamda, Kilmann modeli şu şekilde kullanılabilir:

- Kültürel yapı analizi yapılmalı: Örgütün mevcut kültürü bürokratik mi yoksa yenilikçi mi olduğu belirlenmelidir.
- Değişim ihtiyacı değerlendirilmelidir: Eğer örgüt çevresel değişimlere ayak uyduramıyorsa, kültürel değişim kaçınılmazdır.
- Liderlik rolü ön planda tutulmalıdır: Yenilikçi kültürün benimsenmesi için liderlerin proaktif, girişimci ve esnek bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir.
- Çalışan katılımı artırılmalıdır: Kültürel dönüşüm süreçlerinde çalışanların katılımı ve desteği sağlanmalıdır.

Kilmann Modeli, örgüt kültürünün örgütsel yapıyı ve çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bürokratik kültür, merkeziyetçi ve geleneksel yönetim anlayışını temsil ederken, yenilikçi kültür değişime açık, esnek ve dinamik yapıları tanımlamaktadır.

Günümüzde, hızla değişen rekabet ortamında yenilikçi kültürün benimsenmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle, örgütlerin mevcut kültürel yapılarını analiz etmeleri ve gerektiğinde yenilikçi bir yönetim anlayışına yönelmeleri büyük önem taşımaktadır (Türk, 2007; Narsap, 2006).

Hofstede Modeli ve Kültürel Boyutları

Geert Hofstede'nin kültür konusundaki çalışmaları, kültürel farklılıkları anlamaya yönelik en kapsamlı ampirik araştırmalardan biri olarak kabul edilmektedir (Bedestenci, 2004, s. 82). Hofstede (1980), uluslararası düzeyde kültürün örgütsel yapı ve işleyiş üzerindeki etkilerini inceleyerek, kırk farklı ülkede gerçekleştirdiği çalışmada kültürel boyutları dört temel başlık altında ele almıştır (Terzi, 2000, s. 69-70). Daha sonraki araştırmalarında, kültürel farklılıkları ölçmek amacıyla iki ek boyut daha ekleyerek toplamda altı kültürel boyut tanımlamıştır.

- Güç Mesafesi (Power Distance): Bu boyut, toplumdaki bireyler arasındaki güç dağılımının ne derece eşit veya eşitsiz olduğunu ifade eder. Örgütsel bağlamda, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişkilere işaret etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda otoriteye sıkı sıkıya bağlılık ön plandadır ve

astların üstlere karşı bağımsızlıkları sınırlıdır. Otokratik yönetim yapıları yaygındır. Buna karşılık, güç mesafesi düşük olan toplumlarda çalışanlar daha bağımsız hareket eder ve demokratik yönetim anlayışı baskındır (Hofstede, 1980; Türk, 2007, s. 58).

- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Bu boyut, bir toplumun belirsizlik ve risklere karşı ne derece tolerans gösterdiğini veya bu belirsizlikleri azaltmak için ne tür mekanizmalar geliştirdiğini açıklar. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda, bireyler değişime karşı daha dirençlidir ve katı kurallarla prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmayı tercih ederler. Örgütlerde çok sayıda yazılı kural ve prosedür bulunmaktadır (Türk, 2007, s. 59). Buna karşılık, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda esneklik ön plandadır, bireyler değişimi benimsemeye daha açıktır ve örgütlerde daha serbest bir yönetim anlayışı hâkimdir (Terzi, 2000, s. 73).
- Bireycilik – Kollektivizm (Individualism vs. Collectivism): Bu boyut, bir toplumda bireylerin kişisel çıkarlarını mı yoksa ait oldukları grubu mu önceliklendirdiğini ifade eder. Bireyci toplumlarda, bireyler kişisel başarılarına ve bağımsızlıklarına önem verirler. Örgütsel bağlamda, çalışanlar kişisel performanslarına göre değerlendirilir ve bireysel ödüllendirme sistemleri yaygındır. Buna karşılık, kolektivist toplumlarda bireyler grup kimliğine ve grup bağlılığına daha fazla önem verirler. Bu tür toplumlarda, örgütsel kararlar bireysel çıkarlar yerine grup dinamikleri dikkate alınarak verilir (Hofstede, 1980; Terzi, 2000, s. 54).
- Erillik – Dişillik (Masculinity vs. Femininity): Bu boyut, toplumda cinsiyet rollerinin nasıl şekillendiğini ve toplumun başarı, rekabet gibi özellikleri mi yoksa işbirliği ve sosyal destek gibi unsurları mı ödüllendirdiğini açıklamaktadır. Eril (maskülen) kültürlerin baskın olduğu toplumlarda, başarı, güç ve rekabet ön plandadır. Bu toplumlarda, bireyler statü kazanmak ve yükselmek için yoğun bir çaba harcar. Dişil (feminen) kültürlerde ise, kişiler arası ilişkiler, empati ve yaşam kalitesi gibi kavramlar daha fazla önem taşır (Sargut, 2001, s. 175). Örneğin, Japonya yüksek derecede eril bir kültüre sahipken, İsveç gibi ülkeler daha dişil değerlere sahip toplumlardır (Terzi, 2000, s. 759).
- Uzun Dönemli – Kısa Dönemli Yönelim (Long-Term vs. Short-Term Orientation): Bu boyut, toplumların geleceğe yönelik planlama eğilimlerini yansıtır. Uzun vadeli yönelimi güçlü olan kültürlerde, bireyler sabırlı, disiplinli ve uzun vadeli hedeflere odaklıdır. Kısa vadeli yönelim ise geleneksel değerlerin, anlık sonuçların ve kısa

vadeli kazançların ön planda olduğu kültürel yapıları ifade eder (Hofstede, 2001). Uzun dönemli yönelime sahip toplumlar genellikle planlı ve stratejik hareket ederken, kısa dönemli yönelimi güçlü olan toplumlar daha pragmatik ve esnek stratejilere sahiptir (Şahinyan, 2011).

- Hazcılık – Kısıtlılık (Indulgence vs. Restraint): Bu boyut, bireylerin eğlence, mutluluk ve yaşamdan zevk alma eğilimlerini mi yoksa toplumsal normlara ve disipline daha fazla bağlı olmayı mı tercih ettiklerini belirler. Hazcı (indulgent) toplumlar, bireylerin yaşamdan zevk almasını destekleyen, bireysel özgürlüğü ön planda tutan kültürlerdir. Kısıtlılık (restraint) eğilimi güçlü olan kültürlerde ise sosyal normlar ve kurallar ön plandadır; bireylerin kendilerini kontrol etmeleri ve toplumun genel kurallarına uymaları beklenir (Hofstede, 2001).

Hofstede'nin geliştirdiği kültürel boyutlar, örgütlerin yönetim biçimlerini, liderlik anlayışlarını, iletişim stratejilerini ve insan kaynakları politikalarını belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Kültürel farklılıklar, örgütlerin karar alma süreçlerinden, lider-çalışan ilişkilerine, ödüllendirme sistemlerinden motivasyon stratejilerine kadar pek çok alanda etkili olmaktadır. Örneğin, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşik yönetim yapıları yaygınken, bireyci kültürlerde bireysel performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ön plandadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumsal kültüre uyum sağlayabilmesi, sürdürülebilir başarı açısından kritik bir faktör olarak görülmektedir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin, farklı kültürel yapıların örgütsel işleyişe nasıl yansıdığını anlamaları ve bu doğrultuda esnek yönetim modelleri benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Doğan, 2007, s. 67).

Hofstede'nin kültürel boyutları teorisi, örgütsel yapıların kültürel bağlamda nasıl şekillendiğini ve kültürün örgüt içindeki temel dinamikleri nasıl etkilediğini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Farklı kültürel yapılar, örgütlerin yönetim biçimleri, karar alma süreçleri ve çalışan ilişkileri gibi birçok alanda belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, uluslararası iş dünyasında faaliyet gösteren örgütlerin kültürel farklılıkları dikkate alarak stratejik kararlarını şekillendirmeleri gerekmektedir.

Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması

Cameron ve Quinn (2000), örgüt kültürünü analiz etmek amacıyla geliştirdikleri Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde, örgüt kültürlerini dört temel başlık altında sınıflandırmışlardır. Bu model, örgüt kültürünün örgütsel etkinlik ve başarı üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir. Yazarlar, örgütlerin finansal başarılarının yanı sıra, çalışan motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve stratejik karar alma süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedirler (Eren, 2004, s. 147). Bu çerçevede Cameron ve Quinn, örgütleri Girişimci Kültür, İşbirliğine Dayalı Kültür, Yapılaşmış Kültür ve Pazar Merkezli Kültür olmak üzere dört temel kültürel kategoriye ayırmıştır (Şişman, 2007, s. 145).

- **Girişimci Kültür (Adhokrasi Kültürü):** Girişimci kültür, yenilikçiliğin, esnekliğin ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir örgütsel yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürde örgütsel yapı esnek olup, bireylerin yenilikçi fikirler üretmeleri ve girişimci yaklaşımlar sergilemeleri beklenmektedir. Karar alma süreçleri merkeziyetçi değildir ve bireysel inisiyatiflerin teşvik edildiği bir ortam söz konusudur. Risk almak, yeni fikirler geliştirmek ve değişime hızla adapte olmak bu kültürün temel özelliklerindendir. Girişimci kültürün en yaygın görüldüğü sektörler arasında teknoloji, yazılım geliştirme ve danışmanlık firmaları bulunmaktadır (Şişman, 2011).
- **İşbirliğine Dayalı Kültür (Klan Kültürü):** İşbirliğine dayalı kültür, örgüt içindeki bireyler arasında güçlü bir bağın olduğu, takım çalışmasına dayalı bir kültürel yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürün baskın olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini büyük bir ailenin parçası gibi hissederler ve örgütün temel değerleri, bağlılık, sadakat ve karşılıklı işbirliği üzerine kuruludur. Çalışanların örgütle bütünleşmeleri teşvik edilir, yöneticiler ise birer yol gösterici ve rehber olarak rol oynar. Liderler, bireyler arası uyumu sağlamak ve çalışanların motivasyonunu artırmak için destekleyici bir yaklaşım sergilerler. Bu kültür sağlık kurumları, eğitim kurumları ve sosyal hizmet alanlarında faaliyet gösteren örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Şişman, 2011).
- **Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi Kültürü):** Bu kültürel yapı, düzenin, formalliğin ve standart prosedürlerin ön planda olduğu bir örgütsel yapıyı ifade eder. Bu tür örgütlerde katı hiyerarşik ilişkiler, kurallar ve prosedürler açıkça tanımlanmıştır. Bürokratik bir yapıya sahip olan bu kültürde karar alma süreçleri merkeziyetçidir ve çalışanların rollerinin net bir şekilde belirlendiği bir sistem mevcuttur. Organizasyon içindeki süreçler ve prosedürler önceden tanımlandığından risk alma eğilimi düşük

olup, çalışanların kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı kalmaları beklenmektedir. Kamu kurumları, askeri yapılar, büyük ölçekli üretim tesisleri ve çok uluslu şirketlerde bu kültür yaygın olarak görülmektedir (Şişman, 2011).

- Pazar Merkezli Kültür (Rekabet Kültürü): Pazar merkezli kültür, dış rekabetin ve piyasa dinamiklerinin örgütün temel yönelimini belirlediği bir kültürel yapıdır. Bu kültürde rekabet, sonuç odaklılık ve performans ön plandadır. Örgüt, sektörde üstünlük sağlamak için dış çevreyi yakından takip eder ve piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir. Örgüt liderleri, kararlı, hedef odaklı ve rekabetçi bireylerden oluşmaktadır. Çalışanlar da yüksek performans beklentileri altında çalışmakta ve örgüte katkıları doğrultusunda ödüllendirilmektedir. Bu tür kültür yapısı özellikle pazarlama, satış, finans ve büyük ölçekli özel sektör firmalarında yaygındır (Şişman, 2011).

Cameron ve Quinn (2000), örgüt kültürünü sınıflandırırken “Rekabetçi Değerler Modeli”ni geliştirmişlerdir. Bu model, örgütlerin mevcut kültürel yapılarını belirleyerek, örgüt içindeki dinamikleri analiz etmeyi ve kültürel dönüşüm süreçlerini yönetmeyi amaçlamaktadır. Model, dört farklı kültürel tipin birbirleriyle ilişkili olduğunu ve örgütlerin zaman içinde farklı kültürel yaklaşımlardan etkilenebileceğini öne sürmektedir (Eren, 2001, s. 147-148). Bu modelde örgütsel kültür tipleri şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Klan Kültürü (İşbirliği Kültürü): Takım çalışmasına dayalı, katılımcı ve destekleyici örgütsel yapı.
- Adhokrasi Kültürü (Yaratıcı Kültür): Yenilikçilik ve girişimciliğin teşvik edildiği dinamik örgütsel yapı.
- Hiyerarşi Kültürü (Kontrol Kültürü): Düzen, kurallar ve prosedürlerin ön planda olduğu bürokratik örgütsel yapı.
- Pazar Kültürü (Rekabet Kültürü): Rekabet, performans ve piyasa üstünlüğüne odaklı örgütsel yapı.

Bu modelde örgütler, baskın özellikler, liderlik tarzları, çalışan yönetimi, stratejik vurgu ve başarı kriterleri gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Cameron & Quinn, 2017).

Cameron ve Quinn’in geliştirdiği örgüt kültürü modeli, örgütlerin yapılarını analiz etmek ve kültürel dönüşüm süreçlerini yönetmek açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Farklı örgüt kültürleri, çalışan motivasyonu, liderlik tarzları, örgütsel performans ve stratejik karar

alma süreçleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli, örgütlerin içsel işleyişlerini ve dış çevre ile etkileşimlerini anlamak için kapsamlı bir perspektif sağlamaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için kültürel yapıları doğrultusunda stratejik kararlar almaları ve çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmeleri gerekmektedir.

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütsel kültürün sınıflandırılmasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de Harrison ve Handy tarafından ortaya konulan örgüt kültürü modelidir. Her iki araştırmacının geliştirdiği bu model, örgüt kültürünü dört temel kategoriye ayırmaktadır: Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü ve Birey Kültürü. Handy, bu modeli Yunan mitolojisindeki tanrılarla ilişkilendirerek metaforik bir çerçeve oluşturmuştur. Her kültürel tip, örgütlerin yönetim anlayışını, çalışanların davranış biçimlerini ve karar alma süreçlerini açıklamaktadır (Terzi, 2000, s. 76-77).

- Güç Kültürü (Zeus Kültürü): Güç kültürü, otoritenin merkezi bir liderde toplandığı örgüt yapısını tanımlamaktadır. Bu kültür tipinde hiyerarşik bir düzen yerine, gücün belirli bir merkezde yoğunlaşması söz konusudur. Lider, karar alma süreçlerinde etkin bir role sahiptir ve çalışanların faaliyetleri doğrudan liderin iradesine bağlıdır. Bu kültürde esneklik yüksek olup, kurallar ve prosedürler ikinci plandadır. Özellikle küçük işletmeler, aile şirketleri ve askeri örgütlerde yaygın olarak görülmektedir. Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır; bu metafor, gücün merkezden dışa doğru yayıldığını ifade etmektedir (Şişman, 2011). Güç kültürü modelinde esnek bir yönetim anlayışı olduğundan hızlı karar alınmaktadır. Liderin vizyonu doğrultusunda hızlı aksiyon alınır. Bununla birlikte aşırı merkeziyetçi yapı sebebiyle lider olmadığında yerine geçecek kişi aynı şekilde yönetim sergileyemez. Kurumsallaşmama sebebiyle güç kültürü eleştirilmektedir. Örgüt büyüdükçe kontrol mekanizmaları zorlaşmaktadır (Terzi, 2000, s. 79).
- Rol Kültürü (Apollo Kültürü): Rol kültürü, kuralların, prosedürlerin ve hiyerarşik düzenin ön planda olduğu bürokratik örgüt yapısını temsil etmektedir. Bu kültürde bireylerin rollerinin ve görevlerinin açıkça tanımlandığı, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlendiği bir sistem mevcuttur. Kurallar, statü, rasyonellik ve formalite bu kültürün temel unsurlarıdır. Handy, bu kültürü Apollo'nun düzeni ve yasalarla

özdeşleştirmiş ve tapınak sütunları metaforuyla açıklamıştır. Bu metafor, örgütteki bölümlerin ve rollerin birbirinden ayrıştığını ve yalnızca hiyerarşik bir düzenle bir araya geldiğini göstermektedir (Şişman, 2011). Öngörülebilirlik ve istikrarın sağlandığı bu modelde uzun vadeli planlama ve düzen içinde çalışma olanağı sunulmaktadır. Bürokratik yapılar uygun bir modeldir. Ancak yenilikçilik ve esnekliğe izin vermeyen bu kültür modelinde hiyerarşik yapıdan dolayı karar alma süreci yavaş işlemektedir. Katı kurallar nedeniyle çalışanlar arasında motivasyon eksikliği yaşanabilir (Terzi, 2000, s. 77).

- Görev Kültürü (Athena Kültürü): Görev kültürü, örgütün başarısını, proje ve görevlerin etkin bir şekilde tamamlanmasına dayandıran kültürel yapıyı ifade etmektedir. Bu kültürde esneklik, uzmanlık ve yetkinlik ön plandadır. Çalışanlar, yetkinliklerine göre değerlendirilir ve bireysel becerileri doğrultusunda görevlendirilirler. Handy, bu kültürü bilgelik ve strateji tanrıçası Athena ile ilişkilendirerek, örgütsel yapıyı bir “file” benzetmiştir. File metaforu, örgüt içindeki birimlerin belirli görevler çerçevesinde birleşerek çalıştığını ve gerektiğinde yeniden yapılandığını ifade etmektedir (Şişman, 2011). Esneklik ve çeviklik sağlayan bu model takım çalışmasını desteklemektedir. Çalışanların yetenekleri ve uzmanlıklarının ön planda olduğu bu anlayış kaynak yönetimi konusunda sorunlar yaratabilir. Yetki devrinin fazla olması sebebiyle kontrol mekanizması zayıftır ve belirsizlik hakimdir (Terzi, 2000, s. 78).
- Birey Kültürü (Dionysus Kültürü): Birey kültürü, örgütün temel varlık nedeninin bireyler olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu kültürde, çalışanların bireysel özgürlüğü ve mutluluğu önceliklidir. Birey, yalnızca örgüt için çalışmaz; örgüt de bireyin hedeflerini desteklemek için var olur. Handy, bu kültürü özgürlük, sanat ve bireyselliği temsil eden tanrı Dionysus ile özdeşleştirmiş ve örgütü bir daire içindeki bağımsız noktalar şeklinde tasvir etmiştir. Bu kültür, özellikle serbest meslek grupları, avukatlık büroları, akademik kurumlar ve sivil toplum örgütleri gibi bireysel uzmanlık gerektiren alanlarda yaygındır (Şişman, 2011). Çalışan motivasyonu ve iş tatmininin yüksek olduğu bu modelde yüksek düzeyde bireysel özgürlük ve yaratıcılık bulunmaktadır. Bu durum bireysel kariyer gelişimi ve yetkinlikleri sürekli olarak destekleme anlayışını doğurmaktadır. Bireysellikten kaynaklı olarak örgütsel bağlılık ve ekip ruhu zayıflayabilmektedir. Kurumsal

hedeflerin bireysel beklentilerle uyumlu olması gereklidir, aksi halde çatışmalar yaşanabilir (Terzi, 2000, s. 79).

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli, örgütlerin sahip olduğu yönetim anlayışına, çalışanların beklentilerine ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgütler, bu kültürel yapıları bağımsız bir şekilde benimseyebileceği gibi, farklı kültürel unsurların bir arada bulunduğu hibrit yapılar da geliştirebilirler.

Bu model, örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu, örgütsel etkinlik ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Uygulamada, örgütler bu kültürlerden birini baskın olarak benimseyebilir veya örgütün gelişimi sürecinde farklı kültürel yapıları bir araya getirebilir. Kültürel dönüşüm süreçlerinde, örgütlerin yeni hedefler doğrultusunda esneklik ve uyum yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Terzi, 2000; Şişman, 2011).

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerin çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Terrence Deal ve Allan Kennedy, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt yapısının yanı sıra örgüt kültürünün de çevresel belirsizlikler ve karar alma süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Daft, 1991, s. 79). Bu model kapsamında, örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini etkileyen iki temel değişken belirlenmiştir:

1. Çevresel belirsizlik ve risk seviyesi – İşletmenin kararlarını alırken karşılaştığı risk düzeyini ifade eder.
2. Geri bildirim hızı – İşletmenin aldığı kararların başarısı hakkında çevreden ne kadar hızlı geri bildirim aldığı ile ilgilidir.

Bu iki değişken doğrultusunda, Deal ve Kennedy örgüt kültürlerini dört farklı kategoriye ayırmıştır: Sert Erkek / Maço Kültürü, Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü, Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Süreç Kültürü (Daft, 1991, s. 81).

- Sert Erkek / Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho Culture): Bu kültür, yüksek riskli kararların alındığı ve geri bildirim sürecinin oldukça hızlı olduğu örgütlerde

görülmektedir. Hızlı karar alma ve sonuçların anında gözlemlenmesi, bu kültür tipinin en belirgin özelliklerindendir (Türk, 2007, s. 53). Bireysel başarı ön planda olup, örgüt içerisinde otorite ve güç büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar yüksek rekabet ortamında çalışmakta, başarısızlık ise ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu kültür, finans, borsa, medya, reklamcılık, sinema ve spor sektörlerinde yaygın olarak görülmektedir. Bu alanlarda bireyler, risk alarak ve hızlı hareket ederek başarıya ulaşmak zorundadırlar. Aynı zamanda, örgütsel efsaneler ve kahraman kültürü yaygındır, başarılı bireyler örgüt içinde büyük itibar kazanırken, başarısızlık ciddi kayıplara yol açmaktadır (Reitz, 1978, s. 550; Terzi, 2000, s. 82). Başarısızlığın maliyetinin yüksek olduğu risk iştahının yüksek olduğu bu modelde hızlı kariyer başmakları olduğu gibi sert düşüşlerde yaşanabilmektedir. Günümüzde finans sektörü bu modelde bir örgüt yapısına sahiptir (Daft, 1991: 81).

- **Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü (Work Hard / Play Hard Culture):** Bu kültürde düşük riskli kararlar alınmakta, ancak geri bildirim süreci oldukça hızlı ilerlemektedir. Örgüt içinde takım çalışması esastır ve başarının temel faktörü çok çalışmak olarak görülmektedir. Bu kültürde, çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla rekabet, yarışmalar, ödüller ve motivasyon etkinlikleri sıkça kullanılmaktadır (Eren, 2004, s. 153-154). Satış ve müşteri hizmetleri odaklı sektörlerde yaygın olarak görülen bu kültür, ekip çalışmasına dayalıdır. Örgütün kahramanları müşteri memnuniyetini sağlayan, etkili iletişim becerilerine sahip çalışanlar ve başarılı satış temsilcileridir (Reitz, 1987, s. 550; Terzi, 2000, s. 83). Müşteri odaklı bir anlayışa sahip olan bu kültür modelinde takım çalışması ön plandadır. Örnek sektörler: Satış, pazarlama, moda, tüketici elektroniği (Daft, 1991, s. 81).
- **Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet Your Company Culture):** Bu kültürde yüksek riskli kararlar alınırken, geri bildirim süreci oldukça uzun bir zaman almaktadır. Örgütler, büyük projelere büyük yatırımlar yaparak risk almakta, ancak bu projelerin sonuçları uzun yıllar içinde ortaya çıkmaktadır. Yatırım geri dönüşlerinin zaman alması nedeniyle sabır, uzmanlık ve stratejik planlama büyük önem taşımaktadır (Terzi, 2000, s. 83). Bu kültür, genellikle büyük ölçekli projeler yürüten ve Ar-Ge yatırımları yapan sektörlerde görülmektedir. Örneğin, havacılık, savunma sanayi, petrol ve enerji şirketleri gibi büyük yatırımlara dayalı sektörlerde kararların etkileri uzun vadede değerlendirilir. Örgüt içinde kesinlikten kaçınılır, stratejik planlama süreçleri uzun vadeli düşünülerek yürütülür (Bakan vd., 2004: 99).

Belirsizliklerden kaynaklı yüksek risk ve yavaş geri bildirim bulunan stratejik planlama ve sabır gerektiren alanlarda bu örgüt yapısı hakimdir. Bilimsel ve teknolojik Ar-Ge çalışmaları ön plandadır. Havacılık, savunma sanayi, petrol ve enerji, ilaç sektörü (Daft, 1991, s. 81).

- Süreç Kültürü (Process Culture): Bu kültür, düşük risk içeren ve geri bildirim sürecinin oldukça uzun olduğu örgütlerde görülmektedir. Örgütte bireyler ne yaptıklarıyla değil, işleri nasıl yaptıklarıyla değerlendirilir. Kurallar, prosedürler ve bürokratik süreçler oldukça önemlidir (Deal ve Kennedy, 1982, s. 108-119'dan aktaran Terzi, 2000, s. 83). Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlar kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır, değişime direnç yüksektir ve risk almaktan kaçınılır. Yönetim yapısı hiyerarşik olup, unvan ve pozisyonlar büyük önem taşımaktadır (Reitz, 1987, s. 551-552). Bürokrasi, işlerin yavaş işlemesine neden olabilir; ancak sistematik ve düzenli bir işleyişi garanti eder. Bürokrasi ve kurallara sıkı bağlılığın yaygın olduğu bürokrasi ve hiyerarşik yapının bulunduğu sektörlerde yaygın olan bu model kamu hizmetleri, finans ve sigortacılık, devlet kurumları tarafından uygulanmaktadır (Daft, 1991, s. 81).

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli, örgütlerin çevresel koşullara ve stratejik yönetim anlayışlarına göre farklı kültürel yapılar benimsediğini göstermektedir. Risk düzeyi ve geri bildirim hızı, örgütlerin kültürel yapısını belirleyen temel faktörlerdir. Bu model, örgütlerin hangi kültür yapısına sahip olduğunu analiz etmek ve stratejik yönetim kararlarını kültürel dinamiklere uygun şekilde belirlemek için önemli bir araç sunmaktadır.

Kets De Vries ve Danny Miller'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel dinamiklerin yalnızca yapısal ve çevresel faktörlerle değil, aynı zamanda yöneticilerin kişilik özellikleriyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır. Kets De Vries ve Danny Miller, örgüt kültürünü psikolojik bir perspektiften ele alarak, nevrotik eğilimleri olan yöneticilerin örgütsel yapıyı nasıl etkilediğini incelemiştir (Tosi vd., 1996, s. 75-77). Araştırmacılar, nevrotik bireylerin kendilerini ve çevrelerindeki etkileyen belirgin psikolojik eğilimlere sahip olduklarını ve bu eğilimlerin örgüt yönetiminde de belirleyici olduğunu savunmaktadırlar (Terzi, 2000, s. 84).

Bu modelde, örgütsel kültürler, nevrotik yöneticilerin kişilik yapıları doğrultusunda şekillenmekte ve bu yapıların örgüt üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Aşırı

merkezileşmiş örgütlerde, yöneticilerin kişisel inançları, yönetsel stratejiler ve uygulama biçimlerine doğrudan yansımakta, bu da örgütsel kültürün biçimlenmesine yol açmaktadır (Bedestenci vd., 2004, s. 101). Kets De Vries ve Miller, örgüt kültürlerini beş temel gruba ayırmıştır: Bunlar karizmatik örgütsel kültür (dramatik kişilik), paranoid örgütsel kültür (şüpheli kişilik), çekinik örgütsel kültür (depresif kişilik), ihtiyatlı örgütsel kültür (kayıtsız kişilik) ve bürokratik örgütsel kültür (zorlayıcı kişilik)'dür.

- **Karizmatik Örgütsel Kültür:** Bu kültür tipinde yöneticiler, bireyselliği ön planda tutarak otoriter ve etkileyici bir liderlik sergilemektedirler. Karizmatik liderler, örgüt içinde güçlü bir etki alanı oluşturur ve çalışanlar üzerinde büyük bir iz bırakırlar. Ancak bu kültürde, karar alma süreçleri genellikle nesnel analizler yerine liderin sezgilerine ve tahminlerine dayanmaktadır. Örgüt lideri, dış dünyada tanınma ve kabul görme arzusuna sahiptir, bu nedenle örgüt dışındaki prestij örgütsel kararları da şekillendirebilir (Bedestenci vd., 2004, s. 101). Kets De Vries ve Miller'e göre karizmatik örgütsel kültüre sahip örgütlerin güçlü ve otoriter liderlere sahip olduğu, örgüt kararları genelde sezgiseldir, bireysel başarı önemsiz ve prestij ve tanınırlık önemlidir. Bununla birlikte bu tarz örgüt kültürüne sahip örgütlerin yönetim süreçlerinde bilimsel analiz eksikliği, aşırı bağımlılık yaratan liderlik anlayışı ve örgüt içinde bireysel rekabetin ön planda olması gibi olumsuz durumlarda gelişebilmektedir.
- **Paranoid Örgütsel Kültür:** Bu kültürde, güvensizlik, şüphe ve korku hakimdir. Yöneticiler, çalışanların sürekli olarak örgüte zarar verebileceğini düşündüklerinden, katı denetim mekanizmaları oluştururlar. Alt kademedeki çalışanlar ise sürekli gözetim altında oldukları hissine kapılarak kaçınmacı davranışlar sergilerler. Çalışanlar, yönetime güvenmedikleri için sorumluluk almak istemez ve risk almaktan kaçınır (Terzi, 2000, s. 84). Paranoid örgütsel kültür aşırı denetim ve gözetimi gerektirir. Yönetici ve çalışanlar arasında güvensizlik vardır ve karar alma süreçlerinde şüphelik paranoyak bir hal alır. Çalışanlar böyle örgütlerde sorumluluk almak istemezler. Bu durum örgütsel verimliliği azaltacağı gibi çalışanların motivasyonunu düşürür ve örgüt içi iletişimi kesintiye uğratar.
- **Çekinik Örgütsel Kültür:** Bu örgüt kültüründe yöneticiler, örgütlerini rutin süreçlere dayalı, hareketsiz ve statik bir yapı olarak görmektedirler. Örgüt, güçlü bir vizyon ve strateji eksikliğinden dolayı yeniliklere kapalıdır. Yöneticiler, kendi güçsüzlüklerini örgütün genel yapısına da yansıtarak karar alma süreçlerinden kaçınırlar. Bu durum,

örgütün değişime direnç göstermesine ve çalışanların girişimcilik ruhunun bastırılmasına yol açmaktadır (Bedestenci vd., 2004, s. 102). Çekinik örgütsel kültüre sahip örgüt ve kurumlarda statik ve durağan bir yapı söz konusudur. Değişime kapalı örgüt yapısı vizyon ve strateji eksikliğine sebep olmaktadır. Bu örgütlerde örgütsel atalet yüksektir çalışanların motivasyonu düşük ve yükselme hevesi yoktur. Yaratıcılık desteklenmez ve yöneticiler karar almada çekingen ve pasiftir.

- **İhtiyatlı Örgütsel Kültür:** Bu kültürde, yöneticiler örgütten kendilerini geri çekerek, sorumluluk almayı reddederler. Karar alma süreçleri belirsizdir ve örgüt içinde koordinasyon eksikliği yaşanır. Bölümler arasında rekabet artarken, organizasyon içindeki bilgi paylaşımı da güç kaynağı olarak kullanılmaktadır (Terzi, 2000, s. 84). Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler karar almada ihtiyatlı davranırlar, belirsizlik üst düzeydedir. Koordinasyon eksikliğinin yoğun olduğu örgütteki iç rekabet sebebiyle bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme kısıtlıdır. Bu durum örgütsel karmaşaya sebep olduğu gibi bilgi paylaşımının olmaması sebebiyle çalışanların güven eksikliği yüksektir.
- **Bürokratik Örgütsel Kültür:** Bu kültür tipinde, katı kurallar ve standart prosedürler ön plandadır. Bireysel inisiyatif ve yenilikçilik teşvik edilmez, bunun yerine görev tanımları ve hiyerarşik düzen içinde çalışma zorunludur. Yöneticiler, örgüt içinde dış çevreye uyum sağlamak yerine, iç prosedürleri ve formaliteleri sürdürmeyi öncelikli hale getirirler (Bedestenci vd., 2004, s. 102). Bürokratik örgütsel kültüre sahip örgütlerde katı kurallar ve prosedürlere bağlılık bulunmaktadır. Hiyerarşik bir yapıya sahip olup merkeziyetçilik hakimdir. Bireysel inisiyatif alınmaz ve belge ve dokümantasyon önemlidir. İnovasyon ve yaratıcılığın baskılandığı bu örgüt yapısı karar alma süreçlerini yavaşlatmakta örgütsel esneklik azalmaktadır.

Kets De Vries ve Danny Miller'ın örgüt kültürü modeli, yöneticilerin kişilik yapılarının, örgüt kültürünü şekillendirmedeki rolüne dikkat çekmektedir. Örgütsel nevroitiklik, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki tutumlarını belirlemekte ve örgütün genel yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu model, örgütlerde liderlik yaklaşımlarının çalışanlar ve örgütsel başarı üzerindeki etkisini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin zaman içinde geliştirdiği sistem, yapı ve değerler, belirli geleneklerin ve alışkanlıkların oluşmasına neden olmaktadır. Miles ve Snow (1978), örgütlerin bu geleneksel eğilimlerini dikkate alarak, örgüt kültürünü koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört temel kategoriye ayırmıştır. Bu model, örgütlerin çevresel değişimlere karşı nasıl tepki verdiğini, yönetsel stratejilerini nasıl şekillendirdiğini ve liderlik tarzlarının nasıl oluştuğunu inceleyen önemli bir sınıflandırmadır (Eren, 2004, s. 157).

Bu modelde, her bir kültür tipi farklı stratejik yönelimlere ve yönetim anlayışlarına sahiptir. Koruyucu kültür geleneksel değerleri korumayı hedeflerken, geliştirici kültür yenilikçiliği ve risk almayı ön plana çıkarır. Analizci kültür, denge ve uyum stratejisi izleyerek çevresel faktörleri değerlendirirken, tepki verici kültür dış çevreden gelen baskılar doğrultusunda yön değiştirmektedir (Demir, 2005, s. 70).

- **Koruyucu Kültür:** Koruyucu kültüre sahip örgütler, mevcut durumlarını koruma eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınırlar. Stratejik olarak dar bir pazara odaklanarak, mevcut iş süreçlerini iyileştirmeye ve etkinliklerini artırmaya çalışırlar. Bu işletmeler genellikle istikrarlı, düzenli ve uzun vadeli planlamalar yaparak çevresel değişimlere karşı direnç göstermektedirler (Tanova & Karadal, 2004, s. 125). Miles ve Snow'un modelinde koruyucu kültüre sahip örgütlerde riskten kaçınma ve muhafazakârlık eğilimi vardır. mevcut süreçleri iyileştirmeye odaklı bir strateji izlenir ve radikal değişime izin verilmez. Riskten kaçınma stratejisi pazara odaklanmaya ve güvenli pazarlara yönelmeye sürükler istikrarlı ve sürdürülebilir yönetim anlayışına sahiptir. Ancak rekabet avantajını kaybetme, Pazar büyümesi ve fırsatlarından yararlanmama ve değişim ve yeniliğe kapalı olma gibi dezavantajları bulunmaktadır.
- **Geliştirici Kültür:** Geliştirici kültür, yenilikçilik, girişimcilik ve risk almayı ön planda tutan bir kültür tipidir. Bu tür örgütler, değişimi bir tehdit olarak görmek yerine, fırsat olarak değerlendirmekte ve sürekli yeni pazarlar aramaktadırlar. Rekabet avantajını sürdürebilmek için inovasyona büyük önem verirler (Demir, 2005, s. 70). Yenilikçi ve girişimci yönetim anlayışına sahip olan bu örgüt kültürü modeli risk alan liderlere sahip olup değişime hızlı uyum sağlayan bir esnekliğe sahiptirler. Belirsizlik ve riskin yüksek olduğu bu yapıda finansal istikrarsızlıklar

yaşama olasılığı artarken hızlı büyümenin yönetsel zorluklar meydana getirmesi olağandır.

- **Analizci Kültür:** Analizci kültür, hem koruyucu hem de geliştirici kültürün özelliklerini dengeleyen bir yaklaşımdır. Bu tür örgütler, yenilikçi olmaya çalışırken aynı zamanda mevcut süreçleri de koruma eğilimindedirler. Rakiplerin hareketlerini ve pazar trendlerini dikkatle analiz ederek, stratejik kararlarını şekillendirirler (Tanova & Karadal, 2004, s. 125). Verimliliğe ve yenilikçiliğe önem veren bu örgüt yönetimi anlayışında rakiplerin ve pazarın sürekli olarak analiz edilmesi ve temkinli stratejik yaklaşım esas alınır. Dengeleyici bir yönetim anlayışı hâkimdir. Stratejik kararların alınmasında analizci yapı sebebiyle zaman kaybı yaşanabilmektedir. Karmaşık bir yapıda olan örgütlerde odaklanması sorunları bulunmaktadır.
- **Tepki Verici Kültür:** Tepki verici kültüre sahip örgütler, çevresel değişimlere ve rakip baskılarına karşı proaktif olmak yerine reaktif bir yaklaşım sergilerler. Değişim genellikle zorunluluk haline geldiğinde gerçekleşir ve çoğu zaman kriz anlarında alınan kararlarla şekillenir (Demir, 2005, s. 70). Reaktif bir anlayışın hâkim olduğu bu örgüt kültürü modelinde stratejik belirsizlikler bulunmakta olup rakiplerin davranışlarından kolay etkilenme söz konusudur. Zorunlu durumlarda risk alma eğilimi olan bu modelde öngörüsüzlük ve stratejik planlama eksiklikleri önemli sorunlardan birisidir. Pazara geç uyum ve örgütsel istikrarsızlıklar bu örgüt modelinde olası olumsuz durumların başında gelir.

Miles ve Snow'un örgüt kültürü modeli, örgütlerin çevresel değişimlere karşı nasıl bir tutum sergilediğini ve bu doğrultuda nasıl stratejik kararlar aldığını inceleyen önemli bir sınıflandırmadır. Koruyucu kültür değişime kapalı ve istikrara odaklı iken, geliştirici kültür yenilikçiliği ve büyümeyi teşvik etmektedir. Analizci kültür bu iki yaklaşımı birleştirirken, tepki verici kültür ise değişime ancak zorunlu hallerde adapte olmaktadır. Bu model, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için nasıl bir kültürel yapı oluşturması gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Örgütlerin uzun vadeli başarısı, sahip oldukları kültürel yapıyı çevresel faktörlerle uyumlu hale getirmelerine bağlıdır.

Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Japon iş dünyasının başarısını analiz eden William Ouchi (1981), Amerikan ve Japon yönetim sistemlerini karşılaştırarak Z Teorisini geliştirmiştir. Bu teori, McGregor'un X ve

Y teorilerine bir alternatif olarak ortaya çıkmış ve örgüt kültüründe insan unsuruna daha fazla vurgu yapan bir yaklaşım sunmuştur (Hoy & Miskel, 1996, s. 131).

Z Kuramı, Amerikan yönetim sisteminin birey odaklı yapısını ve Japon yönetim sisteminin kolektif ruhunu birleştiren bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu modelde örgütsel bağlılık, uzun süreli istihdam, işbirliği, grup çalışması ve güven gibi değerler temel alınmaktadır (Çelik, 2009, s. 26). Z tipi örgütler, çalışanların yalnızca profesyonel rollerini değil, aynı zamanda sosyal ve kişisel yaşamlarını da kapsayan bir yönetim anlayışı geliştirmektedirler.

- Z Kuramının Temel İlkeleri: Ouchi'nin Z Kuramı, çalışanların uzun süreli istihdam edilmesi, örgütsel karar alma süreçlerine katılımı ve bireysel sorumluluk almaları gibi temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir (Ouchi, 1981). Bu modelin belirgin özellikleri şunlardır:
 - Uzun süreli istihdam: Çalışanlar, iş güvencesine sahip olup, örgütleriyle uzun vadeli bir ilişki içindedirler.
 - Yavaş ve kademeli terfi: Çalışanların gelişimi zaman içinde gerçekleşir, hızlı yükselmeler yerine uzun vadeli başarı teşvik edilir.
 - Karar alma süreçlerine katılım: Çalışanlar, örgüt içinde alınan kararlara aktif olarak katılır ve grup kararları önem taşır.
 - Grup dayanışması ve güven: Çalışanlar arasında güven duygusu ön plandadır ve bireylerden çok ekip başarısı teşvik edilir.
 - İnsan odaklı yaklaşım: Örgüt, çalışanlarını yalnızca iş gücü olarak değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan bireyler olarak da ele alır.

Bu ilkeler, örgütün uzun vadede daha sürdürülebilir ve verimli hale gelmesini sağlamaktadır (Başaran, 1992, s. 60). Z Kültürü ve Amerikan-Japon yönetim modelleri karşılaştıran Ouchi, Japon (J) ve Amerikan (A) yönetim sistemlerini karşılaştırarak Z modelinin her iki sistemin en iyi yönlerini bir araya getirdiğini öne sürmektedir (Aydınlı, 2008). Tabloda, bu üç modelin temel değerler açısından kıyaslanmasını gösterilmektedir.

Tablo 1

Ouchi'nin Z Modeli ile Japon ve Amerikan Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

Kültürel Değerler	Japon Modeli (J)	Z Modeli	Amerikan Modeli (A)
Çalışanlara Bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun süreli istihdam	Kısa süreli istihdam
Değerlendirme Süreci	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Geniş zamanlı	Orta seviyede geniş	Dar zamanlı
Kontrol Mekanizması	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formal
Karar Verme	Katılımcı	Katılımcı	Bireysel
Sorumluluk Paylaşımı	Grup temelli	Grup + birey	Bireysel
Çalışanlara İlgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

(Kaynak: Özkalp & Kirel, 2011)

Tablo incelendiğinde, Z Modelinin Japon modeline benzer bir işleyişi takip ettiği, ancak Amerikan yönetim sisteminden de bireysel sorumluluk ve esneklik gibi bazı özellikleri aldığı görülmektedir (Tanrıöğen, 2013, s. 70). Z kültürünün örgütsel etkilerini incelediğimizde Z kültürü modeli, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak uzun vadeli başarıyı hedeflemektedir. Bu modelin örgütsel açıdan avantajları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:

Avantajlar

- Çalışan bağlılığını artırır: İş güvencesi ve uzun vadeli istihdam, çalışan sadakatini artırmaktadır.
- İşbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder: Grup temelli karar alma süreçleri, çalışanlar arasında dayanışma duygusunu güçlendirmektedir.
- İş tatminini artırır: Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına önem verilmesi, iş ortamında mutluluğu destekler.
- Verimliliği yükseltir: Çalışanlar, örgütü kendi çıkarları ile bütünleştirerek daha yüksek motivasyon ile çalışırlar.

Dezavantajlar

- Bürokratik yapı oluşabilir: Yavaş kariyer ilerleme sistemi, çalışanlar için uzun vadede tatminsizlik yaratabilir.
- Hızlı karar alma süreçleri zorlaşabilir: Grup temelli karar mekanizmaları, kriz anlarında zaman kaybına neden olabilir.
- Bireysel performans göz ardı edilebilir: Grup başarısına öncelik verilmesi, bireysel başarıların yeterince ödüllendirilmemesine yol açabilir.

Bu model, özellikle uzun vadeli stratejiler benimseyen, çalışan bağlılığını ön planda tutan ve iş birliği kültürüne önem veren örgütlerde başarılı sonuçlar vermektedir (Eren, 2004, s. 161).

Ouchi'nin Z Kültürü modeli, örgütsel bağlılığı, grup dayanışmasını ve uzun süreli istihdamı teşvik eden bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Amerikan yönetim anlayışının bireysel rekabetçi yapısını ve Japon yönetim sisteminin kolektifçi yaklaşımını bir araya getiren bu model, özellikle çalışan verimliliğini ve iş tatminini artırmaya yönelik stratejilere sahiptir.

Günümüzde küreselleşen iş dünyasında, birçok uluslararası firma Z Modeli'ni uygulayarak çalışan bağlılığını ve iş performansını artırmayı hedeflemektedir. Ancak, hızlı değişen piyasa koşullarında bu modelin esneklik açısından bazı dezavantajlar barındırdığı da göz ardı edilmemelidir. Bu çerçevede, örgütlerin kendi yapısına en uygun yönetim kültürünü benimsemesi, sürdürülebilir başarı açısından kritik bir faktördür.

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Thomas Peters ve Robert Waterman (1982), "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Arayış) adlı eserlerinde başarılı Amerikan şirketlerini inceleyerek, bu şirketleri rakiplerinden farklı kılan temel unsurları belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda, mükemmel şirketlerin ortak örgüt kültürü özelliklerini belirleyen sekiz temel faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler, işletmelerin yenilikçi, müşteri odaklı, esnek ve insan merkezli bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Peters & Waterman, 1982).

Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak, Peters ve Waterman başarılı şirketlerin bireysel yaratıcılığı teşvik ettiğini, hiyerarşik yapıdan çok esnek organizasyonlara yöneldiğini ve müşteri memnuniyetini merkeze aldığını ortaya koymuştur (Kreps, 1986, s. 138-142).

Başarıya ulaşmış örgütlerin ortak özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Özkalp & Kirel, 2005; Çelik, 2009):

- Hızlı Eyleme Geçme ve Karar Alma: Mükemmel şirketler, analizlere boğulmak yerine, hızlı karar verip harekete geçmeyi tercih ederler. Bürokratik süreçleri en aza indirerek, uygulama odaklı stratejiler geliştirirler (Eren, 2004). Karar verme süreci mümkün olduğunca kısa tutulmalı ve hızlı alınmış bir karar, hiç alınmamış ya da sürekli ertelenmiş bir karardan daha iyi kabul edilmelidir.

- Müşteri Odaklılık: Başarılı şirketler, müşterileriyle sürekli iletişim halinde olup, onların beklenti ve ihtiyaçlarını analiz ederek hızlı geri dönüş sağlarlar. Müşteri memnuniyeti, şirketin temel hedefleri arasında yer alır. Şirketler, müşterilerden gelen geri bildirimleri değerlendirerek ürün ve hizmetlerini sürekli iyileştirme yönünde stratejiler geliştirmektedirler (Peters & Waterman, 1982).
- Girişimciliği Teşvik Etmek: Örgütler, çalışanlarını risk almaya, yenilikler geliştirmeye ve bağımsız kararlar almaya teşvik eden bir kültüre sahiptirler. Alt kademedeki çalışanların da girişimci ruhunu destekleyerek, örgüt içinde inovatif bir ortam oluşturulması hedeflenmektedir (Erkmen, 2010).
- İnsan Faktörünü Ön Plana Çıkarmak: Çalışanlara değer vermek ve onların gelişimini desteklemek, şirket kültürünün temel taşlarından biridir. İnsan kaynaklarının verimli kullanımı, şirketin sürdürülebilir başarısında önemli bir faktördür. Çalışanlarına güven veren, onlara değer veren ve bireysel yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyan şirketler, uzun vadede daha başarılı olmaktadır (Eren, 2012).
- Yalın ve Esnek Yönetim Yapıları: Başarılı şirketler, hiyerarşik yönetim anlayışından çok, esnek ve yalın organizasyon yapılarına sahip olmaktadır. Bu yapılar, iletişim süreçlerini hızlandırarak çalışanların doğrudan karar mekanizmalarına dahil olmasını sağlamaktadır (Peters & Waterman, 1982).
- Şirketin Uzman Olduğu Alanlara Odaklanması: Mükemmel şirketler, bilinmeyen ve uzmanlık alanları dışında kalan sektörlere yönelmek yerine, en iyi bildikleri işleri yapmaya devam etmektedirler. Bu strateji, uzmanlaşmayı artırarak şirketin sektörde rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2015, s. 158).
- Güçlü Örgütsel Değerler ve Kültür: Başarılı şirketlerde, çalışanların aidiyet duygularını artıran güçlü bir kurumsal kültür bulunmaktadır. Örgüt içindeki temel değerler belirlenir ve bu değerlere sadık bir çalışma ortamı oluşturulur (Özkalp & Kırel, 2005). Üst yönetim bu değerlerin içselleştirilmesinde aktif rol oynar ve örgüt içinde bir liderlik kültürü oluşturur.
- Dengeli ve Uygun Denetim Mekanizmaları: Şirketlerde gereğinden fazla denetim çalışanların yaratıcılığını ve girişimciliğini baskılayabilir, ancak yetersiz denetim ise organizasyon içinde düzensizlik yaratabilir. Bu nedenle, hem merkeziyetçi hem de özgürlükçü yapıların dengeli bir şekilde kullanılması önemlidir (Waterman, 1988).

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması ve uzun vadede başarı elde etmesi için uygulanabilir bir yönetim stratejisi sunmaktadır. Ancak model

bazı açılardan eleştirilmiştir. Model müşteri odaklılığını teşvik etmesi, şirketlerin müşteri memnuniyetini artırmasına yardımcı olması, çalışan motivasyonunu artırması bürokrasiyi azaltarak esneklik kazandırması ve girişimciliği teşvik etmesi sebebiyle olumlanmakla birlikte finansal kriterlerin dikkate alınmaması, sadece başarılı şirketler üzerinden değerlendirme yapılması, hızlı karar alma sürecinin bazen hatalı stratejilere yol açabileceği ve stratejik açıdan gerekli olan bürokratik işleyişin tamamen yok sayılması sebebiyle eleştirilmiştir.

Peters ve Waterman, daha sonraki çalışmalarında mükemmelliğin tek bir formülü olmadığını ve her şirketin kendi örgütsel yapısına uygun yönetim stratejileri geliştirmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Eren, 2001, s. 162). Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, günümüz işletmeleri için hala geçerliliğini koruyan bir yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir. Özellikle müşteri odaklılık, çalışan motivasyonu, esnek organizasyon yapıları ve girişimciliğin teşvik edilmesi gibi unsurlar, modern işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında kritik rol oynamaktadır. Ancak, bu modelin her organizasyona birebir uygulanamayacağı, şirketin kendi iç dinamikleri, sektörel yapısı ve çevresel koşullara göre uyarlanması gerektiği unutulmamalıdır. Özellikle büyük ölçekli firmalarda, belirli bir düzeyde bürokrasi ve denetim mekanizmalarının korunması gerektiği vurgulanmaktadır. Gelecekte, dijitalleşme ve yapay zeka destekli yönetim süreçleriyle birlikte, bu modelin daha esnek ve veri odaklı bir versiyonunun geliştirilmesi gerekmektedir.

Goffee ve Jones'un Çift S Modeli (Double S Modeli)

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar, bir örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini belirleyen en önemli unsurlardan birinin çalışanlar arasındaki ilişkiler ve iş birliği düzeyi olduğunu göstermektedir. Goffee ve Jones (1996) tarafından geliştirilen Çift S Modeli (Double S Model), örgüt kültürünü iki temel boyut üzerinden değerlendirmektedir:

- **Sosyalleşme (Sociability):** Çalışanlar arasındaki sosyal bağların, arkadaşlık ilişkilerinin ve iş dışı etkileşimlerin düzeyini ifade eder. Yüksek sosyalleşme, çalışanların birbirlerine duyduğu güven ve dostluğu artırırken, düşük sosyalleşme, bireylerin yalnızca görev odaklı hareket ettiği bir örgüt yapısına işaret eder.
- **Dayanışma (Solidarity):** Çalışanların örgütsel amaçlara ve ortak hedeflere bağlılığını ifade eder. Yüksek dayanışmaya sahip örgütler, hedeflere odaklanan ve bireysel çıkarları ikinci plana atan bir yapıya sahiptir. Düşük dayanışmaya sahip örgütlerde

ise, çalışanların kişisel çıkarları ön planda olup, ortak hedefler ikinci planda kalmaktadır (Goffee & Jones, 1996).

Bu iki boyutun farklı seviyelerde birleşimi, dört farklı örgüt kültürü tipinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu kültür tipleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Goffee & Jones, 2002, s. 84).

- Şebekeleşmiş (Networked) Örgüt Kültürü: (Yüksek Sosyalleşme – Düşük Dayanışma): Bu örgüt kültürü tipinde, örgüt üyeleri arasındaki sosyal bağlar güçlüdür, ancak ortak hedeflere bağlılık ve dayanışma zayıftır. Çalışanlar arasında samimi ilişkiler bulunmakla birlikte, örgütün misyonu ve ortak amaçları konusunda güçlü bir bağlılık yoktur. Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler oldukça gelişmiştir, ancak bireysel amaçlar örgütsel hedeflerin önüne geçebilmektedir. İş birliği yüksek olsa da, dayanışma eksikliği nedeniyle örgüt içi politikalar ve çatışmalar sık görülebilmektedir. Yönetim açısından kontrolü zor bir kültürdür, çünkü kişisel ilişkiler, örgütsel kuralların önüne geçebilmektedir. Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışma ortamında yüksek moral ve çalışan memnuniyeti sağlanmakta ve çalışanlar arasındaki ilişkide güven artmaktadır. Bununla birlikte performansa dayalı çalışma sistemleri bu örgüt tipinde pek kullanılmaz ve örgütsel amaçlar iyi ifade edilmediğinde belirsizlik sebebiyle verimlilik düşmektedir. Reklam ajansları, yaratıcı endüstriler ve sosyal amaçlı sivil toplum kuruluşları bu kültüre örnek olarak gösterilebilir (Doğan, 2007, s. 135).
- Kar Amacı Güden (Mercenary) Örgüt Kültürü: (Düşük Sosyalleşme – Yüksek Dayanışma): Bu örgüt kültüründe, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler sınırlıdır, ancak örgütün hedeflerine güçlü bir bağlılık söz konusudur. Çalışanlar kişisel ilişkiler yerine, sonuç odaklı çalışırlar ve performansa büyük önem verilmektedir. Örgütün amaçları nettir ve çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda organize olurlar. Yönetim katı ve kuralcıdır. Çalışanlar arası samimiyet azdır, ancak görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirler. Çalışanlar genellikle bireysel başarılarıyla değerlendirilirler. Hızlı karar alma ve uygulama mekanizması bulunan bu örgütte verimlilik ve performans yüksektir. Ancak çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler zayıf olduğundan motivasyon ve bağlılık düşük olup aşırı stres altındadırlar.
- Bölünmüş (Fragmented) Örgüt Kültürü: (Düşük Sosyalleşme – Düşük Dayanışma): Bu örgüt kültürü tipinde, ne çalışanlar arasında güçlü bir sosyal bağ ne de örgütsel amaçlara karşı yüksek bir bağlılık bulunmaktadır. Çalışanlar kendi işlerini yapar, bireysel hedeflerine odaklanır ve örgütün genel yapısına çok fazla

katkıda bulunmazlar. Çalışanlar bağımsız hareket eder ve bireysel başarıya önem verir. Liderlik zayıftır, hiyerarşi gevşektir ve örgütün genel bir yönü veya ortak vizyonu yoktur. Örgüt içinde güçlü bireyler bulunabilir, ancak ekip çalışması gelişmemiştir. Bu örgüt tipinde uzmanlaşma ileri seviyededir. Ancak ekip ruhu ve aidiyet zayıftır. Bağımsız çalışan avukatlar, akademisyenler ve serbest çalışan profesyoneller bu kültüre sahiptir (Doğan, 2007, s. 135).

- **Topluluksal (Communal) Örgüt Kültürü (Yüksek Sosyalleşme – Yüksek Dayanışma):** Bu kültür tipi, örgüt üyeleri arasındaki güçlü sosyal bağları ve örgütsel hedeflere yüksek bağlılığı bir araya getirir. Çalışanlar hem örgütün amaçlarını benimser hem de birbirleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurarlar. Takım ruhu ve iş birliği yüksektir, çalışanlar örgütün başarılarıyla kendilerini özdeşleştirir. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu yüksektir. Yönetim anlayışı, esneklik ve katılımcılığı teşvik eder. Güçlü bir aidiyet duygusu yaratır. Çalışanlar yüksek motivasyonla çalışır, inovasyon teşvik edilir. Ancak Bürokratik yapı zayıf olduğu için, karar alma süreçleri bazen yavaş olabilir ve örgüt içi ilişkiler profesyonellikten uzaklaşıp kişiselleşebilir. Aile şirketleri, startup'lar, teknoloji şirketleri ve yaratıcı endüstriler (örneğin Google, Facebook) bu kültüre sahiptir (Goffee & Jones, 1996).

Goffee ve Jones'un Çift S Modeli, örgüt kültürünü yalnızca yapısal unsurlar üzerinden değil, sosyal ilişkiler ve dayanışma üzerinden ele alarak farklı bir perspektif sunmaktadır. Günümüz işletmeleri için en ideal örgüt kültürü, organizasyonun yapısına, sektörüne ve stratejik hedeflerine göre değişiklik gösterebilir. Ancak topluluksal örgüt kültürü hem sosyal bağları hem de dayanışmayı güçlü tutarak sürdürülebilir başarı için en etkili model olarak kabul edilmektedir.

Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü, bir örgütün değerlerini, normlarını ve işleyiş biçimlerini belirleyen temel bir faktördür. Diana Pheysey (1993), Harrison (1972) ve Handy (1985)'in örgüt kültürü sınıflamalarını temel alarak geliştirdiği modelinde, örgüt kültürünü dört temel gruba ayırmıştır: Bu sınıflandırma, örgütlerde otorite, karar alma süreçleri ve çalışanların organizasyon içindeki yerleri gibi unsurları dikkate alınarak oluşturulmuştur (Pheysey, 1993; Şişman, 2011). Sınıflandırma içindeki örgüt modelleri aşağıda açıklanmıştır;

- **Rol Kültürü (Role Culture):** Piramit tipi bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Roller, iş tanımları, kurallar ve işlevler önceden belirlenmiştir. Örgüt içindeki otorite ve kontrol mekanizması nettir. Bürokratik bir yapı hâkimdir, örgütün işleyişi düzen ve prosedürlere dayalıdır. Yatay iletişim sınırlıdır, dikey iletişim ön plandadır. Örgüt bireylerden bağımsız olarak çalışır, yani kurallar ve roller, kişilerin özelliklerinden daha önemlidir (Pheysey, 1993, s. 82). İşlerin düzenli ve öngörülebilir bir şekilde yürümesini sağlar. Hukuki ve etik kurallar çerçevesinde çalışmayı teşvik eder. Ancak esneklik ve yaratıcılık düşük seviyededir ve değişime uyum sağlamakta zorlanır. Devlet kurumları, büyük ölçekli bürokratik yapılar, geleneksel sanayi kuruluşları (Şişman, 2011).
- **Başarı Kültürü (Achievement Culture):** Kurallardan çok işlerin yapılmasına ve amaçların gerçekleştirilmesine odaklanır. Esnek ve dinamik bir yapı hâkimdir. Bireysel sorumluluk ve uzmanlaşma ön plandadır. Bürokratik yapılanmanın aksine, inovasyon ve yeniliğe açık bir yapı söz konusudur. Çalışanların performansı ve başarıları temel değerlendirme kriteridir (Pheysey, 1993, s. 83). Bu model Performans odaklı bir kültür oluşumunu desteklemektedir. Yenilik ve girişimciliğin teşvik edildiği bu modelde yüksek stres ve rekabet ortamı yaratıldığından kişisel başarılarla fazla odaklanıldığında takım çalışması zayıflayabilir. Teknoloji firmaları, araştırma laboratuvarları, inovasyon merkezleri, danışmanlık şirketleri (Şişman, 2011).
- **Güç Kültürü (Power Culture):** Örgüt içindeki güç, belirli kişilerin elinde toplanır. Hiyerarşi ve liderlik güçlüdür, otoriteye dayalı bir yönetim anlayışı vardır. Dikey iletişim ön plandadır, yetki devri sınırlıdır. Liderin kişisel kararları ve otoritesi örgütün yönünü belirler. Statü, denetim, disiplin ve itaat önemli kavramlardır (Pheysey, 1993, s. 83). Hızlı karar alma mekanizmasına sahiptir. Krizin hızlı yönetilmesini sağlar. Ancak çalışanların inisiyatif almasını ve yaratıcılığı engelleyebilir ve lider değiştiğinde örgütün dengesi bozulabilir. Aile şirketleri, merkezîyetçi yönetim anlayışına sahip büyük holdingler, otoriter liderler tarafından yönetilen kuruluşlar (Şişman, 2011).
- **Destek Kültürü (Support Culture):** Çalışanların değerli olduğu bir örgüt kültürüdür. Güven, iş birliği, dayanışma ve katılımcı yönetim anlayışı esastır. İletişim yataydır ve karar alma süreçleri demokratiktir. İnsan merkezli bir yaklaşım benimsenir, çalışanların refahı ve iş tatmini önemlidir. İş yerinde informal ilişkiler güçlüdür

(Pheysey, 1993, s. 83). Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı yüksektir. Takım çalışmasını teşvik eder, iş birliğini artırır. Ancak karar alma süreçleri yavaş ilerleyebilir ve bürokratik mekanizmalar zayıf olabilir. Sosyal girişimler, STK'lar, eğitim kurumları, esnek ve yenilikçi şirketler bu örgüt modeline sahiptir (Şişman, 2011).

Diana Pheysey'in örgüt kültürü modeli, örgütlerin yapısına, yönetim anlayışına ve çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanan önemli bir sınıflandırmadır. Bu model, günümüz işletmeleri için organizasyonel stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rehber niteliğindedir.

- Rol Kültürü, bürokratik ve düzenli bir yapı gerektiren sektörlerde uygundur.
- Başarı Kültürü, dinamik, rekabetçi ve yenilikçi organizasyonlar için idealdir.
- Güç Kültürü, merkeziyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu şirketler için geçerlidir.
- Destek Kültürü, çalışan odaklı ve iş birliği gerektiren organizasyonlarda başarı sağlar.

Bu model, örgütlerin kendi yapısına en uygun kültürel modeli benimseyerek daha verimli ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı oluşturmaya yardımcı olabilir.

Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü, bir kuruluşun temel değerlerini, normlarını ve işleyiş biçimlerini belirleyen önemli bir faktördür. Quinn ve McGrath (1985), örgütleri rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak dört temel gruba ayırmıştır. Bu model, örgütlerde karar alma süreçleri, liderlik yaklaşımları ve yönetim anlayışları açısından farklı kültürel dinamikleri ortaya koymaktadır (Şişman, 2011).

- Rasyonel Kültür (Rational Culture): Amaçların net ve belirgin olması temel ilkedir. Mantıksal ve stratejik düşünme ön plandadır. Performans ölçütü verimlilik ve etkililiktir. Liderlik tarzı emir veren, hedefe yönelik ve direktif bir yapıya sahiptir. Yeterlilik ve bireysel başarı esas alınarak gücün temel kaynağı oluşturulur (Şişman, 2011). Net hedefler ve rasyonel kararlar almayı teşvik eden bu modelde kaynakların etkili kullanılmasını sağlanarak ölçülebilir performans kriterleriyle verimlilik artırılabilir. Bununla birlikte insan odaklı yaklaşımdan uzak olması ve yaratıcılığı

ve esnekliği sınırlayabildiğinden eleştirilmektedir. Çok uluslu şirketler, finansal analiz ve stratejik planlamaya dayalı organizasyonlar (şişman, 2011).

- **Gelişmeci Kùltùr (Developmental Culture):** Amaçlar esnek olup, değişime ve inovasyona açık bir örgùt kùltürù modelidir. Performans ölçùtleri dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaya yöneliktir. Risk alma ve yenilikçilik teşvik edilmektedir. Liderlik tarzı yenilikçi, reformcu ve girişimcidir. Gücün kaynağı, örgùtün benimsemiş olduğu vizyon ve değerlerden oluşmaktadır (şişman, 2011). Yeniliğe ve değişime açık olması rekabet avantajı sağlarken sürekli değişim nedeniyle istikrarsızlık görùlebilmektedir. Yoğun rekabet ortamındaki sektörlerde yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyen esnek yapısıyla değişen pazar koşullarına hızla adapte olunması sağlanır. Bununla birlikte ar-ge harcamaları bazen kaynak kaybına sebep olabilmektedir. Teknoloji firmaları, start-up şirketleri, Ar-Ge merkezleri bu tarz örgùt modelini benimsemektedirler (şişman, 2011).
- **Uzlaşmacı Kùltùr (Consensual Culture):** Örgùtün temel amacı, birlikteliği ve devamlılığı sağlamaktır. Örgùt içi iletişim ve iş birliğinin ön planda olduğu bu örgùt modelinde performans ölçùtleri, çalışanların morali, uyumu ve örgùt içindeki kaynaşmasıyla ilişkilidir. Liderlik tarzı destekleyici, katılımcı ve insan odaklıdır. Güç, informal ilişkiler ve sosyal statüler üzerinden şekillenmektedir (şişman, 2011). Çalışanlar arasında yüksek motivasyon ve bağlılık sağlayan bu model takım çalışmasını ve uyumu teşvik etmektedir. Çatışma çözümünde uzlaş kùltürünün ön plana çıkarıldığı bu modelde hızlı karar alma süreçleri yavaşlayabilmekte yönetimde fazla demokratik yaklaşımlar, liderlik etkisini azaltabilmektedir. STK'lar, aile şirketleri, insan odaklı yönetim anlayışı benimseyen kuruluşlar (şişman, 2011).
- **Hiyerarşik Kùltùr (Hierarchical Culture):** Örgùt içindeki temel yapı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşiye dayanmaktadır. İstikrar ve kontrol en önemli performans ölçùtlerindendir. Belgeleme, hesaplama, tahmin ve değerlendirme süreçleri bu örgùt modelinde önemlidir. Liderlik tarzı muhafazakâr, koruyucu ve düzeni sağlamaya yöneliktir. Güç, teknik bilgi ve deneyim temelli olarak şekillendirilmektedir (şişman, 2011). Bu modeli benimseyen örgùtlerde öngörùlebilirlik ve istikrar sağlanmakta düzenli bir işleyiş ve disiplinli çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Çalışanlar için açık roller ve sorumlulukların belirlendiği bu modelde . bürokratik süreçler esnekliği azaltabilmektedir. Yaratıcılık ve girişimcilik sınırlıdır. Devlet kurumları, büyük ölçekli bürokratik organizasyonlar, bankalar (şişman, 2011).

Quinn ve McGrath'ın örgüt kültürü modeli, örgütlerin yönetim anlayışlarını ve kültürel yapılarını dört temel kategori altında değerlendirerek farklı organizasyonel yapıların özelliklerini tanımlamaktadır.

- Rasyonel Kültür, verimlilik ve mantıksal kararlar odaklıdır.
- Gelişmeci Kültür, yeniliğe ve değişime açıktır.
- Uzlaşmacı Kültür, çalışan motivasyonu ve örgütsel birlikteliğe öncelik verir.
- Hiyerarşik Kültür, düzen, kontrol ve disiplin esasına dayalıdır.

Bu model, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde ve kültürel yapılarını belirlemede önemli bir rehber niteliğindedir. Özellikle liderlik tarzları ve örgütlerin yönetim anlayışları açısından hangi kültürel yapının daha uygun olduğu belirlenerek, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmesi sağlanabilir.

Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü, bir kuruluşun değerlerini, normlarını, yönetim anlayışını ve karar alma süreçlerini şekillendiren en önemli faktörlerden biridir. Bill Schneider (1994), örgüt kültürünü dört temel başlık altında incelemiştir: Kontrol Kültürü, İşbirliği Kültürü, Yetenek Kültürü ve Gelişme Kültürü (Schneider, 1994). Bu model, örgütlerin yönetim süreçleri, insan ilişkileri ve stratejik yönelimleri açısından farklı kültürel dinamiklerini ortaya koymaktadır.

- Kontrol Kültürü (Control Culture): Düzen, disiplin ve otorite odaklıdır. Hiyerarşik yapı ve katı kurallar ön plandadır. Karar alma süreci yetkiye ve prosedürlere dayalıdır. Belirsizlik ve risk alma düşük seviyededir. Çalışanlar rollerine ve kurallara sıkı sıkıya bağlıdır (Schneider, 1994; Terzi, 2000). Bu modelde örgüte istikrar ve düzen sağlanmaktadır. Verimlilik artışı sağlanan bu modelde süreç kontrol altındadır ve kurallar net olduğundan işleyiş sistematiktir. Bununla birlikte değişime kapalı bir yapı olduğunda esneklik düşüktür. Bürokrasi uygulandığından karar alma süreçleri yavaştır. Bankalar, kamu kurumları, askeri yapılar ve büyük ölçekli bürokratik organizasyonlar bu örgüt kültürü modeline yatkındır (Schneider, 1994).
- İşbirliği Kültürü (Collaboration Culture): Takım çalışması ve dayanışma ön plandadır. Bireysel başarıdan çok, kolektif başarıya önem verilir. İletişim ve şeffaflığın önemli olduğu bu modelde karar alma süreçlerinde insana yönelik, esnek

ve organik bir yapı benimsenmektedir (Schneider, 1994; Terzi, 2000). Çalışan motivasyonu ve bağlılığı yüksek olduğundan iç iletişim güçlüdür ve bilgi paylaşımı teşvik edilmektedir. Esneklik ve iş birliği sayesinde problem çözme yeteneği üstün yönlendirenden biridir. Bireysel performans göz ardı edilebilen bu modelde hızlı karar alma süreçlerinde yavaş kalınabilir. Kişisel sorumlulukların çoğu zaman belirsiz olduğu STK'lar, aile şirketleri, müşteri odaklı firmalar ve yatay yönetim yapılarına sahip organizasyonlar bu modele yatkındır (Schneider, 1994).

- **Yetenek Kültürü (Competence Culture):** Yenilikçilik ve uzmanlaşmanın ön planda olduğu karar alma sürecinde bilimsellik, analitiklik ve objektiflik ilkesinin benimsendiği bu model rekabetçi ortam yaratılarak bireysel performansın teşvik edildiği örgütlerde yaygındır. Teknik bilgi ve beceriler en önemli faktörlerdir (Schneider, 1994; Terzi, 2000). Uzmanlaşma ve teknik yeterliliğin yüksek olduğu çalışanların kariyer gelişimine önem verildiği bilimsel ve rasyonel karar alma süreçlerinin teşvik edildiği bu modelde insan faktörü ve duygusal bağ göz ardı edilebilmektedir. Rekabetçi yapı nedeniyle bireyler üzerinde baskı bulunur ve takım çalışması ve işbirliği eksiktir. Ar-Ge merkezleri, teknoloji şirketleri, akademik ve araştırma enstitüleri bu modele yatkındır (Schneider, 1994).
- **Gelişme Kültürü (Cultivation Culture):** İnovasyon, yaratıcılık ve vizyon odaklıdır. Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için esneklik ve ilham verici liderlik önemlidir. Bireysel ve örgütsel gelişime büyük önem verilir. Karar alma süreci açık görüşlü ve subjektiftir (Schneider, 1994; Süzer, 2010). Örgüt içi motivasyon ve yenilikçilik yüksektir. Çalışanlar kendilerini geliştirmek için teşvik edilmektedir. Risk alma kültürü ve değişime açıklık olan bu modelde belirsizlik ve risk seviyesi yüksektir. Stratejiler zamanla yönsüzleşebilir. Yönetimsel kontrol eksikliği oluşabilir. Start-up şirketleri, yaratıcı ajanslar, inovasyon merkezleri ve teknoloji firmaları bu modele oldukça yatkındır (Schneider, 1994).

Schneider'in örgüt kültürü modeli, örgütlerin yönetim anlayışlarını ve stratejik yönelimlerini dört temel kategoriye ayırarak analiz etmektedir.

- **Kontrol Kültürü,** otorite ve düzen odaklı olup hiyerarşik yapıyı destekler.
- **İşbirliği Kültürü,** takım çalışmasını ve ortak hedeflere ulaşmayı teşvik eder.
- **Yetenek Kültürü,** uzmanlaşma ve rekabet odaklıdır.
- **Gelişme Kültürü,** yenilikçi ve esnek organizasyonları temsil eder.

Bu model, örgütlerin kültürel yapılarını belirleyerek uygun yönetim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Özellikle liderlik yaklaşımları, karar alma süreçleri ve çalışan motivasyonu açısından hangi kültürel yapının daha uygun olduğu analiz edilerek, organizasyonel verimliliğin artırılması sağlanabilmektedir.

Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü, bir işletmenin iç dinamiklerini ve çalışanlarının davranışlarını şekillendiren temel faktörlerden biridir. Toyohiro Kono, örgüt kültürünü beş farklı boyutta inceleyerek, organizasyonların iç işleyişlerini ve liderlik yapılarının örgüt kültürüne etkilerini analiz etmiştir (Terzi, 2000).

- **Canlı Kültür (Dynamic Culture):** Bu kültür türü, yenilikçi, değişime açık ve esnek bir yapıya sahiptir. Örgüt içinde çalışanlar, kurumun amaç ve hedeflerini net bir şekilde bilir ve güçlü bir ekip çalışması anlayışı benimsenir. Çalışanlar, yaptıkları işin anlamını kavrayarak motive olur ve iş birliği teşvik edilir (Terzi, 2000). Bu tür kültüre sahip organizasyonlar arasında teknoloji şirketleri, start-up girişimleri ve inovasyon odaklı kurumlar bulunmaktadır (Kono, 1992).
- **Lider Eksenli Canlı Kültür (Leader-Centered Dynamic Culture):** Bu kültürde, güçlü bir liderin yönlendirdiği bir yapı söz konusudur. Liderin vizyonu ve stratejik kararları, örgütün işleyişini doğrudan belirler. Çalışanlar, liderin rehberliğine güvenerek hareket eder ve organizasyonun başarıya ulaşması büyük ölçüde liderin yeteneklerine bağlıdır (Terzi, 2000). Bu kültür yapısı, Apple'ın Steve Jobs dönemi ve Tesla'nın Elon Musk liderliğindeki yönetimi gibi lider odaklı şirketlerde görülmektedir (Kono, 1992).
- **Bürokratik Kültür (Bureaucratic Culture):** Bu tür örgüt kültüründe katı kurallar, standart prosedürler ve hiyerarşik yapı ön plandadır. Kararlar belirlenen kurallar ve protokoller çerçevesinde alınır ve çalışanlar belirlenmiş roller ile prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır. Ancak, bu yapı değişime karşı direnç göstermeye eğilimlidir (Terzi, 2000). Bürokratik kültür, genellikle devlet kurumları, büyük finans ve sigorta şirketleri ile kamu hastanelerinde yaygın olarak görülmektedir (Kono, 1992).
- **Durağan Kültür (Static Culture):** Bu kültürde, örgüt içindeki geleneksel değerler ve eski iş yapış biçimleri korunur. Bilgi edinme ve öğrenme süreçleri genellikle kurum içinden beslenir ve çevresel değişimlere duyarlılık düşük seviyededir. Kurumun

büyüme ve gelişme süreci genellikle yavaş ilerler (Terzi, 2000). Bu tür kültürler, aşırı muhafazakâr ve geleneksel şirketler ile değişime kapalı organizasyonlarda görülmektedir (Kono, 1992).

- **Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür (Strong Leader-Centered Static Culture):** Bu yapı, otoritenin tamamen liderin elinde olduğu, hiyerarşik ve durağan bir örgüt kültürünü temsil eder. Liderin kararları sorgulanmadan uygulanır ve yeniliğe kapalı bir yapı mevcuttur. Kurallar ve prosedürler ikinci planda kalırken, liderin otoritesi her şeyin önündedir (Süzer, 2010).

Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları aşağıda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modelinin avantaj ve Dezavantajları

Boyutlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Canlı Kültür	İnovasyon ve esneklik teşvik edilir. Takım çalışması ve iş birliği ön plandadır. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu yüksektir.	Liderlik eksikliği durumunda yön kaybı yaşanabilir. Hızlı değişimlere ayak uydurmak zorlayıcı olabilir.
Lider Eksenli Canlı Kültür	Hızlı karar alma mekanizması bulunur. Güçlü liderlik sayesinde örgütsel bütünlük sağlanır. Net yönlendirme sunarak çalışanları motive eder.	Liderin yanlış kararları örgütü olumsuz etkileyebilir. Kurumsallaşma eksikliği nedeniyle lider değiştiğinde organizasyon zorluk yaşayabilir.
Bürokratik Kültür	Düzenli ve istikrarlı bir işleyiş sağlar. Prosedürel güvence ve yasallık yüksektir. Görev ve sorumluluklar net tanımlanmıştır.	Esneklik ve yenilikçilik düşük seviyededir. Karar alma süreçleri yavaş ilerleyebilir. Çalışanların inisiyatif alması sınırlıdır.
Durağan Kültür	Öngörülebilirlik ve düzen sağlar. Karar alma süreçlerinde istikrar vardır. Deneyime dayalı karar alma mekanizması bulunur.	Değişime ve yeniliğe kapalıdır. Rekabet avantajı zamanla kaybolabilir. Çalışan motivasyonu düşük olabilir.
Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür	Disiplin ve kontrol mekanizması güçlüdür. Güçlü liderlik sayesinde kriz yönetimi avantajlıdır. Kararlar doğrudan lider tarafından alınır.	Liderin hatalı kararları örgüt için büyük zarar yaratabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı sınırlıdır. Liderin ayrılması durumunda örgüt büyük bir belirsizlikle karşı karşıya kalabilir.

Otoriter liderlik ile yönetilen şirketler, aile işletmeleri ve güçlü CEO merkezli organizasyonlar (Kono, 1992).

Toyohiro Kono'nun örgüt kültürü modeli, örgütlerin yenilikçilik, liderlik ve kurumsal yapı açısından nasıl farklılık gösterdiğini açıklamak için geliştirilmiştir.

- Canlı Kültür, değişime açık, inovasyonu teşvik eden bir yapıdadır.
- Lider Eksenli Canlı Kültür, vizyoner bir liderin rehberliğinde gelişen bir sistemdir.
- Bürokratik Kültür, düzenin ve kuralların ön planda olduğu hiyerarşik bir yapıdadır.
- Durağan Kültür, geçmişe sıkı sıkıya bağlı, yeniliğe kapalı bir organizasyonu tanımlar.
- Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür, liderin kontrolünde, otoriter ve kapalı bir kültür modelidir.

Bu model, örgütlerin iç dinamiklerini anlamak ve yönetim stratejileri geliştirmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle liderlik, değişim yönetimi ve inovasyon konularında farklı örgüt kültürlerinin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmek için kullanılabilir.

Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü, bir işletmenin iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkileri, karar alma süreçlerini ve organizasyon yapısını belirleyen önemli bir faktördür. Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür modeli, örgütlerin çevreye karşı gösterdiği davranışları ve katılımcılık derecesini temel alarak iki boyutlu bir sınıflandırma yapmaktadır (Eren, 2001, s. 150). Bu modelde örgütler iki temel eksenle ele alınır: Katılımcılık (İşletmenin çalışanlarla ve müşterilerle olan iletişim gücü) ve çevresel faaliyetler (örgütün çevreye karşı sergilediği davranış biçimi) Bu doğrultuda, Byars'ın örgüt kültürü modeli dört farklı örgüt tipine ayrılmaktadır:

- Etkileşimci Kültür (Interactive Culture): Çalışanların ve müşterilerin taleplerine duyarlı bir yapıdadır. İletişim güçlüdür ve sürekli geri bildirim alınır. Teknolojik yenilikleri takip ederek iş süreçlerini buna göre düzenler. Çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar (Şişman, 1994). Teknoloji firmaları, hizmet sektöründeki dinamik şirketler (örneğin Google, Amazon) etkileşimci kültür modeline yatkındır.
- Bütünleşik Kültür (Integrated Culture): Yeni ürün ve hizmetler geliştirerek müşteri beklentilerini yönlendirmeye çalışır. Pazardaki değişimlere proaktif yaklaşır. Çalışanlar müşteri odaklı bir anlayışla yönlendirilir. Yenilikçiliği teşvik eden bir yönetim anlayışı hakimdir (Şişman, 1994).
- Müteşebbis Kültür (Entrepreneurial Culture): Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmeye odaklıdır. Yeni girişimlerin ve projelerin desteklendiği bir yapıya sahiptir. Ancak

çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan katılımı sınırlıdır. Bireysel başarı ve performans ön plandadır (Şişman, 1994).

- Sistematik Kültür (Systematic Culture): Kurallar ve prosedürler önceliklidir. İş süreçleri belirli standartlara bağlı olarak yürütülür. İnovasyon yerine stabilite ve düzen esastır. Çalışanların iş tanımları kesin hatlarla belirlenmiştir (Şişman, 1994).

Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları

Boyutlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Etkileşimci Kültür	İnovasyona ve gelişime açık bir sistemdir. Müşteri memnuniyetine önem verir. Çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunu teşvik eder.	Sürekli değişime adapte olmak zorlayıcı olabilir. Hızlı karar alma süreçleri risk içerebilir.
Bütünleşik Kültür	Sürekli gelişime ve büyümeye odaklıdır. Pazar ihtiyaçlarını analiz ederek proaktif hareket eder. Müşteri memnuniyetini uzun vadede sağlamaya çalışır.	Yüksek maliyetli Ar-Ge çalışmaları gerektirebilir. Rekabet yoğun olduğu için risk içerebilir.
Müteşebbis Kültür	Risk almayı teşvik eden bir kültürdür. Yeni iş fırsatlarını değerlendirir. Rekabetçi bir avantaj sağlar.	Çalışanların katılımı düşük olabilir. Bireysel başarıya aşırı odaklanma, ekip çalışmasını zayıflatır.
Sistematik Kültür	Öngörülebilirlik ve düzen sağlar. Hata oranlarını minimize eder. İş süreçlerini belirli standartlara oturtarak uzun vadeli sürdürülebilirliği destekler.	Değişime kapalı olabilir. Esneklik ve inovasyon eksikliği nedeniyle rekabet avantajı kaybedilebilir.

Byars'ın örgüt kültürü modeli, örgütlerin iç dinamikleri ve dış çevreyle olan etkileşimleri açısından kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Model, örgütleri katılımcılık derecelerine ve çevresel etkileşimlerine göre dört ana kültürel sınıfa ayırmaktadır:

- Etkileşimci Kültür: Çevresel değişimlere uyum sağlayan, yenilikçi ve müşteri odaklı.
- Bütünleşik Kültür: Pazarı yönlendiren, proaktif stratejiler geliştiren, dinamik.
- Müteşebbis Kültür: Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmeye odaklanan, ancak çalışan katılımı sınırlı.
- Sistematik Kültür: Kuralların, prosedürlerin ve standartlaşmış iş süreçlerinin ön planda olduğu yapı.

Özellikle çevresel değişimlere verilen tepkiye göre işletmelerin tepkisel veya etkiyel olup olmadığını anlamak önemlidir. Günümüzde, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin etkiyel bir yapıya sahip olması ve çevresel faktörlere proaktif bir şekilde yanıt vermesi gerekmektedir.

Ali Rıza Terzi'nin (2005) Örgüt Kültürü Modeli

Ali Rıza Terzi tarafından geliştirilen bu model, örgütlerde mevcut olan temel kültürel yapıları dört ana başlık altında ele almaktadır. Örgüt kültürü, organizasyonun iç dinamiklerini ve işleyiş biçimini belirleyen kritik bir unsur olup, çalışanların motivasyonlarını, yöneticilerin karar alma süreçlerini ve örgütün genel performansını doğrudan etkilemektedir. Bu modelde dört temel örgüt kültürü tanımlanmıştır: Bunlar; destek kültürü (support culture), bürokratik kültür (bureaucratic culture), başarı kültürü (achievement culture) ve görev kültürü (task culture)'dür (Terzi, 2002).

- Destek Kültürü (Support Culture): Örgüt içindeki insan ilişkilerine büyük önem verilir. Güven ve şeffaflık temel ilkeler arasındadır. Çalışanlar arasında karşılıklı etkileşim ve dayanışma yüksektir. İş birliği ve empati ön plandadır. Sorunların çözümünde ortak akıl ve katılımcı karar alma süreçleri önemlidir.
- Bürokratik Kültür (Bureaucratic Culture): Kurallar ve prosedürler esastır. Hiyerarşik yapı belirgindir; karar alma süreçleri üst yönetim tarafından yürütülür. İş süreçleri detaylı normlara bağlı olarak yürütülür. Yenilik ve değişime karşı direnç yüksektir. Çalışanlardan yönergeleri harfiyen uygulamaları beklenir.
- Başarı Kültürü (Achievement Culture): Örgütsel hedeflere ulaşmak temel amaçtır. Bireysel performans ve sorumluluk ön plandadır. Yüksek başarı standartları belirlenir ve çalışanlar buna ulaşmaya teşvik edilir. Sonuç odaklı bir yapı hakimdir. İş süreçlerinde esneklik sağlanabilir, ancak hedeflerden sapma kabul edilmez. Özel sektör şirketleri, satış odaklı organizasyonlar, yüksek performans gerektiren sektörler (finans, teknoloji, danışmanlık vb.). Bu örgüt modeline yatkındır.
- Görev Kültürü (Task Culture): Örgütsel hedefler ve görevler ön plandadır. Kişisel çıkarlar yerine, organizasyonun hedeflerine ulaşmak esastır. Çalışanlar uzmanlık alanlarına göre görevlendirilir. İş süreçleri stratejik planlara bağlı olarak yürütülür. Görev dağılımı esnek ve uyarlanabilir. Mühendislik firmaları, proje bazlı çalışan organizasyonlar, araştırma-geliştirme merkezleri bu örgüt modeline yatkındır.

Terzi'nin Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Ali Rıza Terzi'nin (2005) Örgüt Kültürü Modeli Avantaj ve Dezavantajları

Boyutlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Destek Kültürü	Çalışan bağlılığı yüksektir. Takım ruhu güçlüdür. Açık iletişim ve demokratik yönetim anlayışı hâkimdir.	Hızlı karar alma süreçleri zorlaşabilir. Kuralların gevşek olması, otorite eksikliğine yol açabilir.
Bürokratik Kültür	İstikrar ve düzen sağlar. İş süreçleri açıkça tanımlandığı için belirsizlikler azalır. Disiplin ve kontrol mekanizmaları güçlüdür.	Değişim ve yenilik süreçleri yavaş işler. Çalışanların inisiyatif alması sınırlıdır. Motivasyon eksikliğine yol açabilir.
Başarı Kültürü	Verimlilik ve rekabet gücü yüksektir. Başarı ödüllendirilir, çalışan motivasyonu artar. Organizasyonun performansı sürekli gelişir.	Çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir. İş yükü yoğun olduğu için stres seviyesi artabilir. Takım çalışması yerine bireysel başarı ön planda olabilir.
Görev Kültürü	Amaç odaklı çalışma ortamı yaratılır. Bireylerin uzmanlıkları doğrultusunda çalışmalarına imkân tanınır. Verimlilik ve etkinlik ön plandadır.	İnsan ilişkileri ikinci planda kalabilir. Esneklik düşük olabilir. Görev odaklı olduğu için bireysel gelişime yeterince önem verilmez.

Ali Rıza Terzi'nin (Terzi, 2005) örgüt kültürü modeli, örgütlerin yönetim anlayışlarını ve çalışma prensiplerini dört temel başlık altında kategorize etmektedir.

- Destek Kültürü → İnsan ilişkileri ve güven odaklıdır.
- Bürokratik Kültür → Kurallar ve hiyerarşi belirleyicidir.
- Başarı Kültürü → Bireysel performans ve sonuç odaklıdır.
- Görev Kültürü → Örgütsel hedefler ön plandadır.

Günümüz dünyasında birçok örgüt bu dört kültürü bir arada kullanmaktadır. Örneğin, başarı kültürü ve destek kültürü birleştiğinde yenilikçi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Öte yandan bürokratik kültür ile görev kültürü birleştiğinde disiplinli ve kurallara dayalı bir yönetim anlayışı ortaya çıkar.

Bu model, örgütlerin kültürel yapılarını anlamak ve değerlendirmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Graves'in Kültür Modeli

Graves (2006), örgütlerdeki kültürel yapıları inceleyerek dört farklı kültür tipi belirlemiştir. Bu kültürler, örgütlerdeki yönetim anlayışını, liderlik tarzlarını ve çalışanların örgüt içindeki rollerini belirleyen temel etmenlerdir. Graves'in modeline göre örgütlerde farklı seviyelerde yönetişim ve sosyal dinamikler bulunmaktadır. Graves'in örgüt kültürü modeli dört temel kategoriye ayrılmaktadır. Aşağıda bu dört farklı örgüt kültürü açıklanmıştır.

- Barbar Kültür (Barbaric Culture): Örgüt  yeleri, örgüt tarafından sahiplenilmez. Hiyerarşi ve kurallar yok denecek kadar azdır. Kaotik ve düzensiz bir çalışma ortamı mevcuttur. Kişisel g  , fiziksel ve psikolojik baskı ön plandadır. Panik ve belirsizlik ortamı hâkimdir. Örgüt içindeki bireyler kendi stratejilerini geliştirmekte özgürdür.
- Monar ik Kültür (Monarchic Culture): Örgütün başında güçlü ve karizmatik bir lider bulunur. Bürokrasiye değil, liderin inisiyatifine dayalı yönetim vardır. Örgüt içindeki çalışanlar, lidere sadakat göstermelidir. Liderin yetenekleri, örgütün başarısında belirleyici bir faktördür. Örgüt içindeki dinamikler, liderin aldığı kararla yönlendirilir.
- Ba kanlık Kültürü (Presidential Culture): Demokratik yönetim anlayışı hâkimdir. Liderler seçimle göreve gelir ve örgüt üyelerinin ihtiyaçları gözetilir. Örgüt içindeki bireyler söz sahibidir ve fikirleri önemsenir. Kolektif  alı ma, katılımcılık ve i  birliği ön plandadır. Bireyler arasında iletişim güçlüdür ve örgüt içi uyum yüksektir. Kooperatifler, demokratik yönetim tarzına sahip şirketler, çalışan katılımının yüksek olduğu STK'lar bu örgüt kültürü modeline yatkındır.
- Paranoyak Kültür (Paranoiac Culture): Örgüt içindeki bireysellik kabul edilse de örgütün önemi her şeyin üzerindedir. Statü ve hiyerarşi ön plandadır. Bürokrasi ağır i ler ve kurallar esastır. Örgüt  yeleri, sürekli denetim altında hisseder. Risk almaktan kaçınılır, hata yapmaktan korkulur. Aşırı merkeziyetçi kamu kurumları, geleneksel büyük organizasyonlar, katı hiyerarşik sistemlere sahip şirketler bu örgüt kültürü modeline yatkındır.

Graves'in Kültür Modelinin avantaj ve dezavantajları aşağıda Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Graves (2006)'in Kültür Modelinin avantaj ve Dezavantajları

Boyutlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Barbar Kültür	Hızlı hareket edebilme ve esneklik sağlar. Örgüt içindeki bireyler kendi stratejilerini geliştirmekte özgürdür.	Kurallar ve standartlar olmadığı için sürekli kriz ortamı oluşabilir. Uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlanamaz. Çalışan bağlılığı ve örgütsel aidiyet düşüktür.
Monarşik Kültür	Hızlı ve etkili karar alma mekanizması vardır. Çalışanlar örgüte güçlü bir aidiyet duygusu besleyebilir. Merkeziyetçi yönetim yönetim açısından kolaylık sağlar.	Liderin yanlış kararları örgütü büyük zarara uğratabilir. Bürokratik ve demokratik mekanizmalar yeterince işlemez. Çalışanlar kendilerini baskı altında hissedebilir.
Başkanlık Kültürü	Örgüt üyeleri karar alma süreçlerine dahil olur. Örgüt içi iletişim ve uyum yüksektir. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı artar.	Karar alma süreçleri uzun sürebilir. Liderin sürekli değişmesi istikrarsızlığa yol açabilir. Örgütün kimliği zamanla değişebilir.
Paranoyak Kültür	Örgüt içindeki kurallar ve sistemler sayesinde düzen sağlanır. Hiyerarşik yapı ile görev tanımları nettir. Uzun vadeli istikrar sağlanabilir.	Çalışanlar üzerindeki baskı nedeniyle verimlilik düşebilir. Değişime ve yeniliğe kapalı bir yapıdadır. Karar alma süreçleri bürokrasi nedeniyle yavaş ilerler.

Graves (2006)'in örgüt kültürü modeli, örgütlerin iç dinamiklerini, yönetim anlayışlarını ve kültürel yapılarını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

- Barbar Kültür → Düzensiz, kaotik, otoritenin olmadığı kültür
- Monarşik Kültür → Lider odaklı, güçlü liderin yönettiği kültür
- Başkanlık Kültürü → Demokratik, çalışan katılımına önem veren kültür
- Paranoyak Kültür → Statü ve hiyerarşinin ağır bastığı geleneksel kültür

Günümüz dünyasında birçok örgüt, bu dört kültürü farklı oranlarda bir araya getirerek yönetim stratejileri geliştirmektedir. Örneğin, başkanlık kültürü ile monarşik kültür birleştiğinde, liderin belirleyici olduğu ancak çalışanların da söz hakkına sahip olduğu bir yönetim tarzı ortaya çıkabilir. Bu model, örgüt yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için örgüt içindeki kültürel yapıyı anlamak ve yönetmek açısından faydalı bir perspektif sunmaktadır.

Ansoff'un Kültür Modeli

Ansoff (1965) tarafından geliştirilen örgütsel kültür modeli, örgütlerin stratejik davranışlarını ve çevresel değişimlere verdikleri tepkileri esas alarak beş farklı kültür tipi tanımlamaktadır. Ansoff'a göre, örgüt kültürü, örgütün yenilikçilik derecesi, değişime açıklığı ve risk alma eğilimi gibi faktörlere göre şekillenir. Ansoff'un örgüt kültürü modeli

aşağıda yer alan beş temel kültür tipinden oluşmaktadır. Bunlar; durgun, tepkici katılımcı, keşfedici ve yaratıcı kültürdür.

- **Durgun Kültür (Stable Culture):** Risk almaktan kaçınılır, yenilikçi faaliyetler düşük seviyededir. Örgüt geleneksel değerlere bağlıdır ve geçmişe dönük hareket eder. Örgüt içindeki değişim çok yavaş ve sınırlıdır. İstikrar ve düzen ön plandadır. Çalışanlar yeniliğe kapalı, değişime karşı dirençli olabilir. Uzun vadeli istikrar sağlayan bu modelde belirli normlar ve gelenekler korunarak iş süreçlerinde sürdürülebilirlik sağlanmaktadır. Rekabet avantajının az olduğu bu modelde değişime açıklık düşük düzeydedir. Bu nedenle Pazar fırsatları ya geç farkedilir ya da hiç farkedilmez. Aşırı bürokratik devlet kurumları, muhafazakâr şirketler, değişimden kaçınan büyük ölçekli geleneksel işletmeler bu tarz örgüt kültürü modeline sahiptir.
- **Tepkici Kültür (Reactive Culture):** Örgüt mevcut düzen içinde hareket eder ancak dış çevrede meydana gelen değişimlere tepki verir. Proaktif bir yenilikçilik anlayışına sahip değildir, değişimi zorunlu olduğunda gerçekleştirir. Stratejiler, çevresel faktörlerin baskısına göre şekillenir. Risk alma düzeyi orta seviyededir. Bu tarz örgüt kültürüne sahip örgütlerde değişime geç adapte olunduğu için rekabet avantajı sağlanamamaktadır. Küresel trendleri takip eden ancak yenilikçi adımlar atmayan büyük şirketler, devlet destekli sanayi kuruluşları.
- **Katılımcı Kültür (Participative Culture):** Örgüt iç ve dışa dönük bir denge kurar. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı teşvik edilir. Orta düzeyde yenilikçilik ve risk alma davranışı gösterir. Örgüt, iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirir. İç iletişim güçlüdür ve ekip çalışmasına önem verilir. Katılımcı kültür çalışanların bağlılığını etkilemektedir. Çevredeki değişim fark edilir ve esneklik yüksektir. Bununla birlikte demokratik ve katılımcı kültür sebebiyle karar alma süreçleri yavaş ilerlemektedir. Liderlik dağıtıldığından belirsizlik artabilir. Katılımcı yönetim anlayışı benimsemiş şirketler, çalışan odaklı STK'lar, demokratik yönetim modeli olan organizasyonlar katılımcı örgüt kültürüne sahiptir.
- **Keşfedici Kültür (Exploratory Culture):** Örgüt, fırsatları araştıran ve risk alan bir yapıya sahiptir. Yeni pazarları keşfetmek ve yeni ürünler geliştirmek için büyük yatırımlar yapılır. Değişim odaklıdır ve sürekli gelişimi destekler. Uzun vadeli stratejik planlamalar yapılır. Yaratıcılık ve girişimcilik teşvik edilir. Rekabet avantajı olan yenilikçi çözüm anlayışına sahip bu kültür modelinde yüksek risk

bulunmaktadır. Başarısızlık durumunda büyük kayıplar yaşanabilirken örgüt içi süreçler bazen kaotik durumlar oluşturabilir. Teknoloji ve inovasyon odaklı şirketler (örneğin Tesla, SpaceX, Apple), girişimcilik ekosisteminde yer alan start-up şirketleri bu tarz örgüt kültürüne sahiptir.

- **Yaratıcı Kültür (Creative Culture):** Risk alma eğilimi en yüksek olan kültür tipidir. Örgüt, tamamen yenilikçi ve yaratıcı çözümler üzerine kuruludur. Yeni iş modelleri, yeni teknolojiler ve radikal değişimler desteklenir. Deneme-yanılma sürecine açık olup başarısızlık da öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edilir. Örgüt içi ve dışı iş birlikleri teşvik edilir. Bu kültür modelini benimseyen örgütler sürekli olarak yeni fırsatlar yaratma ve pazarları şekillendirme potansiyeline sahiptir. Google, Amazon, Facebook gibi inovatif şirketler, radikal değişim ve dönüşüm süreçlerine odaklanan organizasyonlardır.

Ansoff'un örgüt kültürü modeli, örgütlerin risk alma eğilimlerine ve stratejik yönelimlerine göre farklı kültürel yapılar sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Beş temel kültür tipi şu şekilde özetlenebilir:

- **Durgun Kültür** → Gelenekçi, değişime kapalı, risk almayan örgütler
- **Tepkici Kültür** → Çevresel değişimlere tepki veren ancak lider olmayan örgütler
- **Katılımcı Kültür** → Hem içe hem dışa dönük, çalışan katılımını önemseyen örgütler
- **Keşfedici Kültür** → Risk alarak fırsatları değerlendiren yenilikçi örgütler
- **Yaratıcı Kültür** → En yüksek yenilik ve risk alma eğiliminde olan örgütler

Ansoff'un modeli, örgütlerin çevresel faktörlere karşı nasıl tepki verdiğini ve stratejik karar alma süreçlerinde nasıl bir kültür benimsediğini analiz etmek için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Herman'ın Örgüt Kültürü Katmanları Modeli: Örgütsel Buzdağı Metaforu

Herman (1970), örgüt kültürünü açık (formal) ve örtük (informal) unsurların birleşimi olarak ele alan bir model geliştirmiştir. Bu model, örgütsel süreçlerin görünür ve görünmez yönlerini açıklamak için "Örgütsel Buzdağı" metaforunu kullanmaktadır. Herman, örgütlerde açıkça görülebilen yapılar, süreçler ve kurallar ile gözle görülmeyen ancak örgütün asıl dinamiklerini oluşturan inançlar, değerler ve tutumlar arasında bir ayrım

yapmıştır. Bu model, buzdağının su üstü ve su altı olmak üzere buzdağının görünen ve görünmeyen yüzü şeklinde ayırım yapmıştır.

- Buzdağının Üstü: Görünür (Formal) Unsurlar: Buzdağının suyun üstünde kalan kısmı, örgütün dışarıdan gözlemlenebilen yönlerini ifade eder. Bu unsurlar resmi, yapılandırılmış ve kurallara bağlıdır. Bu unsurlar; Örgütsel yapı (hiyerarşik yapı, bölümler, iş tanımları), fiziksel ortam (binalar, ekipmanlar, teknoloji), resmi politikalar ve prosedürler (iş kuralları, yönetmelikler), iş unvanları ve roller ve görev tanımları ve iş süreçleridir. Bu katman, örgüt kültürünün dışarıdan görünen kısmıdır ve resmi olarak tanımlanmış kuralları içerir. Ancak, örgütün gerçek dinamiklerini tam olarak açıklamaz.
- Buzdağının Altı: Görünmez (Informal) Unsurlar: Buzdağının suyun altında kalan büyük kısmı, örgütün asıl ruhunu oluşturan, ancak dışarıdan kolayca gözlemlenemeyen unsurları temsil eder. Bu unsurlar ise; Değerler ve normlar (örgütün kabul ettiği ortak inançlar), Örgütsel kimlik ve aidiyet duygusu, İşyerindeki ilişkiler ve etkileşimler, İş görenlerin tutumları ve davranışları, Güç dinamikleri ve sosyal gruplar, Örgüt içi iletişim biçimleri (resmi ve gayri resmi), Liderlik tarzları ve çalışanların algıları şeklinde ifade edilmektedir. Bu katman, örgüt kültürünün asıl şekillendiği yerdir. Kurallar ve prosedürlerin ötesinde, örgütte karar alma süreçleri, liderlik stilleri ve çalışan motivasyonu bu görünmez dinamiklerle belirlenir.

Herman'ın örgüt kültürü katmanları modelini açıklamada kullandığı örgütsel buzdağı metaforunun gücü örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için yalnızca görünen formal süreçlere değil, çalışanların inançları, değerleri ve normları gibi informal faktörlere de odaklanmalarının öneminden gelmektedir.

Örgütsel değişim süreçlerinde yalnızca yüzeydeki (formal) değişiklikler yapmak yeterli olmaz. Gerçek değişim, örgütün su altındaki (informal) değerlerini, inançlarını ve normlarını da kapsamalıdır. Bir şirket resmi olarak inovasyonu teşvik ettiğini duyurabilir, ancak eğer çalışanlar yeni fikirlerin cezalandırıldığını düşünüyorsa, inovasyon kültürü gerçekten var olamaz. Bu nedenle, örgütsel liderler sadece görünen yapılarla değil, örgütün bilinçaltını oluşturan informal unsurlarla da ilgilenmelidir. Herman'ın modeli, örgüt kültürünün iki farklı boyutunu açıklayarak, örgüt içindeki gerçek etkileşimleri anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Rousseau'nun Örgüt Kültürü Katmanları Modeli

Örgüt kültürü katmanları üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Rousseau, örgüt kültürünün farklı seviyelerde yer alan bileşenlerden oluştuğunu savunmuştur. Rousseau'nun modeli, örgüt üyelerinin bilinçaltındaki temel varsayımlar ile dışarıya yansıyan somut eserler arasındaki hiyerarşik bir ilişkiyi vurgulamaktadır.

Bu model, örgüt kültürünü katmanlı bir yapı olarak ele alarak, örgüt içinde görünen unsurların derinlerde yatan temel varsayımlardan kaynaklandığını ifade eder.

Rousseau'nun modeli, örgüt kültürünü beş katmandan oluşan bir yapı olarak ele almaktadır: Bunlar temel varsayımlar, değerler, davranış normları, davranış kalıpları ve somut eserler şeklindedir;

- **Temel Varsayımlar (En Derin Katman):** Örgüt üyelerinin bilinçaltında yer alan temel inançlar ve varsayımlar bu katmanda bulunur. Örgüt üyeleri genellikle bu varsayımları sorgulamaz ve farkında olmadan benimser. Örneğin, “Örgütümüz bir aile gibidir” veya “Yönetim her zaman en iyisini bilir” gibi temel inançlar bu katmana aittir. Bir teknoloji şirketinde yenilikçiliğin zorunlu bir değer olarak kabul edilmesi, çalışanların tüm kararlarında bu varsayıma bağlı kalmasına neden olabilir.
- **Değerler (Temel İlkeler ve İnançlar):** Örgütün yönlendirdiği değerler bu katmanda yer alır. Temel varsayımlar zamanla değerleri oluşturur ve bu değerler örgütün resmi politikalarına ve misyonuna yansır. Çalışanlar örgütün değerlerine doğrudan maruz kalır ve uyum sağlamak zorunda hisseder. Bir şirketin “müşteri memnuniyetini en önemli öncelik” olarak görmesi, çalışanların bu değeri temel alarak hizmet vermesine neden olabilir.
- **Davranış Normları (İşleyiş Kuralları ve Gelenekler):** Bu katmanda örgüt üyeleri için kabul edilen davranış biçimleri ve normlar yer alır. Çalışanlar arasındaki iletişim kuralları, liderlik tarzları ve karar alma süreçleri normlara göre şekillenir. Normlar, örgüt içinde nesilden nesile aktarılan gelenekler gibidir ve zamanla kalıplaşır. Bir firma, çalışanlarının iş saatleri dışında e-posta yanıtlamasını bekliyorsa, bu bir norm haline gelir.
- **Davranış Kalıpları (Günlük Pratikler ve Rutinler):** Örgüt içindeki bireylerin günlük hayatta sergilediği davranışlar bu katmanda yer alır. Toplantı süreçleri, müşteri ile etkileşim, lider-çalışan ilişkileri gibi konular bu katmanda belirlenir. Davranış kalıpları, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl çalıştığını ve iletişim kurduğunu

şekillendirir. Bir hastanede doktorların ve hemşirelerin sabah saatlerinde düzenlediği “günlük değerlendirme toplantıları” davranış kalıplarına örnek olabilir.

- Somut Eserler (En Yüzeysel Katman): Örgütün fiziksel ve sembolik unsurları bu katmanda bulunur. Şirket logoları, kıyafet kuralları, ofis düzeni, sloganlar, semboller ve ritüeller gibi unsurlar örgüt kültürünün dışı vurumudur. Somut eserler, örgütün sahip olduğu değerleri ve normları fiziksel dünyada görünür hale getirir. Bir teknoloji firmasının açık ofis düzenine sahip olması, çalışanları arasındaki iş birliğini teşvik eden bir kültüre sahip olduğunu gösterebilir.

Rousseau’nun modeli ile örgütsel değişim arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürünü değiştirmek isteyen yöneticilerin, yalnızca görünür unsurları değil, temel varsayımları da değiştirmek zorunda olduklarını belirten Rousseau temel varsayımlar ve değerlerin değiştirilmediği durumlarda normlar ve davranış kalıplarının zamanla eski haline dönebileceği vurgusu yapmaktadır. Örgütsel değişimin uzun soluklu bir süreç olduğunu belirterek çalışanların bilinçaltına yerleşmiş inançlarının kolay kolay değişmeyeceğini ifade etmektedir. Bir şirket inovasyonu teşvik etmek istiyorsa, yalnızca "yenilikçiliği destekliyoruz" demek yerine, çalışanların yaratıcı fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortam oluşturmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Rousseau’nun modeli, örgüt kültürünü katmanlı bir yapı olarak ele alarak, örgütsel dinamiklerin nasıl şekillendiğini anlamamızı sağlar. Rousseau’ya göre Örgüt kültürü sadece görünen unsurlardan ibaret değildir, daha derinlerde yatan inançlar ve değerler tarafından şekillenmektedir. Gerçek değişim sağlamak için, örgütün temel varsayımlarına ve değerlerine müdahale edilmesi gereklidir. Örgüt kültürünün sürdürülebilir olmasını sağlamak için, normlar ve davranış kalıpları sürekli olarak güçlendirilmelidir. Rousseau’nun modeli, örgüt liderlerinin örgütsel değişimi anlamasına ve yönetmesine yardımcı olacak önemli bir araç sunmaktadır.

Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Modeli

Burns ve Stalker (1961), dış çevre koşullarının örgüt yapısını ve yönetim şeklini nasıl etkilediğini araştırarak mekanik ve organik örgüt modellerini ortaya koymuştur. Bu model, özellikle teknolojik değişimlerin ve pazar koşullarının örgütlerin işleyişine nasıl yön verdiğini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Burns ve Stalker, 1961’den aktaran, Koçel,

2013). Burns ve Stalker’a göre örgütler, çevresel değişim hızına ve belirsizlik düzeyine bağlı olarak iki temel yapıya ayrılır. Bunlar; Mekanik ve organik örgüt yapılarıdır. Mekanik örgütler durağan çevreler için uygun bir yapı iken organik örgütler değişken ve dinamik çevresel etkilere sahip örgütler için daha uygundur.

Bürokratik ve merkeziyetçi bir yapıya sahip olan mekanik örgüt kültürü modeline sahip örgütlerde faaliyetler uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Görevler ve sorumluluklar kesin tanımlıdır. Karar alma yetkisi üst yönetimde toplanmıştır. İletişim dikeydir ve hiyerarşik yapıya sıkı sıkıya bağlıdır. Formel kurallar ve prosedürler ön planda olup denetim ve kontrol sistemleri katıdır. Örgüt çalışanları dar bir kontrol alanına sahiptir ve genellikle iç atamalarla terfi edilir. Çalışanların itaat ve üst yönetime itibar etmesi beklenir. İstikrarın önemli olduğu örgüt tipleri için son derece önemli bir örgüt kültürü modelidir. Kamu kurumları, askeri kurumlar, kitle üretimi yapan sanayi kuruluşları bu tarz örgüt kültürüne sahiptir.

Organik Örgüt Modeli ise Esnek ve merkezi olmayan çalışanların inisiyatif alabildiği ve karar alma süreçlerine katıldığı örgüt kültürüdür. İletişim yüksektir ve çalışanların katılımı teşvik edilmektedir. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ödüllendirildiği mekanizmalar bulunmaktadır. Katı kurallar yerine esnek ve değiştirilebilir prosedürler bulunmaktadır. Hızlı değişen rekabetçi sektörlerde bu örgüt kültürü modeli yaygındır. Start-up şirketleri, teknoloji firmaları, Ar-Ge merkezleri, dijital pazarlama ajansları, inovatif şirketler bu tarz örgüt kültürü yapılarına sahip örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Mekanik ve organik örgüt kültürünün karşılaştırılması aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 6

Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırması

Kriterler	Mekanik Örgüt	Organik Örgüt
Örgüt Yapısı	Bürokratik, hiyerarşik	Esnek, ağ yapısı
Yetki ve Kontrol	Üst yönetimde toplanmıştır	Karar yetkisi alt kademelere yayılmıştır
İletişim	Dikey, emir-komuta sistemi	Yatay, açık ve esnek
Kurallar ve Prosedürler	Kesin, değişmez	Esnek, değişime açık
İnisiyatif ve Yaratıcılık	Kısıtlı, belirlenmiş kurallar dahilinde	Teşvik edilir, yenilikçi yaklaşım önemlidir
Çalışan Rolü	Uzmanlaşmış, belirli görev tanımları vardır	Esnektir, farklı alanlarda görevler üstlenilebilir
Örgütsel Değişime Uyum	Değişime kapalı, durağan	Değişime açık, dinamik
Örnek Kurumlar	Kamu kurumları, büyük sanayi işletmeleri, askeri kurumlar	Teknoloji firmaları, inovatif şirketler, Ar-Ge merkezleri

Mekanik ve organik örgüt kültürü modelleri, değişen iş dünyasında örgütlerin daha esnek, yenilikçi veya istikrarlı olmalarını sağlamak için temel bir çerçeve sunmaktadır.

Lahiry Örgüt Kültürü Modeli

Lahiry (1994), örgüt kültürünü bireylerin örgüt içindeki ilişkilerine ve iletişim biçimlerine göre üç farklı gruba ayırmıştır (Tutar, 2017): Bunlar; yapıcı, pasif savunmacı ve agresif savunmacı örgüt kültürüdür.

- **Yapıcı Kültür:** İlkeler ve normatif inanışlar güçlüdür. Çalışanlar sadakat, cesaret, başarı arzusu ve bağlılık gibi değerlere sahiptir. Sosyal sorumluluk bilinci yüksek örgütler, müşteri odaklı işletmeler (örneğin Google, Toyota, Apple gibi firmalar) bu örgüt kültürüne yatkındır.
- **Pasif-Savunmacı Kültür:** Çalışanlar, güvenliklerini riske atmamak için pasif bir tutum sergiler. Bireyler, başkalarıyla ancak kendi konumlarını tehdit etmeyecek şekilde iletişim kurar. Kamu kurumları, büyük bürokratik yapılar, hiyerarşik düzenin ağır bastığı geleneksel şirketler bu örgüt kültürüne yatkındır.
- **Agresif-Savunmacı Kültür:** Çalışanlar, pozisyonlarını koruyabilmek için agresif bir tutum sergiler. Satış ve pazarlama odaklı agresif şirketler, finans ve yatırım firmaları, aşırı rekabetçi sektörlerde faaliyet gösteren şirketler (örneğin Wall Street firmaları) bu örgüt kültürüne yatkındır.

Lahiry kültür modelinin avantaj ve dezavantajları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Lahiry’in Kültür Modelinin avantaj ve Dezavantajları

Boyutlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Yapıcı Kültür	Olumlu iş ortamı oluşturur. Yaratıcılık, takım çalışması ve inovasyon teşvik edilir. Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti yüksektir.	Fazla esneklik nedeniyle yönetim süreçlerinde belirsizlik olabilir. Kuralların gevşek olması yönetsel otoriteyi zayıflatabilir.
Pasif-Savunmacı Kültür	Uyum ve kurallara bağlılık ön plandadır. Hiyerarşik yapı sayesinde iş süreçleri düzenlidir. Öngörülebilir ve istikrarlı bir çalışma ortamı sağlar.	Risk alma ve inisiyatif kullanma eğilimi düşüktür. Otoriteye bağımlılık yüksektir. Değişime karşı direnç gösterebilir.
Agresif-Savunmacı Kültür	Rekabetçi bir yapıdadır. Çalışanlar yüksek performans sergilemeye teşvik edilir. Güçlü sonuç odaklılık ve agresif büyüme stratejileri benimsenir.	Çalışanlar arasında çatışma ve rekabet yüksektir. Stres seviyesi ve baskı ortamı yoğundur. Organizasyon içinde yetki ve güç mücadelesi ön plandadır.

Lahiry’nin örgüt kültürü modeli, bireylerin örgüt içindeki ilişkilerini ve davranışlarını analiz etmeye yardımcı olarak örgütsel verimliliği ve iş ortamının niteliğini anlamada etkili bir çerçeve sunmaktadır. Bu model çalışan davranışlarının örgütsel kültür üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Örgüt içindeki iletişim ve iş birliği dinamiklerini analiz ederek örgütün hangi kültürel yapıya sahip olduğunu anlamamızı sağlamaktadır.

Kirsch ve Trux Örgüt Kültürü Modeli

Kirsch ve Trux (1983), örgütlerin yenilik ve değişime karşı tutumlarını temel alarak bir örgüt kültürü modeli oluşturmuşlardır. Bu model, örgütsel strateji belirlenirken örgüt kültürünün stratejiyle uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütlerin değişime verdikleri tepkilere göre temel kültürel sınıfa ayrıldıkları belirtilmiştir (Kirsch ve Trux 1983'den aktaran, Unutkan, 1995). Bunlar; muhafazakâr tutum, yenilikçi tutum ve liberal analizci tutum olmak üzere üç türdür.

- Statükocu Muhafazakâr Tutum Sergileyen Örgüt Kültürü: Değişime karşı tutucu ve dirençli bir tutum sergileyen örgüt kültürü tipidir. Mevcut yapı ve geleneksel iş süreçlerine sıkı sıkıya bağlılık vardır. Riskten kaçınma eğilimi hakimdir. İstikrarı korumayı amaçlayan durağan bir yapı bulunmaktadır. Yenilikçi fikirlerden uzak durulur ve kaçınılmaz olan yenileşme süreçleri ise geciktirilerek uygulanır. Geleneksel bürokratik devlet kurumları, köklü aile şirketleri, belirli bir sektörde uzun süredir faaliyet gösteren ve değişime kapalı işletmeler bu tarz örgüt kültürüne sahiptirler.
- Yenilikçi Değişime Açık Örgüt Kültürü: Değişimi ve yeniliği teşvik eden, risk almaktan çekinmeyen bir kültür modelidir. Sürekli olarak yenilik arayışındadır ve organizasyonu geliştirmeye odaklanırlar. Yeni fikirlerin üretilmesini, uygulanmasını ve test edilmesini destekleyecek bu örgüt kültürü esneklik ve uyum açısından önemli bir modeldir. Bu tarz örgütlerde sürekli iyileştirme teşvik edilir ve ödüllendirilir. Teknoloji şirketleri (Google, Apple, Tesla), Ar-Ge odaklı firmalar, yenilikçi girişimler (start-up'lar), esnek yönetim yapısına sahip firmalar.
- Liberal-Analizci Dengeleyici Örgüt Kültürü: Muhafazakâr ve yenilikçi kültürlerin bir birleşimidir. İstikrar ve kurumsallığa değer verirken, gerektiğinde değişime de açık bir yapıya sahiptir. Dış çevredeki değişimleri yakından takip ederek uyum sağlayacak esnekliğe sahiptir. Planlı değişim süreçlerini destekler ve dönüşüm konusunda bilinçlidir. Yenilikleri benimser ancak kontrollü bir şekilde uygularlar. Geleneksel yapıya sahip büyük şirketler (örneğin General Electric, IBM gibi köklü ama değişime uyum sağlayan firmalar), orta ölçekli işletmeler ve akademik kurumlar bu örgüt tipine örnek verilebilir.
- Kirsch ve Trux modeli, örgütlerin değişime karşı nasıl tepki verdiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Strateji belirlerken örgüt kültürü ile uyumlu yaklaşımlar geliştirilmesini sağlayan bu örgüt kültürü modeli değişim yönetiminde örgütsel

değişim süreçlerinin yönetilmesinde oldukça yapıcı bir kültürdür. Kirsch ve Trux'un örgüt kültürü modeli, örgütlerin değişime nasıl tepki verdiklerini anlamak ve bu doğrultuda stratejik planlama yapmak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünü dış çevreye uyum sağlama ve örgütün kendi yapısını dönüştürme yeteneği olmak üzere iki temel eksene oturtarak açıklamıştır. Bu iki eksenin birleşimiyle dört temel kültürel boyut ortaya çıkmaktadır: Bunlar, katılım kültürü, tutarlılık kültürü uyum kültürü ve misyon kültürü boyutlarıdır.

- **Katılım Kültürü:** Çalışanların güçlendirilmesi ve kararlara katılımını esas alırken ekip çalışmasını ve inisiyatif alan çalışanlara sahiptir. Çalışanların yetkinlikleri sürekli olarak geliştirilir ve karar süreçlerine doğrudan dahil edilir. Bu örgütlerde organizasyona aidiyet duygusu yüksektir. Google, Facebook, Zappos gibi çalışan dostu ve katılımcı yönetim anlayışına sahip şirketler.
- **Tutarlılık Kültürü:** Örgüt içinde amaçlar, değerler ve normlar tutarlıdır. Bütünleşme ve koordinasyon sağlanarak ortak bir yön belirlenir. İşleyiş ve süreçler standartlaştırılır, organizasyon içindeki bireyler bu kurallara uymaya teşvik edilir. Örgütsel süreklilik sağlanır ve çalışanlar ortak değerleri benimser. Toyota, McDonald's gibi süreçleri ve işleyişi belirli standartlara dayalı çalışan firmalar.
- **Uyum Kültürü:** Çevre ve müşteri taleplerine hızla uyum sağlar. Organizasyon yenilikçiliği ve değişimi destekler. Müşteri odaklılık, pazarı iyi analiz etme ve örgütsel öğrenme ön plandadır. Organizasyonlar çevresel değişimleri gözlemleyerek süreçlerini yeniden şekillendirebilir. Tesla, Apple, Amazon gibi müşteri taleplerine uyum sağlayarak yenilik geliştiren firmalara örnek verilebilir.
- **Misyon Kültürü:** Organizasyon net hedefler ve stratejilerle yönetilir. Çalışanlara uzun vadeli vizyon sunulur. Örgütsel amaçlar, misyon ve stratejiler doğrultusunda belirlenir. İş görenlerin organizasyonun misyonuna bağlı kalması beklenir. NASA, Dünya Bankası, Siemens gibi uzun vadeli stratejilere dayalı çalışan organizasyonlardır.

Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü modeli, organizasyonların rekabet avantajı kazanabilmesi için kültürel değerlerin nasıl kullanılması gerektiği konusunda açık bir çerçeve sunmaktadır. Yukarıda da örnek verilen firmaların performansları

değerlendirildiğinde kültürel faktörlerin nasıl etkili olduğunu ortadadır. Bu kültür modeli rekabetçi avantaj sağlamak için kültürel stratejilerin nasıl geliştirilebileceğine rehberlik etmektedir. Yukarıdaki 4 farklı kültür türü analiz edilerek örgüt için hangisi avantajlı ise o örgüt kültürünün gelişimi desteklenmelidir.

Okul Kültürü Kavramı

Okul kültürü, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından oluşturulan ve geliştirilen; okul içindeki davranış kalıplarını belirleyerek bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yapı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar okul kültürünü şekillendirirken, aynı zamanda bu kültürel yapıdan da etkilenmektedir. Bir okulun kültürü, o okulun kimliğini ve yaşam biçimini yansıtan temel unsurlardan biridir.

Okul kültürü, yazılı olmayan kurallar, dile getirilmeyen inançlar ve paylaşılan varsayımlar aracılığıyla bireylerin düşünce sistemlerini ve iş yapış biçimlerini yönlendirmektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler arasındaki ilişkileri, beklentileri ve davranışları da doğrudan şekillendirmektedir (Kaplan & Owings, 2013). Her okul, kendine özgü bir kültüre sahip olup, bu kültür bireylerin davranışlarını, sosyal ilişkilerini ve okul ortamına dair algılarını etkileyen önemli bir sosyal olgu olarak değerlendirilmektedir. Willard'a göre her okul, kendine has bir kültüre sahiptir ve bu kültür, davranışları ve ilişkileri şekillendiren ahlaki kodlar, söylemler ve yaşam tarzları içermektedir (Pettersen, Terrence & Deal, 2009). Ayrıca okul kültürü, çevrenin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin okula dair algılarını belirleyen bir faktördür. Okullar, diğer örgütlerde olduğu gibi, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik boyutları olan hizmet odaklı kurumlardır. Bu doğrultuda, okulun da kendine özgü öğrenci-öğretmen, yönetici-öğretmen, öğrenci-yönetici, öğretmen-veli, yönetici-veli ve yönetici-çevre ilişkilerini düzenleyen bir kültürel yapısı bulunmaktadır.

Okul kültürü, örgüt kültürü kavramından türemiş olmakla beraber, eğitim sürecinin ve okulların kendilerine özgü yapıları dolayısıyla alan yazınında sıkça söz edilen ve gerek çevrenin gerek öğretmenlerin ve gerekse öğrencilerin okulu algılama biçimlerini ve okuldaki davranış kalıplarını belirleyen çok önemli bir olgudur. Okul, bir makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibarıyla politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olarak nitelendirilmektedir. Okul yaşamı büyük ölçüde öznel özellikler taşıdığından, okulların salt nesnel bir bakış açısıyla çözümlenmesi ve anlaşılması mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliğini etkileyen ve aynı zamanda bu ilişkilerin niteliğinden etkilenen okul kültürü olgusu önem taşımaktadır (Aslan, Özer ve Bakır, 2009, s. 271).

Kültür, insanların bir okula girdiklerinde ve okul koridorlarından geçtiklerinde hissettikleri genel duygudur. Bir okulun kültürü, yani “buralarda işleri yapma şeklimiz”, öğretmenlerin öğrencileri hakkında ne düşündüğü, yöneticilerin öğretmenlerle ilişkisi, öğretmenlerin neleri profesyonel kıyafet olarak kabul ettiği, personelin neleri yapıp yapmadığı da dahil olmak üzere okul yaşamının her yönünü etkiler (Kaplan & Owings, 2013).

İlgili alanyazında örgüt kültürüne ilişkin farklı sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı kategorilere ayrılmıştır. Örneğin, bir sınıflamaya göre örgüt kültürü; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültür olarak ele alınmaktadır. Başka bir sınıflamada ise örgüt kültürü; girişimci, iş birliğine dayalı, yapılaşmış ve pazar merkezli kültür şeklinde ayrılmaktadır (Şişman, 2002). Hofstede (1997), örgüt kültürünü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve eril-dişil özellikler çerçevesinde sınıflandırmıştır. Harrison (1972) ve Handy (1981) ise örgüt kültürünü güç, rol, görev ve birey kültürü olarak dört farklı kategoriye ayırmıştır. Buna ek olarak, Terzi (2005) örgüt kültürünü destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü şeklinde sınıflandırmıştır.

Okul kültürü, farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmakta olup, bu yaklaşımlar arasında fonksiyonalist yaklaşım, süreç yaklaşımı ve iyileştirme-etkinlik yaklaşımı yer almaktadır. Fonksiyonalist yaklaşım, okul kültürünü okulun belirli işlevlerini yerine getiren bir yapı olarak görmektedir (Cheng, 1993, s. 87; Kuen, 2009, s. 88). Bu bağlamda okul kültürü;

- a. Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır,
- b. Okula katılımın sağlanmasını kolaylaştırır,
- c. Sosyal sistemin istikrarını artırır,
- d. Okul üyelerinin performansını ve davranışlarını yönlendirerek belirli bir hissiyat oluşturur,
- e. Örgütler arasında fark yaratan ve sınırları belirleyen bir işlev üstlenir,
- f. Örgütsel bütünlüğü sağlayarak kurumun bir arada tutulmasına katkıda bulunur,
- g. Davranışlar için belirli standartlar oluşturur,
- h. Örgüt üyeleri için esnek bir kontrol mekanizması görevi görür.

Süreç Yaklaşımı: Bu yaklaşım, okul kültürünün nasıl geliştirildiğine ve sürdürüldüğüne odaklanmaktadır (Cavanaugh & Dellar, 1997 b, s. 3; Kuen, 2009, s. 89). Süreç yaklaşımının temel özelliklerinden biri, okul kültürünü statik bir yapı olarak değil, dinamik ve dış çevre

ile sürekli etkileşim hâlinde olan bir olgu olarak ele almasıdır. Bu bağlamda, okul kültürünün nasıl oluştuğunu açıklamakla kalmaz, aynı zamanda onun işleyiş mekanizmalarını da ortaya koyar.

İyileştirme-Etkinlik Yaklaşımı: Bu yaklaşım, fonksiyonalist ve süreç yaklaşımlarının güçlü yönlerini bir araya getirerek okul kültürünü daha geniş bir perspektiften ele almaktadır. Okul kültürünün yalnızca katkılarını vurgulamak yerine, onu dinamik bir süreç olarak değerlendirmekte ve bütüncül bakış açısını terk ederek daha esnek bir analiz sunmaktadır (Kuen, 2009, s. 89).

Okul kültürü, zaman içerisinde okullar tarafından oluşturulan; inançlar, normlar, varsayımlar, tutumlar ve davranışları içeren, çalışanların etkileşimleri sonucu şekillenen ve okula özgü bir kimlik kazandıran bir yapıdır. Bu kültür, okulda hangi unsurların önemli veya önemsiz olduğunu, nasıl davranılması gerektiğini belirleyen bir yaşam biçimi olarak tanımlanabilir.

Balcı'ya (2007) göre, okul kültürü, belirli bir okulun zaman içinde geliştirdiği özgün bir yaşam tarzıdır. Okulun tarihi, gelenekleri ve personeli arasındaki etkileşim, zamanla o okula özgü bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. Bu kültür; normlar, inançlar, tutumlar, beklentiler, davranışlar ve eğilimlerden meydana gelmektedir. Sonuç olarak, okulda hangi değerlere önem verildiği, hangi unsurların daha az kıymetli görüldüğü ve nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda çalışanlar arasında ortak bir anlayış gelişmektedir. Dolayısıyla, okulun temel işlevi olan eğitim ve öğretim süreçlerinde öğrenci ve öğretmenlerden hangi tutum ve davranışların beklendiği, hangi unsurların vurgulanması gerektiği büyük ölçüde okul kültürü tarafından belirlenmektedir. Okul kültürü, bir okula özgü değerler, gelenekler, törenler, normlar, inanışlar ve mitlerden oluşan bir bütündür. Yazılı olmayan ancak okul üyeleri tarafından bilinen ve uyulması gereken kurallar bütünü olarak görülen bu kültürel yapı, bireylerin davranışlarını yönlendiren aktarılagelmiş kalıpları içermektedir.

Okul kültürü, bir eğitim kurumunun temel değerleriyle derinlemesine kökleşmiş olup, bireylerin okullarda nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını şekillendirmektedir. Bu kültürel yapı, okul topluluğunun üyeleri tarafından farklı derecelerde anlaşılabilir de okuldaki işleyişi ve fonksiyonları doğrudan etkilemektedir. Okulun genel çalışma düzeni ve elde ettiği çıktıların arkasında, geniş ölçüde paylaşılan beklentiler, değerler, inanışlar, normlar, söylemler, mitler, gelenekler ve törenlerden oluşan gayri resmî bir yapı

bulunmaktadır. Bu unsurlar, tarihsel süreç içinde nesilden nesile aktararak okul kültürünün devamlılığını sağlamaktadır (Maslowski, 2001, s. 8; Stolp, 1994, s. 1; Barth, 2002, s. 6; Tillar, 2004, s. 8; Fitzhenry, 2010, s. 39).

Güçlü bir okul kültürü kısa sürede oluşmamaktadır. Okul kültürü, formel ve informal liderlerin katkılarıyla zaman içinde şekillenmekte, değerler ve gelenekler yoluyla güçlenerek kurumsallaşmaktadır (Peterson & Deal, 2002). Okul kültürü üzerine yapılan araştırmalar, başarılı okulları tanımlayan belirli kültürel özelliklerin varlığını ortaya koymaktadır. Bu okullarda vandalizm ve disiplin sorunlarının yaşanmadığı, öğrenmeye elverişli ve güvenli bir eğitim ortamının sağlandığı, her öğrenciden yüksek başarı beklentisinin bulunduğu ve herkesin başarılı olabileceğine inanıldığı görülmektedir. Ayrıca, açık performans hedefleri belirlenmiş olup, güçlü liderlik davranışları sergilenmektedir (Deal & Peterson, 1990, s. 21). Okul kültürü, okul çalışanlarının birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan ve insan ilişkilerini düzenleyen davranış kalıpları ile okulun temel değerlerinden oluşan dinamik bir yapıdır. Bu kültür, zaman içinde doğmakta, gelişmekte, dönüşmekte ve değişime uğramaktadır.

Gallagher (2011), okul kültürünü bir organizmaya benzetmektedir. Ona göre, bir okulun kültürü; içinde yaşadığı, değiştiği, büyüdüğü, dönüştüğü ve çevresine uyum sağladığı dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Okul kültürü, yaşayan bir organizma gibi sürekli evrim geçirmekte ve bazı açılardan kendi ekosistemini oluşturmaktadır (Gallagher, 2011, s. 26).

DNA, organizmaların hayatta kalabilmesi için gerekli olan genetik kodları içeren bir yapıdır. Benzer şekilde, okul kültürü de okulların kimliğini oluşturan temel unsurlardan biridir. Tıpkı her canlının DNA'sının kendine özgü olması gibi, okulların kültürleri de benzer bazı özellikler taşısa da her biri kendine ait ve farklı bir yapıya sahiptir. Swindler, okulları bir organizmaya benzeterek her okulun kendine özgü bir yapısı olduğunu ve bu yapının DNA'ya benzer şekilde şekillendiğini ifade etmektedir. Ancak her okul, kendi ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı bir kültürel yapıya sahip olabilmektedir (Swindler, 2009, s. 28).

Okul kültürü, okulda yer alan bireyler arasındaki etkileşimlerden doğan ve örgütün gelenekleri, görenekleri ile ritüellerinden oluşan bir bütündür. Petterson, okul kültürünü, bireylerin birbiriyle nasıl etkileşimde bulunduğu, kabul görme ve takdir edilme sınırları ile örgütün gelenek ve ritüelleri çerçevesinde tanımlamaktadır (Petterson, 2006, s. 23).

Okullar insanlar tarafından oluşturulmuş sosyal bir gerçekliktir ve zamanla tüm okullar kendi yaşam tarzlarını oluşturmaktadır. Okulun tarihi, gelenekleri, çalışanların birikimleri gibi unsurlar zaman içerisinde okula has bir kültürün oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum okul içerisinde yer alan insanların karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Karşılıklı etkileşim sürecine ancak okuldaki herkesin eşit şartlarda katılması ile ortak bir okul kültürü oluşturulabilmektedir. Aksi halde okul içerisinde birden fazla alt kültür oluşmakta ve bu alt kültürlerden birinin baskın olması halinde diğerlerinin üzerinde hâkimiyet kurma eğilimine girme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir (Şişman, 2002). Okul kültürü, okul personelinin davranışlarından, inançlarından, değerlerinden, okulu algılamalarından, iş ahlakından, öğretmen, öğrenci, yönetici ve velilerin geleneklerinden, davranış kalıplarından, okuldaki törenlerden, merasimlerden, spor müsabakalarından, ödüllerden, kupa ve madalyalardan, ders planlarından meydana gelen bir olgudur. Okul kültürü, çok sayıda değişkeni içerir. Bunlar; davranışlar, inanışlar, algılamalar, değerler, ahlaki etkiler (veya eksikliği), iş etiği ve yöneticilerin, fakültenin, personelin ve öğrencilerin gelenekleri, artifaktlar, bir araya gelme ile ilgili törenler, merasimler, fakülte toplantıları, atletizm yarışmaları, ödüller, ders planları ve okulun genel uygun davranışlarıdır (Hoy, 1990, s. 160, Holmes, 2009, s. 1). Her okulun kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kendini okulun mimarisinde, öğrencilerin ve çalışanların aralarındaki konuşma ve davranışlarında, koridorlarında, kafeteryasında, sınıf ve büro düzenlerinde, boş zaman aktivitelerinde kendini gösterir. Bu özellikler okulun karakterini temsil eder. Deal ve Peterson’a göre her okul kendine has karaktere veya “bir imaja” sahiptir. Siz onu binaya yaklaşırken hissedersiniz. Siz kapıdan geçerken neredeyse onu koklar ve tadarsınız. Onu duvarlardaki resimlerde ve salonlardaki öğrencilerde görebilirsiniz. Onu sınıfta öğrenciler ve öğretmenler arasındaki konuşmalarda ve okul bahçesinde öğrencilerin birbirleri ile konuşmalarında duyabilirsiniz. Kültür kavramı, bir okulun karakterini tanımlama anlamına gelir çünkü o okulun tarihi sürecinde oluşmuş olan değerler, inanışlar ve geleneklerin derin kalıplarını yansıtır. Herhangi bir örgütün günlük yaşamının bilinçli farkındalığının altında düşünce his ve eylemlerin bir akıntısı vardır (Deal ve Peterson, 1990, s. 7).

Kruse ve Louis okul kültürünün üç katmandan oluştuğunu belirtmektedir (Kruse ve Louis, 2008, s. 47). Bunlar;

- Göreceğin şeyler,
- Hakkında konuşabileceğin şeyler,

- Varlığını sorgulamadığın şeyler.



Şekil 1.Okul Kültürünün Katmanları (Kruse ve Louis, 2008, s. 47)'den uyarlanmıştır.

Buzdağları, büyük bir kısmı suyun altında kalan ve yalnızca küçük bir bölümü görülebilen devasa buz kütleleridir. Okul kültürü de benzer bir yapıya sahiptir; en önemli unsurlar olan inançlar, değerler, tutumlar ve duygular görünmez bir şekilde derinlerde yer alırken, fiziksel düzenlemeler, gelenekler ve törenler gibi dışa yansıyan unsurlar daha çok dikkat çeker.

Bir okulun kültürü, büyük ölçüde görünmeyen unsurlardan oluşan bir buzdağına benzetilebilir. Gözle görülebilen unsurlar her zaman en önemli olanlar değildir; aksine, bir okulun kültürel yapısının daha az görünür olan kısmı, değişim süreçlerini tetikleyen temel faktördür. Okul kültürünün büyük bir bölümü yüzeyin altında yer almakta olup, çoğu okul topluluğu daha çok somut ve gözlemlenebilir unsurlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin, "Koridorların temiz tutulması nasıl sağlanabilir?" veya "Kafeteryada öğrenci davranışlarını düzenlemek için hangi kurallar belirlenmelidir?" gibi konular sıklıkla gündeme gelmektedir (Kruse & Louis, 2008, s. 47).

Maslowski, okul kültürünü üç temel boyutta ele almıştır: içerik, homojenlik ve güç (Maslowski, 2001, s. 12).

- Kültürün içeriği, okul üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların yanı sıra temel varsayımlar, normlar ve değerlerin anlamlarını içermektedir.
- Kültürün homojenliği, kültürel unsurların yanı sıra temel varsayımlar, normlar ve değerlerin öğretmenler tarafından hangi düzeyde paylaşıldığını yansıtmaktadır. Eğer okulun tüm üyeleri bu temel değerleri benimsemişse, söz konusu kültür homojen bir yapıya sahiptir.
- Kültürün üçüncü yönü, temel varsayımların, değerlerin ve davranış normlarının gücü

ile ilgilidir. Kültürel güç, literatürde “norm ve değerlerin açıkça ifade edildiği seviye ve bunların uygulama seviyesinin kombinasyonu olarak tanımlanır”.

Okul kültürü, farklı biçimlerde kendini gösterebilmekte olup, bu farklılık öğretmenlerin uygulamaları, aralarındaki ilişkiler ve yöneticilerin öğretmenlere karşı tutumları gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bazı okul kültürlerinde baskıcı bir yapı hâkimken, rekabet ön planda tutulmakta ve uzun vadeli planlamalar yerine anlık çözümlere odaklanılmaktadır. Diğer bazı okul kültürlerinde ise, iş birliği düşük seviyede de olsa mevcut olup, öğretmenler daha çok ders materyallerini paylaşmaya yönelik etkileşim kurmaktadır. Bunun yanı sıra, bazı okul kültürleri bürokratik bir yapıya sahip olup, öğretmenler kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmakta, ilişkiler resmi düzeyde yürütülmekte ve iş birliği oldukça zayıf kalmaktadır. En ideal okul kültürü tipinde ise öğretmenler arasında tam bir iş birliği söz konusu olup, mesleki gelişim ön planda tutulmakta ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmektedir.

Quiambao'ya göre, Fullan ve Hargreaves okul kültürlerini dört farklı başlık altında ele almaktadır (Quiambao, 2004, s. 13):

- Birinci tip: Bu kültürde öğretmen sınıfın mutlak otoritesi konumunda olup, bu durum sınıfta rekabetçi bir atmosferin oluşmasına yol açmaktadır. Bu tür okul kültürlerinde öğretmenler uzun vadeli planlamalar yerine mevcut duruma odaklanarak geleneksel öğretim yöntemlerini benimsemektedir.
- İkinci tip: İş birliğinin sınırlı olduğu bu okul kültüründe, öğretmenler arasında yüzeysel etkileşimler söz konusudur. Öğretmenler ders materyalleri ve bazı öğretim stratejilerini paylaşmakla birlikte, müfredat geliştirme, uzun vadeli planlama ya da eğitim felsefeleri gibi daha derin konulara girmekten kaçınmaktadır.
- Üçüncü tip: Bürokratik yapı ve prosedürlerin baskın olduğu bu kültür türünde, iş birliği büyük ölçüde şekilsel düzeyde kalmakta, öğretmenler arasındaki ilişkiler resmî bir çerçevede yürütülmekte ve samimiyetin düşük olduğu bir iş ortamı oluşmaktadır.
- Dördüncü tip: İş birliği kültürünün sürekli vurgulandığı bu okul ortamında, öğretmenler mesleki gelişimlerini artırma fırsatı bulmakta ve güven içinde çalışma ortamı sağlanmaktadır. Bu tür okullarda takım öğretimi, danışmanlık ve ortak karar alma süreçleri büyük önem taşımaktadır. Öğretmenler, diğer eğitimcilerle ve farklı

okul programlarıyla tanışma fırsatı yakaladıkları hizmet içi çalıştaylar, seminerler ve konferanslara aktif olarak katılarak sürekli öğrenme sürecine dahil olmaktadır.

Gruenert, okul bağlamında kültür kavramına ek anlamlar yükleyerek çeşitli unsurlar ortaya koymuştur (Gruenert, 1998, s. 18):

- Öğretmenlerin personel odasındaki etkileşimleri, kullandıkları dil ve oluşturdıkları söylemler gibi gözlemlenebilir davranışsal düzenlilikler,
- Ders planlaması ya da öğrenci gelişiminin izlenmesi sürecinde öğretmen çalışma gruplarında ortaya çıkan normlar,
- Okulun misyon ifadesiyle örtüşen baskın değerler,
- Belirli bir dersin öğretilme ve öğrenilme biçimini yönlendiren eğitim felsefesi,
- Yeni öğretmenlerin okulda veya bölümlerinde uyum sağlayabilmeleri için öğrenmek durumunda oldukları kurallar,
- Okul kültürünü, zaman içinde gelişen ve üyeleri arasında güçlü bir ortak felsefe oluşturan tutum, eylem ve artifaktlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Okul kültürü, örgütün tarihi, örgüte dair anlatılan hikâyeler, mitolojiler, değerler, semboller, inançlar, törenler, örgütsel beklentiler ve kahramanlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Flint ise, bir okulun kültürünü tanımlarken birbirine paralel ve örtüşen unsurları vurgulamaktadır (Flint, 2000, s. 9):

- Örgütün geçmişi ve tarihi,
- Örgüte dair anlatılan hikâyeler ve sembolik mitolojiler,
- Örgütle ilişkilendirilen değerler ve inanışlar,
- Örgüt içinde davranışlara yönelik beklentiler,
- Örgütün sembolik anlam taşıyan tören ve ritüelleri,
- Örgütü temsil eden kadın ve erkek kahramanlar.

Okul kültürleri, üyeleri arasında ortak amaç ve değerlerin paylaşımı, sürekli öğrenme ve gelişim isteği, sosyal normlara uyum, problem çözme becerileri ile bu süreçte edinilen deneyimlerin paylaşılması, samimi ilişkilerin kurulması ve iş birliği içinde çalışma gibi temel özellikler taşımaktadır.

Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe ve Aeltermann, okul kültürlerinin ortak unsurlarını şu şekilde tanımlamaktadır: Paylaşılan amaç ve değerler duygusu, sürekli öğrenme ve gelişim normları, ortak problem çözme süreçleri ile edinilen deneyimlerin paylaşılması ve bu

süreçlerin iş birliği ile desteklendiği samimi ilişkiler ve fırsatlar. Bu bağlamda, okul kültürü beş temel boyutta şekillenmektedir (Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe & Aelterman, 2008, s. 160).

- Hedef odaklı olmak: Okul vizyonunun açıkça formüle edildiği ve ekip üyeleri tarafından paylaşıldığı seviye.
- Katılımcı karar verme: Öğretmenlerin okuldaki karar vermeye katılma seviyeleri.
- Yenilikçilik: Öğretmenlerin değişime karşı açık tavra sahip olma seviyeleri.
- Liderlik: Öğretmenlerin müdürü hangi seviyede destekleyici ve/veya yapıcı davranışı cesaretlendiren bir birey olarak gördükleri.
- Öğretmenler Arası İşbirliği: Okul kültürü, hem öğretmenler arasındaki resmî ve gayriresmî ilişkilerin seviyesini belirleyen hem de öğrencilerin öğrenme süreçlerini doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Bunun yanı sıra, etkili bir okul müdürü ile öğrenmeyi destekleyen bir okul kültürü arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Misyon ve vizyon, okul kültürünün temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Misyon, öğretmenleri, yöneticileri ve öğrencileri üstlendikleri görevleri yerine getirmeye motive ederken, vizyon bu misyon doğrultusunda okulun çalışanlarına aktarılmaktadır. Vizyon ifadeleri, okulun genel ve özel amaçlarını, uzun vadede ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek, kurum içindeki bireylere bu hedefleri benimsetmeyi amaçlamaktadır.

Petterson'a göre okul kültürü belirli temel unsurlardan oluşmaktadır. Birçok araştırmacı, okul kültürünü çeşitli bileşenlere ayırarak incelemiş, bazıları misyon ve amacı bu kültürün en temel unsurları olarak değerlendirmiştir. Okul misyonu, liderleri yönetim süreçlerinde etkili kılmak, öğretmenleri öğretme sürecinde motive etmek ve öğrencileri öğrenmeye teşvik etmek amacıyla soyut ancak güçlü bir yönlendirici unsur olarak örgütün yapısına entegre edilmektedir. Oluşturulan misyon çerçevesinde belirlenen vizyon, örgütün tüm paydaşlarına aktarılmakta ve onların bilinç seviyelerini artırmayı hedeflemektedir. Vizyon, örgütün üyelerine gerçekçilik duygusu kazandırırken, aynı zamanda kurumun ulaşmayı amaçladığı hedeflerin önemini vurgulamaktadır (Petterson, 2006, s. 26).

Okulun misyon ve vizyonu, örgüt içinde deneyimler, inançlar ve hikâyeler aracılığıyla okul personeline aktarılmakta ve böylece çalışanların ortak hedefler doğrultusunda birleşmesini sağlamaktadır. Bu süreçte değerler ve inanışlar temel araçlar olarak kullanılmakta, örgüt üyeleri belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek, okul kültürünün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. “Misson ve amaç insanların günlük ve haftalık bazda neye yönelik

çalıştığını belirler ve bu da okulu birlikte tutan sembolik bir yapıştırıcıdır. Bu bilinçli bir ifade ile belirtildiğinde değerler ve inanışlar vasıtası ile gerçekleştirilir. Değerler, önemli olan şeyin daha derin bir hissini oluştururlar. Bazı araştırmacılar inançları “hakikat ve gerçek hakkında bilinçli olarak tutulan sezgisel görüşler” olarak tanımlarlar. Bu değerli inanışlar, örgütün üzerine inşa edildiği temel yapıyı temsil ederler” (Pettersson, 2006, s. 27).

Okul kültürü, kimi zaman gerçek olaylara, kimi zaman ise hayalî unsurlara dayanan hikâyelerden, sorgulanmadan kabul edilen mitlerden, okulu simgeleyen ikonlardan, törenlerden, merasimlerden ve çeşitli sosyal etkinliklerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, ödüller, spor müsabakaları, madalyalar, kupalar ve sanatsal etkinlikler de okul kültürünün şekillenmesine katkı sağlayan unsurlar arasındadır.

Mintzberg’e (2010, s. 172) göre, okul kültürünün içeriğini oluşturan üç temel sembol sistemi bulunmaktadır: hikâyeler, ikonlar ve törenler.

- Hikâyeler: Gerçek olaylara dayansa da kimi zaman hayalî unsurlar içeren anlatılardır.
 - Mitler, herhangi bir olguya dayanmasa da sorgulanmadan kabul edilen inançları ifade eden hikâyelerdir.
 - Efsaneler, tekrar tekrar anlatılan ve kurgusal detaylarla zenginleştirilen hikâyelerdir.
- İkonlar: Okul kültürünü yansıtan nesneler olup, logolar, sloganlar ve diğer semboller bu kategoride değerlendirilmektedir.
- Törenler: Okulda hangi unsurların önemli olduğunu vurgulayan ve belirli bir düzen içinde gerçekleştirilen kutlama ve ritüellerdir.

Deal ve Peterson'a göre, negatif kültüre sahip okullar ise verimsiz ve olumsuzdurlar. İş görenler aşırı derecede parçalanmışlardır. Okulların öğrencilere hizmet amacı kaybolmuştur. Sellers'a göre, açık amaç duygusundan yoksun olunması, tembelliği destekleyen normların olması, ilerlemeden yoksun olmanın suçlusu olarak öğrencilerin görülmesi, iş birliği için cesaretin kırılması ve iş görenler arasında sıklıkla düşmanca ilişkilerin gözlenmesi negatif kültürleri olan okulların özelliklerindendir. Bu okullar iş görenler ve öğrenciler için sağlıksızdır (Akt. Brown, 2005).

İlgili Araştırmalar

Ada & Ayık (2008) tarafından yapılan “*İlköğretim Okullarında Okul Kültürü*” adlı çalışma, ilköğretim okullarındaki kültürel yapıyı belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada Erzurum ilinde bulunan 32 ilköğretim okulunda görev yapan 40 yönetici ve 361 öğretmen üzerinde bir anket uygulanmıştır. Sonuçlar, güçlü ancak geliştirilmesi gereken bir okul kültürü yapısının varlığını ortaya koymuştur.

Aktaş (2019) tarafından yapılan “*İlkokul Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algı Düzeylerinin İncelenmesi*” adlı çalışma, ilkokul öğretmenlerinin okul kültürüne yönelik algılarının çeşitli değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma İstanbul'un Gaziosmanpaşa ilçesinde 25 devlet ve 9 özel okulda görev yapan toplam 276 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının cinsiyet, meslekteki hizmet yılı ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği, ancak destek kültürü boyutunda iş tatminine bağlı olarak farklılık olduğu belirlenmiştir.

Akan (2016) tarafından yapılan “*Okul Kültürü Bağlamında İlköğretim Kurumlarında Etkili Okul Değerlendirilmesi*” adlı çalışma, okul yöneticileri ve öğretmen algılarına göre okul kültürü bağlamında etkili okul olma özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiş olup, Erzurum ilinde görev yapan 155 okul yöneticisi ve 616 öğretmenden oluşan bir örneklemle yürütülmüştür. Çalışma sonucunda, öğretmenler ve yöneticiler okul kültürünün etkili bir okul oluşturma sürecinde önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Ancak mesleki kıdem ve görev yapılan okul türüne göre okul kültürü algılarında farklılıklar olduğu bulunmuştur.

Atay (2001) tarafından yapılan “*Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi*” adlı çalışma okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmen verimliliği üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmayan okullarda öğretmenlerin daha düşük performans sergilediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini benimsemesi, öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır.

Altınışik ve Sarpkaya (2020) tarafından yapılan “*Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*” adlı çalışma ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İlişkisel tarama modeli kullanılan çalışma Uşak merkezdeki resmi

ortaokullarda görev yapan 237 öğretmen (2015-2016 öğretim yılı)’e “Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri” uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en fazla korumacı sessizlik sergiledikleri ve destek kültürünü en yüksek düzeyde algıladıkları, güç kültürü ve rol kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, destek kültürü ile korumacı sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde ilişki tespit edildiği ifade edilmiştir. Okullarda daha demokratik yönetim sistemlerinin uygulanmasının önemine dikkat çekilmiştir.

Uysal Arpaguş (2011) tarafından yazılan “Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezi okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada, okul kültürünün öğretmenlerin motivasyonu, iş tatmini ve çalışma verimliliği üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve öğretmenlerin okul kültüründen nasıl etkilendiği ortaya konulmuştur. Nicel tarama modelinde gerçekleştirilen çalışmada “Öğretmen Davranışları Ölçeği” ve okul kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Kırklareli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 338 öğretmene (2010-2011 eğitim-öğretim yılı) uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve çalışma sonucunda; olumlu okul kültürü, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırdığı, olumsuz okul kültürü, öğretmenlerde stres ve motivasyon kaybına neden olduğu, okul kültürüne bağlı olarak öğretmenlerin daha aktif çalıştığı veya performanslarının düştüğü gözlemlenmiştir. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının öğretmenlerin davranışlarını doğrudan etkilemediği görülmüştür. Okul yönetimi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin öğretmenlerin performansını doğrudan etkilediği saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin okul kültürüne erkeklere kıyasla daha duyarlı olduğu görülmüştür. Deneyimli öğretmenler, okul kültürünün etkilerini daha az hissederken genç öğretmenler bu etkileri daha fazla hissettiği görülmüştür. Kıdemi yüksek olan öğretmenler, okul kültürünü şekillendirme konusunda daha aktif rol üstlendiği belirtilmiştir.

Anar Khalafov (2019) tarafından yazılan “*The Stimulating and Obstructing Factors for the Application of Student-Centered Education in Azerbaijani Schools*” başlıklı çalışma Azerbaycan'daki okullarda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmasını teşvik eden ve engelleyen faktörleri analiz etmek amacıyla karma yöntem araştırma deseninde bir çalışma yürütmüştür. Özellikle, öğrenci merkezli öğrenme sağlayan okulların kapsayıcı eğitim sistemine katkıları ve öğretmenlerin bu pedagojik yaklaşıma uyumu üzerine odaklanılmıştır. Bakü’deki beş farklı okulda görev yapan öğretmenler 244 öğretmen üzerinden öğretmenlerin öğrenci merkezli eğitime dair algılarını belirlemek amacıyla anket uygulanmış ve Eğitim

uygulamaları ve okul kültürünü ortaya koymak için odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenler, öğrenci merkezli eğitimin faydalarını anlamakta ancak uygulamada zorluk yaşadıklarını belirtmiştir. Okullarda öğretmen merkezli (geleneksel) ders anlatım metotlarının daha baskın olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, öğrenci merkezli yöntemleri uygulamak için yeterli eğitime ve kaynağa sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Okul yönetiminin desteği ve öğretmenlerin mesleki gelişim programlarına katılımı, öğrencilerin aktif öğrenmeye karşı ilgisi ve motivasyonu öğrenci merkezli okul kültürünün göstergesi olduğu belirlenmiştir.

Lorenz, Kikkas ve Laanpere (2013) tarafından yazılan “Exploring the Impact of School Culture on School’s Internet Safety Policy Development” başlıklı konferans bildirisi okul kültürünün internet güvenliği politikalarının geliştirilmesi üzerindeki etkisini araştırmak ve katılımcı ve açık bir okul kültürüne sahip olan okulların daha esnek ve kapsayıcı internet güvenliği politikaları geliştirme eğiliminde olup olmadığını incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Keşifsel nitel araştırma deseninde gerçekleştirilen çalışma Estonya’daki bir okulda 5 farklı paydaş grubuyla (okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve bilişim uzmanları) yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan tematik analiz okul kültürüne yönelik önceden belirlenmiş çerçevelerle karşılaştırmalı değerlendirme yapılmasını sağlamıştır. Araştırma sonucunda katılımcı ve açık okul kültürüne sahip olan okulların, esnek ve öğretmenler, öğrenciler ile velileri sürece dahil eden bir politika geliştirme eğiliminde olduğu, daha merkeziyetçi ve teknoloji odaklı yönetim anlayışına sahip okulların, sıkı kurallara dayanan, daha denetleyici ve katılımcılığı düşük internet güvenliği politikaları oluşturduğu ortaya konulmuştur.

Bozkurt, Çoban, Özdemir & Özdemir (2021) tarafından yapılan “How Leadership, School Culture, Collective Efficacy, Academic Self-Efficacy, and Socioeconomic Status Affect Student Achievement” adlı çalışma okul liderliği, okul kültürü, öğretmenlerin kolektif yeterliliği, öğrencilerin akademik öz-yeterliliği ve sosyoekonomik durumun akademik başarı üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, 30 okulda görev yapan 194 öğretmen ve 948 öğrenciden oluşan bir örnekleme gerçekleştirilmiş olup, iki seviyeli yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin kolektif yeterliliği, öğrencilerin akademik öz-yeterliliği ve sosyoekonomik durumun öğrenci başarısı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Ceylan & Özgenel (2022) tarafından yapılan “Ortaokul Öğrencilerinin Okula Bağlılıklarında Önemli Bir Faktör: Okul Kültürü” adlı çalışma ortaokul öğrencilerinin okula

bağlılıklarını etkileyen okul kültürü faktörlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul'da 1053 ortaokul öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, öğrencilerin okul kültürünü gelişimsel ve başarı odaklı algıladıklarında okula bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Ancak, katı kurallara dayalı okul kültürü öğrencilerin okula bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Zhu, Devos & Li, (2011). (2011) tarafından yazılan “*Teacher Perceptions of School Culture and Their Organizational Commitment and Well-being in a Chinese School*” başlıklı çalışma Çin'deki bir okulda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını ve bu algıların örgütsel bağlılık ile iyi oluşlarına etkisini incelemektedir. Araştırma, okul kültürünün hedef yönelimi, yenilikçilik, liderlik, karar alma süreçlerine katılım ve meslektaşlar arası ilişkiler gibi ana bileşenlerini analiz etmekte ve bu bileşenlerin öğretmenlerin bağlılığı ve refahı üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Nicel tarama deseninde gerçekleştirilen çalışma Pekin'de bir ilkokul ve bir ortaokuldan 181 öğretmene 9 soruluk okul kültürü anketi ve örgütsel bağlılık ve iyi oluş ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul kültürünün ana unsurlarını şu şekilde ifade etmiştir.

- Hedef Yönelimi (Goal Orientation): Okulun açık ve net bir vizyona sahip olması.
- Liderlik (Leadership): Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik açık beklentiler belirlemesi.
- Karar Alma Süreçlerine Katılım (Participative Decision-making): Öğretmenlerin yönetim süreçlerine aktif katılımı.
- Yenilikçilik Yönelimi (Innovation Orientation): Öğretmenlerin yeni öğretim yöntemlerine açık olup olmadığı.
- Resmi İlişkiler (Formal Relations): Öğretmenler arasındaki profesyonel etkileşimler.
- Ortak Vizyon (Shared Vision): Okulun kolektif bir hedefe yönelmesi.

Araştırma sonucunda okul kültürünün öğretmen bağlılığı ve iyi oluşuna etkisi şu şekilde ifade etmiştir.

- Hedef yönelimi, liderlik ve ortak vizyon faktörleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığını doğrudan artırmaktadır.
- Öğretmenlerin iyi oluş düzeyleri, hedef yönelimi, ortak vizyon ve öğretmenler arasındaki resmi ilişkiler ile pozitif yönde ilişkilidir.
- Yönetici liderliği ve karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır.

- Yenilikçi okul kültürleri, öğretmenlerin eğitim reformlarına daha fazla adapte olmalarına yardımcı olmaktadır.

Çevik ve Köse (2017) tarafından yapılan “*Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı çalışma öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli kullanılan çalışma Kahramanmaraş'taki resmi okullarda çalışan 313 öğretmene (2016-2017 eğitim-öğretim yılı) okul kültürü ve motivasyon ölçekleri uygulanmıştır. Ölçek yanıtlarından hareketle yapılan analiz sonucunda okul kültürü ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu okul öncesi eğitim öğretmenleri, branş öğretmenlerine kıyasla okul kültürünü daha olumlu algıladığı öğretmen motivasyonunun belirli bir kısmı ($R^2=.26$), okul kültürü tarafından açıklandığı ifade edilmiştir.

Çelikten (2006) tarafından yazılan “*Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Roller*” başlıklı çalışma okul müdürlerinin okul kültürünün şekillendirilmesinde üstlendikleri roller üzerine odaklanmaktadır. Okul kültürü, öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak değer, inanç ve normlar çerçevesinde nasıl etkileşimde bulunduklarını belirleyen önemli bir unsurdur. Çalışma, etkili bir okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği ve okul müdürlerinin bu süreçteki liderlik rollerinin ne olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır. Literatür taraması ve kavramsal analiz gerçekleştirilen çalışma; Okul kültürü ve liderlik üzerine yapılan mevcut akademik çalışmalar ve örgüt kültürü ve eğitim yönetimi alanındaki uluslararası kaynaklar incelenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul Kültürünün Unsurlarının;

- a. Normlar ve İnançlar: Öğrenciler, öğretmenler ve okul çalışanları arasında kabul edilen yazılı olmayan kurallar.
- b. Değerler: Okul topluluğunun paylaştığı temel etik ve eğitimle ilgili değerler.
- c. Törenler ve Ritüeller: Başarıların kutlanması, ödüller, mezuniyet törenleri gibi etkinlikler.
- d. Semboller ve Hikâyeler: Okulun tarihçesi, misyonu ve geçmişten gelen kolektif anlatılar.
- e. Ortak Vizyon: Okulun hedefleri doğrultusunda tüm paydaşların yönlendirilmesi şeklinde belirlendiği ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirme sürecinde üstlendiği beş kritik rol belirlenmiştir:

1. Vizyoner Liderlik:

- a. Okulun misyon ve vizyonunu net bir şekilde belirlemek ve tüm paydaşlarla paylaşmak.
- b. Öğretmen ve öğrencileri ortak bir amaç etrafında birleştirmek.

2. Kültürel Dönüşüm Sağlama:

- a. Okul kültürünü geliştirmek için geçmişteki gelenekleri analiz edip yenilikçi stratejiler belirlemek.
- b. Olumsuz normları ortadan kaldırarak, iş birliğine dayalı bir okul kültürü inşa etmek.

3. İletişim ve İş Birliği:

- a. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerle etkili iletişim kurarak açık bir yönetim anlayışı benimsemek.
- b. Katılımcı bir yönetim anlayışı ile öğretmen ve öğrencileri karar alma süreçlerine dahil etmek.

4. Motivasyon ve Destek Mekanizmaları:

- a. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek daha güçlü bir okul kültürü oluşturmak.
- b. Öğrencilerin akademik başarılarını teşvik eden ödüllendirme sistemleri kurmak.

5. Değişim ve Kriz Yönetimi:

- a. Okul içindeki değişim süreçlerini yöneterek öğretmenlerin ve öğrencilerin adaptasyonlarını sağlamak.
- b. Kriz anlarında okulun değerlerine bağlı kalarak yapıcı çözümler geliştirmek.

Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkide ise; güçlü okul kültürüne sahip okulların, akademik başarıda daha iyi performans gösterdiği olumlu bir okul kültürü, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını artırdığı, destekleyici ve iş birliğine dayalı bir okul kültürü, öğretmen-öğrenci ilişkilerini güçlendirdiği belirtilmiştir.

Demirtaş, Aksoy, Balı ve Çağlar (2019) tarafından yapılan “İlkokullarda Örgüt Kültürünün Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışma ilköğretim öğretmenlerinin okul

kültürüne ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Betimsel tarama modelinde yapılandırılan çalışma Gaziantep ili, Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki 358 sınıf öğretmenine (küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir) Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul kültürü Ölçeği” ve Öztürk & Uzunkol (2013) tarafından geliştirilen “İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu, okul yöneticilerinin, öğretmen motivasyonunu artırmak için örgüt kültürünü güçlendirecek stratejiler geliştirmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Demirtaş (2010) tarafından yapılan “*Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*” adlı çalışma, liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, Elâzığ ilinde 21 lise üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlar, okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle, mesleki gelişim ve iş birliği liderliği faktörlerinin öğrenci başarısını artırdığı tespit edilmiştir.

Schein (2010) tarafından yazılan “*Organizational Culture and Leadership*” başlıklı kitabında örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Schein, örgüt kültürünün sadece yüzeysel değerlerden ve normlardan ibaret olmadığını, derin yapılar ve varsayımlar içerdiğini savunmaktadır. Çalışmada örgüt kültürünün nasıl oluştuğu, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl değiştirilebileceği üzerinde durulmaktadır. Kitabın teorik çerçevesinde antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimleri gibi farklı disiplinlerden teorik modellerden yararlanılmıştır. Örgüt kültürünün anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla farklı sektörlerden örnek olaylar (case studies) sunulmuştur. Kitapta örgüt kültürü, üç seviyeli bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar; Gözlemlenebilir Unsurlar (Artifacts): Ritüeller, semboller, organizasyon yapıları, Benimsenmiş İnançlar (Espoused Beliefs): Misyon, değerler, stratejiler ve Temel Varsayımlar (Basic Assumptions): Bilinçaltında yerleşik kültürel inançlar şeklindedir. Kitabın genel bir değerlendirmesini yapacak olursak örgüt kültürünün, yönetim süreçlerinde belirleyici bir faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda yalnızca yapısal değişiklikler yapmak yerine, kültürel değerleri anlamak ve yönetmenin daha etkili olduğu ifade edilmiştir. Liderliğin, kültürle iç içe geçmiş bir olgu olduğu kültürel dönüşümü gerçekleştirmek isteyen liderlerin, mevcut kültürel

dinamikleri göz önünde bulunduracağı ve başarılı bir kültürel değişimin, çalışanların temel varsayımlarını değiştirmesi sağlanarak gerçekleştirileceği ifade edilmiştir.

Britton (2018) tarafından yazılan “*Influence of School Principals on Teachers’ Perceptions of School Culture*” başlıklı doktora tezinde okul müdürlerinin liderlik tarzlarının ve davranışlarının öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin okul liderlerini nasıl algıladıklarının, okul kültürünü nasıl etkilediği ve bu süreçlerin öğrenci başarısı, okul topluluğu ve genel eğitim kalitesi ile nasıl bağlantılı olduğu araştırılmıştır. Nitel vaka çalışması deseninde yürütülen çalışma ABD genelinde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında çalışan 15 öğretmen (İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde öğretmenler) üzerinde E-posta yoluyla yapılan derinlemesine görüşmeler ve anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. NVivo 11 yazılımı kullanılarak tematik analiz yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını şekillendiren üç ana tema belirlenmiştir. Bunlar; İş birliği (Collaboration): Okuldaki dayanışma ve ekip çalışması ortamı. Öğretmen Desteği (Teacher Support): Yönetimin öğretmenlere yönelik tutumları ve destek mekanizmaları ve Profesyonellik (Professionalism): Okulun etik değerleri, mesleki gelişim olanakları ve öğretmenlerin birbirlerine olan saygıları şeklindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerine dair algılarını etkileyen üç temel liderlik faktörü tespit edilmiştir: Eşitlik ve Adalet (Equity and Fairness): Müdürlerin öğretmenlere ve öğrencilere adil davranıp davranmadığı. İletişim (Communication): Okul liderlerinin açık, etkili ve şeffaf iletişim kurma becerisi. Güvenilirlik (Trustworthiness): Müdürlerin güvenilir olup olmadığı ve öğretmenlerle kurdukları güven ilişkisi. Öğretmenlerin okul müdürlerine olan güveni, okul kültürünün sağlamlığıyla doğrudan ilişkili olduğu demokratik ve destekleyici müdürlerin olduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonu daha yüksek ve mesleki tatmin oranlarının daha fazla olduğu, otoriter veya ilgisiz müdürlerin olduğu okullarda ise öğretmenlerin iş tatmini düşük olup, okul kültürü daha zayıf ve ayrılmış durumda olduğu, okul kültürü güçlendikçe öğretmenlerin iş yerinde aidiyet duygusunun arttığı belirtilmiştir.

Pawlas (1997) tarafından yazılan “*Vision and School Culture*” başlıklı makale okul kültürü ve liderlik vizyonunun eğitimdeki rolünü ele almaktadır. Pawlas, okul yöneticilerinin ve özellikle okul müdürlerinin güçlü bir vizyon geliştirmeleri ve bunu okul kültürüne entegre etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Başarılı bir okul kültürünün, yalnızca akademik standartlar ve yönetim planları ile değil, aynı zamanda paylaşılan değerler, ritüeller ve güçlü sosyal bağlar ile desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kitapta eğitim yönetimi ve örgütsel davranış teorilerine dayalı olarak okul kültürü analiz edilmektedir. Farklı okul

ortamlarından örnekler verilerek başarılı okul kültürlerinin nasıl oluşturulduğu tartışılmıştır. Okul kültürü, liderlik ve örgütsel gelişim üzerine yapılan önceki araştırmalar incelenmiştir. Pawlas (1997), güçlü ve etkili bir okul kültürü oluşturmak için altı temel bileşeni tanımlamaktadır. Bunlar;

- Paylaşılan Değerler: Okulun her alanına nüfuz eden ve herkes tarafından kabul edilen ortak inanç ve ilkeler.
- Mizah ve Kahkaha: Okul içinde olumlu ve destekleyici bir atmosfer yaratmanın göstergesi.
- Hikâye Anlatımı: Okul tarihini ve geleneklerini yeni nesillere aktaran sembolik anlatılar.
- Yetkilendirme (Empowerment): Öğretmenlerin ve öğrencilerin karar alma süreçlerine aktif katılımı.
- İletişim Ağları (Networks): Okul içindeki resmi ve gayriresmi bilgi akışını sağlayan yapılar.
- Ritüeller ve Törenler: Günlük uygulamalar ile özel etkinlikler arasındaki dengeyi sağlayarak okul kimliğini güçlendiren unsurlar.

Etkili bir okul liderinin, yalnızca yönetsel görevleri yerine getiren kişi olmadığı okulun geleceğine dair net bir vizyon belirleyerek bu vizyonu tüm paydaşlarla paylaşan kişi olduğu belirtilmiştir. Okul vizyonunun gerçekleşmesi için kültürel dönüşümün şart olduğu belirtilerek okul müdürlerinin yalnızca akademik başarıya odaklanmasının yeterli olmayacağı okul kültürünün şekillendirilmesi için aktif rol oynaması gerektiği ifade edilmiştir. Kitap genel olarak değerlendirildiğinde Pawlas okul kültürünün, akademik başarı ve öğrenci gelişimi üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu başarılı bir okul müdürünün, yalnızca akademik başarıyı değil, aynı zamanda okul kültürünü de şekillendirmeye odaklanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Güçlü bir okul kültürü için paylaşılan değerlerin, hikâyeler, ritüeller ve iletişim ağlarının hayati öneme sahip olduğunu ifade etmiştir.

Gürfidan & Koç (2016) tarafından yapılan “*The Impact of School Culture, Technology Leadership, and Support Services on Teachers’ Technology Integration*” adlı çalışma okul kültürü, teknoloji liderliği ve destek hizmetlerinin öğretmenlerin teknoloji entegrasyonuna etkisini yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, 396 lise öğretmeninden oluşan bir örnekleme gerçekleştirilmiş olup, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Sonuçlar, okul kültürünün dolaylı olarak teknoloji entegrasyonunu

etkilediğini, teknoloji liderliği ve destek hizmetlerinin bu etkiyi güçlendirdiğini göstermektedir.

Güngör & Gündüz (2021) tarafından yapılan “*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki*” adlı çalışma, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiş olup, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ordu ili Fatsa ilçesinde görev yapan 587 öğretmenden veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu, ancak okul kültürü algılarının destek, görev ve başarı alt boyutlarında ortalamanın üstünde, bürokratik kültür alt boyutunda ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile okul kültürü alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Işık (2017) tarafından yapılan “*Ortaokullarda Okul Kültürünün İncelenmesi*” adlı çalışma ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını belirlemek ve bu algının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, İstanbul ili Fatih ilçesinde görev yapan 237 branş öğretmeninden oluşan bir örneklemle gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin okul kültürü algılarının görev kültürü boyutunda yüksek olduğunu, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını, ancak yaş ve aynı okulda çalışma süresi açısından anlamlı farklar bulunduğunu göstermiştir.

Karaca, Özcan, Karamustafaoğlu & Karaca (2021) tarafından yapılan “*Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullar Bağlamında Okul Kültürü Algılarının İncelenmesi*” adlı çalışma, öğretmenlerin okul kültürü algılarını ve bu algıların çeşitli değişkenlere göre nasıl farklılaştığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma genel tarama modeli ile gerçekleştirilmiş olup, Sinop ili Boyabat ilçesinde görev yapan 81 kadın ve 62 erkek öğretmen olmak üzere toplam 143 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin okul kültürü algılarının genel olarak yüksek olduğu, cinsiyet, görev yapılan kademe ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı, ancak eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Peterson ve Deal (2003) tarafından yazılan “*The Shaping School Culture Fieldbook*” başlıklı kitapta okul kültürünün nasıl oluştuğu, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl değiştirilebileceği açıklanmıştır. Peterson ve Deal, okul kültürünün eğitimde başarıyı ve öğrenci gelişimini nasıl etkilediğini araştırmış ve okul yöneticilerinin kültürel dönüşümü nasıl yönetebileceği

konusunda pratik öneriler sunmuştur. Çalışma, eğitim yönetimi, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden yararlanarak okul kültürünü kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Kitapta ABD genelindeki okullardan toplanan başarılı ve başarısız okul kültürü örnekleri incelenmiştir. Kitap, okul kültürünü analiz etmek için çeşitli pratik stratejiler ve değerlendirme araçları sunmaktadır.

Peterson ve Deal (2003), okul kültürünü altı temel bileşen üzerinden ele almıştır:

- Misyon ve Değerler: Okulun temel amaçları, misyonu ve vizyonu.
- Ritüeller ve Törenler: Okul içinde gerçekleştirilen geleneksel etkinlikler.
- Geçmiş ve Hikâyeler: Okulun tarihçesi ve kurucu değerleri.
- İnsanlar ve İlişkiler: Okul çalışanlarının sosyal ve profesyonel etkileşimleri.
- Mimari, Semboller ve Artefaktlar: Okulun fiziksel yapısının kültürel anlamları.
- Liderlik Roller: Okul yöneticilerinin kültürel değişimi nasıl yönettiği.

Peterson ve Deal (2003) eserinde olumlu ve toksik okul kültürleri şeklinde bir kavramlaştırmaya giderek olumlu okul kültürlerini, öğrencilerin ve öğretmenlerin başarısını destekleyen işbirlikçi ve yenilikçi ortamlar olarak açıklamıştır. Toksik okul kültürlerini ise düşük motivasyon, iletişim eksikliği ve değişime direnç ile karakterize edilen okullar olarak açıklamıştır. Liderlerin toksik kültürü nasıl dönüştürebileceği konusunda eylem planları kitapta yer almaktadır. Kitabı genel olarak değerlendirdiğimizde okul kültürünün akademik başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu olumlu okul kültürünün okul reformlarının başarıya ulaşmasını sağlayacağı, liderlerin okul kültürünü değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik yöntemler kullanması gerektiği ve toksik kültürlerin dönüşümünü uzun vadeli planlanması ve bilinçli bir strateji gerektirdiği ifade edilmektedir.

Meriç ve Altun (2024) tarafından yapılan “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü” adlı çalışma okul öncesi eğitim kurumlarında örgütsel kültürün öğretmen görüşleri temelinde nasıl şekillendiğini ve farklı değişkenler açısından nasıl farklılık gösterdiğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Betimsel tarama yöntemi kullanılan çalışmada Terzi (2015) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda görev kültürü, okul öncesi eğitim kurumlarında en baskın kültür türü olarak belirlenmiştir. Bürokratik kültür, en düşük puanı alan kültür türü olarak belirlenmiştir. Destek kültürü ile başarı kültürü arasında yüksek ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyet, öğretim deneyimi, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlere daha destekleyici bir tutum

geliştirmesi önerilmiştir. Müfettişlerin okul müdürlerinden beklentileri oldukça yüksek olduğu beklentilerin en yüksek olduğu davranışların ise sözüne bağlı olma ($\bar{x} = 4.21$), söylenenler ve yapılanlarda temel değerleri yansıtmama ($\bar{x} = 4.19$), başarıyı paylaşma ($\bar{x} = 4.17$), mevcut eğitim politikasını bilme ($\bar{x} = 4.15$) ve çalışma şartlarını iyileştirme ($\bar{x} = 4.15$) şeklinde dağıldığı belirtilmiştir. Okul müdürlerinde gözlenen davranışlar, beklentilere kıyasla daha düşük olduğu en çok gözlenen davranışların; sözüne bağlı olma ($\bar{x} = 3.10$), dürüst olma ($\bar{x} = 3.06$) ve okulun uygun yerlerine temel değerleri içeren özdeyişler yazdırma ($\bar{x} = 3.04$) şeklinde dağıldığı, beklentilere göre düşük kalan bazı kritik davranışların; okulun vizyonunu geliştirme (Beklenti: $\bar{x} = 4.14$, Gerçekleşme: $\bar{x} = 2.73$), öğrencileri temel değerlerle etkileyebilme (Beklenti: $\bar{x} = 4.13$, Gerçekleşme: $\bar{x} = 2.73$) şeklinde dağıldığı ifade edilmiştir. Okul kültürünün çevreye tanıtılmasında; Spor etkinlikleri düzenleme, Bilgi yarışmaları düzenleme, Şiir, tiyatro ve sergi gibi kültürel etkinlikler düzenleme, Okulun tarihini ve fizikî yapısını tanıtan dokümanlar hazırlama, Mezuniyet törenleri düzenleme, Okulun kuruluş yıl dönümünü kutlama, özel projelere basını davet etme ($\bar{x} = 2.08$) ve medya aracılığıyla okul kültürünü tanıtmaya gibi unsurların etkili olduğu belirtilmiştir.

Özdemir (2006) tarafından yapılan “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar” başlıklı çalışma okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve gözlenen davranışlar arasındaki farkı incelemektedir. Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişki ele alınarak, okul müdürlerinin okul kültürünü şekillendirme süreçlerine etkisi değerlendirilmektedir. Nicel araştırma yöntemi – ilişkisel tarama modeli kullanılan çalışma araştırmacı tarafından geliştirilen okul kültürünün oluşturulmasıyla ilgili müdürlerden beklenen ve gözlenen davranışlar (30 madde) ile okul kültürünün çevreye tanıtılmasıyla ilgili müdürlerden beklenen ve gözlenen davranışlar (17 madde) şeklinde oluşan önermeler Likert tipi ölçek şeklinde uygulanmıştır.

Özkara & Tunç (2020) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı çalışma okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Mersin ilinde merkez ilçelerde görev yapan 622 öğretmenden oluşan bir örneklemle yürütülmüştür. Sonuçlar, yöneticilerin benimsediği çatışma yönetimi stratejilerinin okul kültürü üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle, “hükmetme” stratejisinin okul kültürünü olumsuz etkilediği, buna

karşın “bütünleştirme” ve “uzlaşma” stratejilerinin okul kültürünü olumlu yönde desteklediği belirlenmiştir.

Sarıdaş & Nayir (2024) tarafından yapılan “Kültürel Değerlere Duyarlı Okul Kültürü Modeli Önerisi” adlı çalışma kültürel değerlere duyarlı okul kültürünün bileşenlerini tanımlamak ve bu doğrultuda bir model önermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kuramsal bir inceleme olup, ilgili literatür taranarak kültürel değerlere duyarlı okul kültürünün temel unsurları belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, kültürel değerlere duyarlı okul kültürünün, örgütsel normlar, değerler ve yapısal düzeyler açısından farklılaştığı ve eğitimde kültürel çeşitliliğin desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Sezgin (2010) tarafından “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü*” adlı çalışma, okul kültürü ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Ankara’da 270 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yapılan bir anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını artırdığını, ancak bürokratik kültürün devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Şahin (2016) tarafından yapılan “*Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Kültürü ile Yaratıcı Kişilik ve Yaratıcı Çevre İlişkilerinin İncelenmesi*” adlı yüksek lisans tezi, öğretmenlerin algıladıkları okul kültürü ile yaratıcı kişilik ve yaratıcı çevre ilişkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, İstanbul ili Avcılar, Bahçelievler, Büyükçekmece, Bağcılar ve Esenyurt ilçelerinde görev yapan 250 öğretmenden oluşan bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin okul kültürü algılarının kıdeme göre değiştiği, yaratıcı çevrenin okul kültürünün anlamlı bir belirleyicisi olduğu, ancak yaratıcı kişiliğin anlamlı bir belirleyici olmadığı bulunmuştur.

Şahin (2004) tarafından yapılan “*Okul Müdürleri ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme*” adlı çalışma Türkiye’deki ilkököl öğretmenlerinin ve okul müdürlerinin okul kültürü algılarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma İzmir ilinde 50 okuldan veri toplanarak yürütülmüştür. Sonuçlara göre, öğretmenler ile okul müdürlerinin okul kültürü algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Müdürler okul kültürünü daha olumlu algılarken, öğretmenler ise daha eleştirel bir bakış açısına sahiptir.

Şahin-Fırat (2010) tarafından yapılan “*Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları*” adlı çalışma okul müdürleri ve öğretmenlerin okul

kültürü ile değer sistemleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, İzmir'deki 50 okulda 50 müdür ve 902 öğretmen ile yürütülmüştür. Sonuçlar, müdürlerin okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu algıladığını, öğretmenlerin ise bireysel değerlerine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Schoen ve Teddlie (2008) tarafından yazılan “*A New Model of School Culture: A Response to a Call for Conceptual Clarity*” başlıklı çalışma okul kültürü kavramına netlik kazandırmak ve okul etkinliği ile iyileştirilmesine ilişkin bir çerçeve sunmak amacıyla kapsamlı bir teorik model geliştirme üzerine kurgulanmıştır. Çalışmada, okul kültürü ve okul iklimi kavramlarının farklı seviyelerde yer aldığı ve okul kültürünün, okul iklimini kapsayan daha geniş bir yapı olduğu savunulmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmada eğitim yönetimi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve işletme alanlarından kapsamlı bir literatür taraması ile teorik bir çerçeve oluşturmuştur. 1980-2001 yılları arasında yayınlanan 64 makale, 22 kitap bölümü, 45 kitap ve 3 doktora tezinin incelendiği bu çalışmada Sabit Karşılaştırma Yöntemi (Constant Comparative Method-CCM) kullanılarak, okul kültürü ve okul iklimine ilişkin farklı araştırmalardan elde edilen bulgular sürekli karşılaştırılmıştır. Araştırmada içerik analizi yöntemine göre analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları Schein'in (1985, 1992) örgütsel kültür modeli ile ilişkilendirilerek üç seviyeli bir kültürel yapı önerilmiştir.

1. Seviyede (Artifacts-Gözlemlenebilir Unsurlar): Okulun fiziksel ortamı, ritüelleri, sembollerinde oluştuğu.
2. Seviyede (Espoused Beliefs-Benimsenmiş İnançlar): Okulun misyonu, değerleri ve politikalarından oluştuğu.
3. Seviyede (Basic Assumptions - Temel Varsayımlar): Okul topluluğunun genellikle bilinçsizce paylaştığı köklü inançlardan oluştuğu belirtilmiş.

Bu belirtilere göre Okul kültürünün, akademik başarı ve okul iyileştirme süreçleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu okul ikliminin, okul kültürünün bir alt seviyesi olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir.

Taner (2008) tarafından yapılan “*Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*” adlı tez çalışması okul kültürü ile öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Okul kültürünün öğretmenlerin duygusal durumları ve motivasyonları üzerindeki etkileri ele alınarak, bu iki değişken arasındaki bağlantılar analiz edilmiştir. Çalışmada, güçlü bir okul kültürünün öğretmenlerin

umutsuzluk düzeylerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılan çalışmada İstanbul Anadolu Yakası'ndaki Kadıköy, Maltepe, Üsküdar, Ümraniye ve Sultanbeyli ilçelerinde bulunan 9 ilköğretim okulunda görev yapan 296 öğretmene, Beck Umutsuzluk Ölçeği (öğretmenlerin umutsuzluk düzeylerini belirlemek için) ve Okul Kültürü Anketi (öğretmenlerin okul kültürü algılarını değerlendirmek için) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, olumlu insan ilişkileri ve etkili iletişim ile umut arasında güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yüksek motivasyon ve verimlilik ile motivasyon kaybı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Umutsuzluk düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iletişim ve motivasyon açısından daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlerin arası ilişkiler incelendiğinde; Kadın öğretmenlerin umutsuzluk düzeyleri erkek öğretmenlere kıyasla daha düşük olduğu, eğitim seviyesi yükseldikçe umutsuzluk düzeyinin azaldığı deneyimli öğretmenlerin umutsuzluk düzeylerinin daha düşük olduğu, aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenler, yeni gelen öğretmenlere göre daha düşük umutsuzluk seviyelerine olduğu ve okul kültürü ile öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlü okul kültürlerinin, öğretmenlerin umutsuzluk düzeylerini azaltabileceği ve motivasyonlarını arttırabileceği belirtilerek okul yönetimlerinin, olumlu bir kültür yaratmaya odaklanarak öğretmenlerin iş tatminini arttırması ve umutsuzluk seviyesini düşürmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Deal (1985) tarafından yazılan “*The Symbolism of Effective Schools*” başlıklı çalışma etkili okullar hareketinin sembolik yönlerini ele alarak, okul kültürünün ve sembollerinin eğitim başarısı ve reform süreçlerindeki rolünü analiz etmektedir. Çalışmanın temel amacı, okul kültürünü güçlendiren ve dönüştüren semboller, ritüeller ve liderlik unsurlarının nasıl bir etki yarattığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kavramsal analiz ve literatür taraması şeklinde modellenen çalışma eğitim reformları ve etkili okullar hareketi üzerine yapılan mevcut akademik çalışmalar, örgüt kültürü ve eğitim yönetimi alanındaki kuramsal çerçeveleri inceleyen bir çalışmadır. Araştırma sonucunda okul kültürü, yalnızca eğitim politikalarının değil, aynı zamanda okulun sosyal ve kültürel dinamiklerinin bir yansıması olduğu, etkili okulların başarısında semboller, ritüeller ve okulun ortak değerleri önemli bir rol oynadığı, eğitim reformlarının başarılı olabilmesi için, okul kültürünün ve sembolik unsurların dikkate alınması gerektiği okul yöneticileri, yalnızca idari görevleri yerine getiren kişiler değil, aynı zamanda okul kültürünün mimarları olduğu okulun tarihçesi, ritüelleri ve

sembolleri, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitim sürecine olan bağlılıklarını artırmak için kullanılabileceği ifade edilmiştir.

Yavuz & Yılmaz (2012) tarafından yapılan “*Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri*” adlı çalışma resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne yönelik algılarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, İzmir ilinde 2010-2011 öğretim yılında 25 ilköğretim okulunda görev yapan 567 öğretmen ve 746 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürünü daha olumlu algıladığı, ancak öğrenciler açısından durumun tam tersi olduğu ve devlet okulunda okuyan öğrencilerin okul kültürüne daha olumlu yaklaştığı belirlenmiştir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi ile geçerlik ve güvenirlik alt başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Kültürün ölçülmesi konusu araştırmacılar arasında bir tartışma konusudur. Bazı araştırmacılar öznel doğası gereği nicel yöntemlerin kültür araştırmalarında yeri olmadığını ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar ise nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir (Şişman, 2002). Türkiye’de örgüt kültürüne ilişkin alan yazın incelendiğinde; eğitim kurumlarının kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak anket ve ölçeklerin kullanılarak nicel yöntemlerin tercih edildiği (Akdoğan, (2014); Arslan, Satıcı ve Kuru, (2007); Aslan, Özer ve Bakır (2009); Aylık ve Ataş (2014); Bilir, Ay ve Gürbüz-Çelik, (2003); Kuyumcu, (2007); Koşar, Kılıç, S. Koşar, Er ve Öğdem (2016); Narsap, (2006); Özdemir, (2006); Sönmez, (2006); Şahin, (2004a, 2004b, 2004c); Şişman, (1993); Şişman, Güleş ve Dönmez (2010); Terzi, (2005, 2007); Öztürk ve Şahin (2017); Vural, (2007); Yılmaz ve Oğuz, (2005), okul kültürü olgusunun derinlemesine analizine olanak sağlayan nitel çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada karma model uygulanmıştır. Çalışma kapsamında okul kültürüne ilişkin algılar ve iki ülke arasındaki benzer veya ayırt edilebilir farklar incelenecektir. Araştırmanın gidişatına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler tespit edilecektir. Araştırmanın nicel kısmında betimsel tarama modeli kullanılacaktır. Tarama modelinde yürütülen araştırmalarda bir grubun belli özelliklerini belirlemek amacıyla veri toplanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2015, s. 14). Bu çalışmada Türkiye ve Azerbaycan’daki

ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici algıları üzerinden okul kültürünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarının daha detaylı irdelenmesi ve derinlemesine analiz yapılması amacıyla, nitel tarama modeli ile okul kültürüne ilişkin fenomenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme formu eşliğinde öğretmenlere okul kültürüne ilişkin fenomenler belirlenecektir. Bu aşamada araştırma olgu bilim modeline uygun olarak yürütülecektir. Olgu bilim çalışmaları farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir açıklamaya ihtiyaç duyulan araştırmalarda araştırmanın odak noktasına olan olgunun yaşayanlar tarafından anlamlandırılması amacıyla yürütülmektedir (Büyüköztürk vd., 2015, s. 20). Bu çalışmada okul kültürü ölçeğinden bağımsız olarak nicel araştırma katılımcılarının dışında olan farklı bir grup üzerinden okul kültürüne ilişkin fenomenler belirlenecektir.

Katılımcılar

Türkiye ve Azerbaycan başkentleri olan Ankara ve Bakü illerindeki benzer yapıya sahip devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen çalışmanın katılımcı kitlesini oluşturmuştur. Araştırma ülkeler arası karşılaştırma araştırması olduğundan hem Ankara hem de Azerbaycan'da ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere ulaşmak zaman ve maliyet açısından güç olacağından kolayda örnekleme yoluna gidilmiş olup Ankara ve Bakü ilinde farklı okul türlerinde görev yapan Türkiye'de 436, Azerbaycan'da 456 öğretmene ulaşılmıştır. İlgili Milli Eğitim Bakanlıkları, İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden alınan izinlere dayalı olarak okullarda ölçekler uygulanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise araştırma amacına uygun olarak okul kültürü konusunda fikir sahibi olan nicel boyuttaki katılımcılara göre daha fazla kıdem yılına sahip 15 kişiye görüşme formları uygulanmıştır. Uygulama Türkiye'de 15 öğretmene, Azerbaycan'da ise 22 öğretmene uygulanmış, lakin araştırmacı tarafından yetersiz bilgiye sahip olduğu için sayıyı 16'ya düşürmüştür. Uygulamalar, katılımcının izni alınarak tüm cevaplar bilgisayara kayıt edilmiştir. Tablo 8'de Türkiye ve Azerbaycan'da yapılan Nicel çalışma grubunda yer alan öğretmenlere yönelik bilgiler Tablo 9'da ise Nitel çalışma grubuna katılan öğretmenlere yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8

Araştırmanın Nicel Boyutundaki Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikleri

Ülke		Türkiye		Azerbaycan	
		436		456	
Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	164	38%	85	19%
	Kadın	272	62%	371	81%
Yaş	21-30	52	12%	105	23%
	31-40	178	41%	161	36%
	41-50	145	33%	111	24%
	51 ve Üstü	61	14%	79	17%
Hizmet	1 Yıl- 5 Yıl	37	8%	100	22%
	6 Yıl- 10 Yıl	100	23%	81	19%
	11 Yıl- 15 Yıl	121	28%	75	16%
	15 Yıl ve Üstü	178	41%	200	43%
Mevcut Okuldaki Görev Yılı	1 Yıl- 5 Yıl	266	61%	132	29%
	6 Yıl- 10 Yıl	99	23%	85	18%
	11 Yıl- 15 Yıl	45	10%	63	14%
	15 Yıl ve Üstü	26	6%	176	39%
Dil ve Edebiyat		73	17%	79	17%
Yabancı Dil		44	10%	65	14%
Beden Eğitimi		16	4%	21	5%
Fen		119	27%	101	22%
Sosyal		75	17%	95	21%
Matematik-Geometri		65	15%	77	17%
Diğer		44	10%	18	4%

Tablo 9

Araştırmanın Nitel Boyutundaki Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikleri.

Ülke		Türkiye		Azerbaycan	
Katılımcı Sayısı		15		16	
Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	7	47%	13	81%
	Erkek	8	53%	3	19%
Yaş	21-30	1	7%	2	2%
	31-40	3	20%	7	44%
	41-50	10	67%	3	19%
	51 ve Üzeri	1	7%	4	25%
Hizmet Yılı	01 - 05	0	0%	0	0%
	06 - 10	2	13%	6	37%
	11 - 15	2	13%	3	19%
	16 ve üzeri	11	74%	7	44%
Mevcut Okuldaki Görev Yılı	01 - 05	1	7%	1	6%
	06 - 10	7	46%	8	50%
	11 - 15	6	39%	1	7%
	16 ve üzeri	1	7%	6	37%
Branş	Dil, Edebiyat	2	13%	6	37%
	Matematik	4	27%	4	25%
	Yabancı Dil	2	13%	2	13%
	Fen	3	20%	2	13%
	Diğer	4	27%	2	13%

Verilerin Toplanması

Bu aşama ilk olarak, her iki ülkede araştırma kapsamında belirlenen okullarla ilgili gerekli yasal izinlerin alınmasıyla başlamıştır. Yasal izinler alındıktan sonra, ilgili okulların yöneticileri ve mümkünse öğretmenleri ile araştırmanın amacını, kapsamını ve süresini açıklamak için bir görüşme gerçekleştirilmiş ve yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre birden çok veri toplama yöntemine başvurulmuştur.

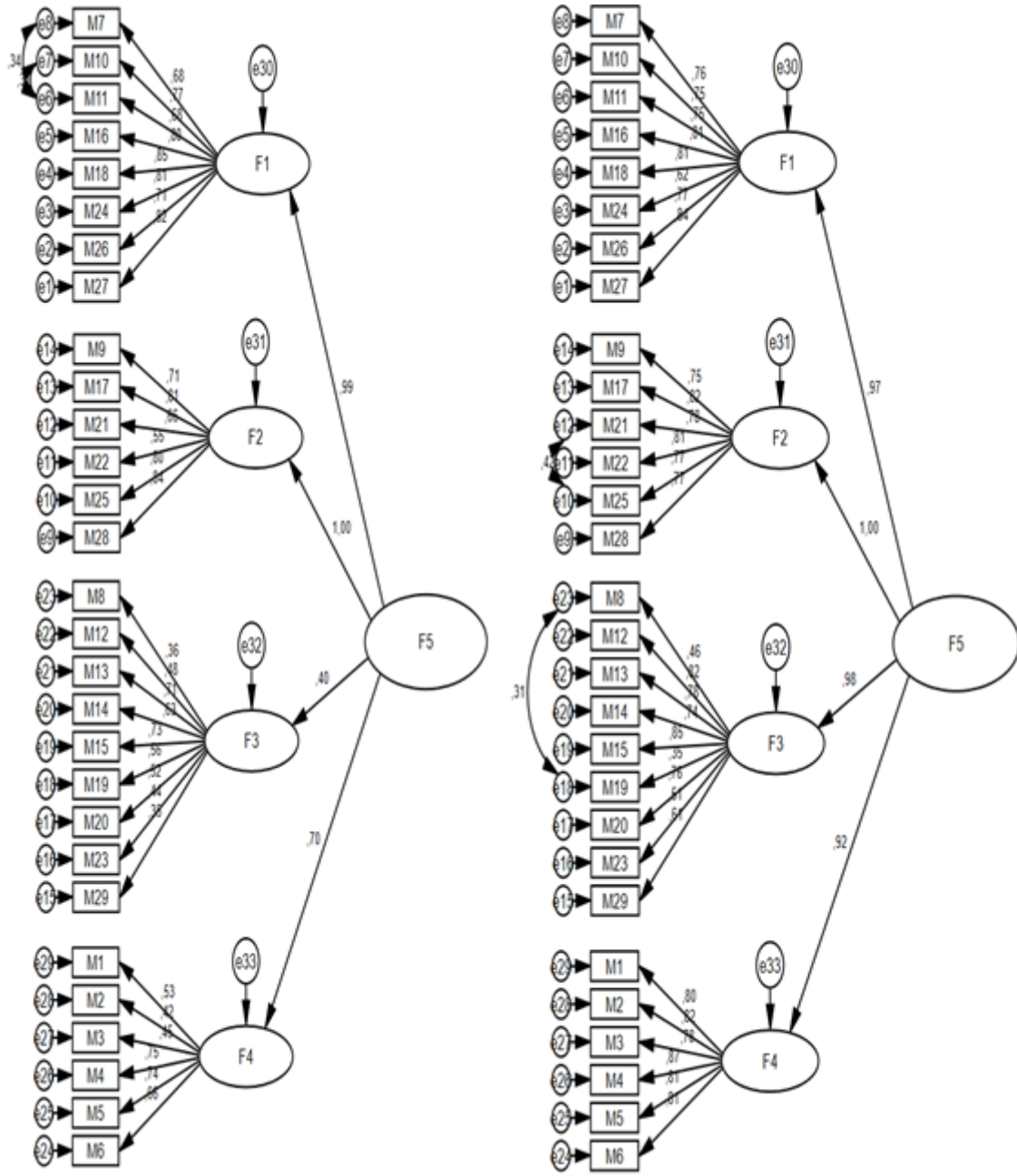
Veri Toplama Araçları

Örgüt Kültürü Ölçeği

Okul kültürünün belirlemek amacıyla Örgüt Kültürü Ölçeğinden yararlanmıştır. Ölçek, Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş ve birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürüdür.

Terzi, ölçeği 237 kişilik öğretmen grubuna uygulamıştır. Bu öğretmenlerin 113'ü kadın, 124'ü ise erkektir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmış ve yapılan bu analizin yorumlanabilir olduğuna ilişkin hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.83, Bartlett değeri ise 2238.28 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına göre; oluşturulan dört faktörün açıkladığı toplam varyans %50.97'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla; Destek Kültürü boyutunda .88, Başarı Kültürü boyutunda .82, Bürokratik Kültür boyutunda .76 ve Görev Kültürü boyutunda .84 olmuştur. Ölçeğin Destek Kültürü, Bürokratik Kültür, Başarı Kültürü ve Görev Kültürü olmak üzere dört alt boyutu vardır. Ölçeğin Destek Kültürü boyutunda 8, Başarı Kültürü boyutunda 6, Bürokratik Kültür boyutunda 9 ve Görev Kültürü boyutunda 6 madde olmak üzere Likert tipi dereceleme biçiminde sunulmuş 29 madde yer almaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri; (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık ve (5) Her Zaman biçiminde belirlenmiştir.

Mevcut çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliği araştırmanın her iki örneklem grubu için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak tekrar değerlendirilmiştir. Azerbaycan ve Türkiye örneklemi için gerçekleştirilen iki düzeyli DFA sonuçları Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2.Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Sonuçları

DFA sonuçlarına göre ölçeğin dört faktörlü özgün yapısının şeklin sağ tarafında gösterilen Türkiye örneklemini için ($\chi^2/sd=3.42$; RMSEA=.07; CFI=.87; GFI=.83; NFI=.85) ve sol tarafında yer alan Azerbaycan örneklemini için ($\chi^2/sd=3.24$; RMSEA=.06; CFI=.92; GFI=.83; NFI=.89) kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. GFI, NFI ve CFI değerleri bakımından kısmen iyileştirmeye açık olmakla birlikte diğer önemli uyum değerleri bakımından kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. Modelin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olması ve teoriye dayalı olması durumunda daha esnek uyum kriterlerinin kabul edilebileceğini ileri süren literatür (Byrne, 2012; Kline, 2016)

dikkate alınarak bu değerlerin mevcut çalışma için kabul edilebilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin bu araştırmadaki, iç tutarlık katsayıları (n=119); Destek Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .92, madde-toplam korelasyonları .66 ile .82; Başarı Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .88, madde-toplam korelasyonları .58 ile .81; Bürokratik Kültür boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .83, madde-toplam korelasyonları .31 ile .66 ve Görev Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .82, madde-toplam korelasyonları .44 ile .77 arasında değerler almıştır. Ölçekle ilgili gerekli izinler alınmıştır. (Ek-3)

Görüşme Formunun Geliştirilmesi

Araştırma tamamlandığında elde edilen sonuçların inandırıcılığı önemli göstergelerden biridir. Yıldırım & Şimşek, (2015)'e göre, *“Yapılan bilimsel araştırmanın doğru ve tekrarlanabilir olduğu anlamına gelen geçerlik ve güvenirlik ölçütleri önem arz etmektedir. Araştırmacının, bu iki ölçütü sağlaması ve elde ettiği sonuçları teyit etmesi beklenmektedir.”* Bu amaçla, Nitel görüşme soruları ilgili literatür ayrıntılı bir şekilde incelenerek, kuramsal bir çerçeve ve literatür ışığında hazırlanmıştır.

Araştırmanın etik açıdan uygunluğu Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından değerlendirilmiş, buna göre araştırmanın gerçekleşmesinde etik açıdan bir sakınca olmadığı yönünde oy birliği ile karar alınmıştır. İlgili Etik Kurulunun onay kararı 22.02.2024 Tarih ve E-77082166-302.08.01-887189 sayılı e-imzalı şekilde Araştırma Kod No: 2024-256 olarak alınmıştır. (Ek-4) Buna ek olarak Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ve ilgili Valilikten Ankara merkez ilçelerde ölçeğin uygulanmasına ilişkin yazışmalar yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır. (Ek-5)

Çalışmanın ikinci ayağı olan Azerbaycan'ın Bakü ilinde Azerbaycan MEB ilgili web sayfasından e-imzalı (Ek-6) yazısına istinaden resmi ve onaylı evraklarla birlikte Azerbaycan Cumhuriyeti Bilim ve Eğitim Bakanı Emin Emrulayev adına “Okul Öncesi ve Genel Eğitim Devlet Ajansı” binasında 09.09.2024 tarih ve 3-29-69 / 1C6081-4 / 2024 sayılı evrak numarası ile başvuruda bulunulmuştur. İlgili müdürlüğün talebi üzerine okulların ismi ve katılımcı bilgilerini kullanmayacağıma dair yazılı beyanda bulunularak gerekli izinler alınmıştır.

Güvenirlik, çalışmanın tekrar edilebilirliği ile ilgili bir ölçüttür. Nitel araştırmada, insanın yerinde durmadığı ve sürekli değiştiği gerçeğinden yola çıkarak her zaman aynı sonuçlara ulaşmanın mümkün olmadığı varsayılmaktadır. Yine, nitel araştırmada farklı araştırmacıların aynı olguları farklı algılamaları ve yorumlamaları gerçeğine dayanarak sonuçların tekrar edilebilirliği beklenmemektedir. Bununla beraber, güvenilirliği temin edebilmek için Miles ve Huberman'ın belirlediği ve Yıldırım (2015) tarafından aktarılan adımlarla hareket edilmiştir;

- a. Öncelikle araştırmacı araştırma sürecinde kendi rolünü açıklamak durumundadır.
- b. Hiçbir şekilde katılımcıları yönlendirici sorulara ve imalara yer verilmeyecektir.
- c. Araştırma kapsamında kullanılan tüm kaynaklar açıkça belirtilecektir.

Ayrıca; Okul kültürü incelemesi sırasında aşağıda sıraladığımız olası problemleri de dikkate alarak sorular sorulmuştur.

- a. Öznel görüş farklılıkları olan katılımcılardan alınan verilerin objektif olmayacağı ve sonuçların çarpıtılmasına sebep olabileceğinden bu tür görüşlerden kaçınılmıştır.
- b. Öğretmenler veya okul yönetimine araştırma sürecinde olumsuz etkilerden rahatsız olmamaları adına okul ismi ve katılımcıların bireysel bilgilerinin alınmayacağı konusunda teminat verilmiştir.
- c. Nitel araştırma kapsamında yapılan tüm görüşmeler yüzyüze gerçekleştirilmiş, dijital erişim araçları ile görüşme yapmaktan kaçınılmıştır.
- d. Okul kültürü konusunda yeterince güçlü bilgisi olmayabilecek, çalıştığı okulda ilk yılını tamamlamayan katılımcılardan veri toplanmamıştır. Bu verilerin araştırmayı zora sokacağını katılımcılara uygun bir şekilde anlatarak gönüllü olmak isteyen bu tür katılımcıların da ölçekleri işleme alınmamıştır.
- e. Araştırmaya katılan öğretmenler (katılımcılar) arasında önyargı, objektif olmayan bir değerlendirme olmaması adına amacımız açık bir şekilde toplu veya bire bir anlatılmıştır.

Araştırmada güçlü bir süreç yönetimi elde etmek amacıyla kapsamlı bir inceleme planı oluşturuldu ve tamamlandı. Ayrıca açık iletişim, güven inşası ve görüşlerine saygı gösterilmesi, araştırma sürecinin temel unsurları olarak ele alınmıştır. Raporlama ve inceleme aşamasında, analiz sonuçlarını bir rapor şeklinde düzenlemeye, benzerlikler, farklılıklar, neden-sonuç ilişkileri ve bağlam hakkında net ve tutarlı bir şekilde yazmaya özen gösterilmiştir.

Yorum ve sonuç bölümünde, analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiş, elde edilen sonuçları özetlenerek, okul kültürlerinin karşılaştırmalı analizi neticesinde hangi sonuçlara vardığı ortaya konulmuştur. Bu yüzden karşılaştırmalı analiz yaparken tarafsız ve objektif olmaya dikkat edilerek ve güvenilirliğinden emin olunmayan kaynaklara araştırma yapılmamıştır.

Araştırmanın nitel veri toplama süresinin tamamı katılımcıyla yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiş olup, bir görüşme yaklaşık 60 ila 75 dakika arası sürmüştür. Sorulan sorulara katılımcının net cevap vermediği halde sonda sorularla yönlendirerek veya bilgisini güncellemeye çalışarak katılımcıları yormamağa özen gösterilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda ölçeklerden elde edilen veriler nicel analiz yöntemlerinden frekans, yüzde, *t* testi ve ANOVA analizlerine tabi tutulmuş olup görüşme sorularına verilen cevaplar ise içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında verilerin içerik analizi yapılırken aşağıdaki süreçler gerçekleştirilmiştir. Kodlama süreci, nitel veri analizi sırasında ham veriyi daha küçük ve anlamlı birimler haline getirerek tüm yanıtlar soruların altında toplanmıştır. İçerikten elde edilen verilerden derinlemesine anlam, genel tema ve sonuçlara ulaşmak için anahtar kodlar belirlenmiştir. Kodlama yaparken ham veriler incelenmiş katılımcı görüşlerine ilişkin metinlerden örneğin, “Okul kültürü deyince aklıma herkesin uyduğu genel kurallar geliyor (K-15)” gibi ifadeler dikkatle okunmuş ve tekrarlayan kavramlar, ifadeler ve önemli noktalar belirlenmiştir. Kodlama sırasında, katılımcının söyledikleri temel alınarak ifade edilen temel fikir belirlenmiştir. Örneğin: İfade: “Okulda normal davranış, iletişim, karşılıklı işbirliği ve saygı ortamı (K-11)” Kod: “İşbirliği”, “Saygı”, “Davranış Kuralları” şeklinde oluşturulmuştur. Kodların açık, net ve tekrar eden konuları yansıtması sağlanmıştır. Örneğin, “Davranış kuralları” ve “Etik kurallar” gibi benzer anlam taşıyan kodlar aynı çatı altında birleştirilmiştir. Birleştirilen kod örnekleri: “Davranış kuralları” “Disiplin” “Etik normlar” tek çatı altında toplanmıştır. Kodlar kategorilere ayrılırken ortak özelliklere sahip kodlar kategorilere ayrılmıştır. Örneğin: Kodlar: “Davranış kuralları”, “İşbirliği”, “Saygı” Kategori: “Değerler Sistemi” bu yapılırken önyargıdan olabildiğince kaçınılmıştır. Kategoriler arasındaki ilişkiler incelenerek daha geniş bir bağlamda anlamlı gruplar

oluşturularak temalar oluşturulmuştur. Örneğin: Kategoriler: “Değerler Sistemi”, “Disiplin”, Tema: “Değerler ve Disiplin” şeklinde oluşturulmuştur.

Örnek İfade: “Okul kültürü deyince aklıma öğretmenler ve öğrenciler arasındaki saygı ve iş birliği geliyor. Ayrıca genel davranış kurallarını düşünmeden edemem (K-12).”

1. Kodlar:

- “Saygı”
- “İşbirliği”
- “Davranış Kuralları”

2. Kategoriler:

- Değerler Sistemi: Saygı, İşbirliği
- Disiplin: Davranış Kuralları

3. Tema:

- Okul Kültürünün Algılanışı

Kodların güvenilirliğini sağlamak için diğer araştırmacılarla çapraz kontroller yapılarak doğruluk ve tutarlılık sağlanmıştır. Kodlama sürecinde, katılımcıların ifadelerinin özüne sadık kalınmıştır.

Yorumlama kısmında kodlar ve kategorilerle ulaşılan temalar, araştırmanın genel amacı bağlamında yorumlanmıştır. Örneğin: Kod: “Disiplin”, Yorum: “Okul kültürünün temel taşlarından biri disiplin olarak görülmekte ve bu durum hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında vurgulanmaktadır.”

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde Türkiye ve Azerbaycan'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını açıklamak amacıyla yapılan istatistiki analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterme durumları incelenmiştir.

Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri

Araştırmanın temel değişkeni olan örgüt kültürünün Türkiye ve Azerbaycan'daki algılanma düzeyine ilişkin betimsel bulgulara Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları

	N	$\bar{X}$	SS	Basıklık	Çarpıklık
Örgüt Kültürü (Türkiye)					
1. Destek Kültürü	436	3,57	,818	-,611	,230
2. Başarı Kültürü	436	3,56	,811	-,465	,043
3. Bürokratik Kültür	436	3,15	,624	-,259	,443
4. Görev Kültürü	436	3,97	,630	-,792	1,313
Örgüt Kültürü (Azerbaycan)					
1. Destek Kültürü	456	3,51	,994	-,329	-,713
2. Başarı Kültürü	456	3,73	1,030	-,583	-,649
3. Bürokratik Kültür	456	3,47	,899	-,329	-,520
4. Görev Kültürü	456	3,90	1,029	-,850	-,444

Tablo 10'a göre, Türkiye'de görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının; destek boyutunda ($\bar{X}$ =3.57), başarı boyutunda ($\bar{X}$ =3.56), bürokrasi boyutunda ($\bar{X}$ =3.15) ve görev boyutunda ($\bar{X}$ =3.97) şeklinde olduğu görülmektedir. Azerbaycan'da görev yapan öğretmenler için aynı bulguların; destek boyutunda ($\bar{X}$ =3.51), başarı boyutunda ($\bar{X}$ =3.73), bürokrasi boyutunda ($\bar{X}$ =3.47) ve görev boyutunda ($\bar{X}$ =3.90) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre hem Türkiye'de hem Azerbaycan'da en yüksek alt boyut görev kültürü iken en düşük alt boyutun bürokratik kültür alt boyutu olduğu söylenebilir.

Betimsel istatistiklerin ortaya koymuş olduğu farklılık katılımcıların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek üzere t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11

Ülke Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

	Ülke	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1. Destek Kültürü	Türkiye	436	3,57	0,82	890	.989	.323
	Azerbaycan	456	3,51	0,99			
2. Başarı Kültürü	Türkiye	436	3,56	0,81	890	-2.646	.008
	Azerbaycan	456	3,73	1,03			
3. Bürokratik Kültür	Türkiye	436	3,15	0,62	89	-6.261	.000
	Azerbaycan	456	3,47	0,90			
4. Görev Kültürü	Türkiye	436	3,97	0,63	890	1.345	.179
	Azerbaycan	456	3,89	1,03			

p<.05

Tablo 12 incelendiğinde, Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının başarı kültürü [$t_{(890)}=-2.646$; $p<.01$] ve bürokratik kültür [$t_{(890)}=-6.261$; $p<.01$] alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre her iki alt boyutta Azerbaycan'daki öğretmenlerin Türkiye'deki öğretmenlere göre anlamlı ölçüde daha yüksek ortalamaya sahip olan katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. Destek kültürü ve görev kültürü alt boyutlarına göre ise iki ülke arasındaki farklılaşmanın istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir.

Demografik Değişkenlere Göre ANOVA ve t-Testi Analizleri

Bu bölümde, “Cinsiyet, yaş, kıdem ve çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmenlerin örgüt kültürü algıları farklılaşmakta mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyete göre farklılaşma durumu t-testi analizi ile diğer değişkenlerine göre farklılaşma durumları ANOVA analizi ile incelenmiştir. Bulgular her iki ülke öğretmenleri için ayrı ayrı tablolastırılarak sunulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Analizleri

Öğretmenlerin örgüt kültürü istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek üzere t-testi yapılmıştır. Türkiye örneklemini için analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1. Destek Kültürü	Erkek	164	3,53	,802	434	-.620	.535
	Kadın	272	3,58	,829			
2. Başarı Kültürü	Erkek	164	3,54	,799	434	-.413	.680
	Kadın	272	3,577	,819			
3. Bürokratik Kültür	Erkek	164	3,08	,615	434	-1.759	.079
	Kadın	272	3,19	,627			
4. Görev Kültürü	Erkek	164	3,93	,632	434	-1.023	.307
	Kadın	272	3,99	,628			

$p < .05$

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin Türkiye’de görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Örgüt kültürü algılarında Azerbaycan örneklemini için istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olup olmadığını değerlendirmek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 13’te sunulmaktadır.

Tablo 13

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
1. Destek Kültürü	Erkek	85	3,30	,988	454	-2.137	.035
	Kadın	371	3,56	,991			
2. Başarı Kültürü	Erkek	85	3,39	1,072	454	-3.221	.002
	Kadın	371	3,81	1,006			
3. Bürokratik Kültür	Erkek	85	3,22	,935	454	-2.798	.006
	Kadın	371	3,53	,882			
4. Görev Kültürü	Erkek	85	3,54	1,164	454	-3.169	.002
	Kadın	371	3,97	,979			

p<.05; p<.01

Tablo 13'e göre, Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre tüm alt boyutlarda anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre Azerbaycan'daki kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre anlamlı ölçüde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde, üç veya daha fazla örneklem grubu ortalamaları arasındaki farklılaşmaların anlamlılığının test edilmesinde kullanılan ANOVA analizi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2018). Türkiye örneklemini için analiz sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1. Destek Kültürü	30 ve altı	52	3,70	0,78	,546	,651
	31-40 yaş	178	3,54	0,77		
	41-50 yaş	145	3,56	0,87		
	51 ve üzeri	61	3,55	0,85		
2. Başarı Kültürü	30 ve altı	52	3,68	0,81	,591	,621
	31-40 yaş	178	3,58	0,70		
	41-50 yaş	145	3,51	0,87		
	51 ve üzeri	61	3,55	0,96		
3. Bürokratik Kültür	30 ve altı	52	3,28	0,54	1,471	,222
	31-40 yaş	178	3,12	0,60		
	41-50 yaş	145	3,10	0,61		
	51 ve üzeri	61	3,21	0,76		
4. Görev Kültürü	30 ve altı	52	4,08	0,56	2,529	,057
	31-40 yaş	178	3,92	0,57		
	41-50 yaş	145	3,93	0,67		
	51 ve üzeri	61	4,13	0,71		

Tablo 14'e göre, öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumlarının Azerbaycan örneklemini için ANOVA analizi sonuçları Tablo 15'de sunulmaktadır.

Tablo 15

Yaş Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	p
1. Destek Kültürü	30 ve altı	106	3,74	1,04	2,566	,054
	31-40 yaş	161	3,43	1,03		
	41-50 yaş	110	3,45	0,84		
	51 ve üzeri	79	3,43	1,01		
2. Başarı Kültürü	30 ve altı	106	3,91	1,09	2,254	,081
	31-40 yaş	161	3,74	1,03		
	41-50 yaş	110	3,69	0,91		
	51 ve üzeri	79	3,51	1,07		
3. Bürokratik Kültür	30 ve altı	106	3,61	1,02	1,416	,238
	31-40 yaş	161	3,46	0,86		
	41-50 yaş	110	3,43	0,76		
	51 ve üzeri	79	3,36	0,96		
4. Görev Kültürü	30 ve altı	106	3,97	1,09	,699	,553
	31-40 yaş	161	3,86	1,02		
	41-50 yaş	110	3,96	0,91		
	51 ve üzeri	79	3,78	1,11		

Tablo 15 incelendiğinde, Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, Türkiye örnekleminde olduğu gibi, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumlarını incelenmek üzere ANOVA analizi kullanılmıştır. Türkiye örneklemini için analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1. Destek Kültürü	1-5 Yıl	37	3,63	0,76	1,353	,257
	6-10 Yıl	100	3,63	0,80		
	11-15 Yıl	121	3,63	0,75		
	16 yıl ve üzeri	178	3,47	0,88		
2. Başarı Kültürü	1-5 Yıl	37	3,58	0,75	1,247	,292
	6-10 Yıl	100	3,65	0,76		
	11-15 Yıl	121	3,62	0,71		
	16 yıl ve üzeri	178	3,48	0,91		
3. Bürokratik Kültür	1-5 Yıl	37	3,29	0,55	1,894	,130
	6-10 Yıl	100	3,23	0,56		
	11-15 Yıl	121	3,09	0,58		
	16 yıl ve üzeri	178	3,11	0,69		
4. Görev Kültürü	1-5 Yıl	37	3,98	0,54	,264	,851
	6-10 Yıl	100	3,97	0,55		
	11-15 Yıl	121	4,00	0,59		
	16 yıl ve üzeri	178	3,94	0,71		

Tablo 16'ya göre, öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Türkiye örneklemini için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumlarının Azerbaycan örneklemini için ANOVA analizi sonuçları Tablo 17'de sunulmaktadır.

Tablo 17

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Anlamlı Fark
1. Destek Kültürü	1-5 Yıl	100	3,76	0,89	3,246	,022	1-5 yıl ve diğer gruplar
	6-10 Yıl	81	3,44	1,02			
	11-15 Yıl	75	3,34	1,06			
	16 yıl ve üzeri	200	3,47	0,99			
2. Başarı Kültürü	1-5 Yıl	100	4,01	0,92	3,376	,018	1-5 yıl ve diğer gruplar
	6-10 Yıl	81	3,66	1,07			
	11-15 Yıl	75	3,57	1,08			
	16 yıl ve üzeri	200	3,68	1,03			
3. Bürokratik Kültür	1-5 Yıl	100	3,65	0,83	1,844	,138	-
	6-10 Yıl	81	3,37	0,86			
	11-15 Yıl	75	3,40	0,94			
	16 yıl ve üzeri	200	3,45	0,93			
4. Görev Kültürü	1-5 Yıl	100	4,01	0,95	1,182	,316	-
	6-10 Yıl	81	3,88	1,02			
	11-15 Yıl	75	3,72	1,07			
	16 yıl ve üzeri	200	3,90	1,05			

Tablo 17 incelendiğinde, Azerbaycanlı öğretmenlerin örgüt kültürüne dair görüşlerinin destek kültürü [$F_{(2, 404)}=3.246$, $p<.05$] ve başarı kültürü [$F_{(2, 404)}=3.376$, $p<.05$] alt boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir.

Hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe analizi yapılmıştır. Scheffe analizine göre 5 yıldan daha az kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre destek kültürü ($\bar{X}=3.76$) ve başarı kültürü ($\bar{X}=4.01$) bakımından anlamlı ölçüde daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaşma durumlarını incelenmek üzere ANOVA analizi kullanılmıştır. Türkiye örneklemini için analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18

Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Türkiye)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Farkın Kaynağı
1. Destek Kültürü	1-5 Yıl	266	3,64	,77433	2,164	,092	-
	6-10 Yıl	99	3,40	,87897			
	11-15 Yıl	45	3,50	,80415			
	16 yıl ve üzeri	26	3,52	,97512			
2. Başarı Kültürü	1-5 Yıl	266	3,65	,75392	3,122	,026	1-5 yıl ve diğerleri
	6-10 Yıl	99	3,42	,88428			
	11-15 Yıl	45	3,36	,77140			
	16 yıl ve üzeri	26	3,54	,02584			
3. Bürokratik Kültür	1-5 Yıl	266	3,18	,59677	1,726	,161	-
	6-10 Yıl	99	3,0247	,63543			
	11-15 Yıl	45	3,1704	,63679			
	16 yıl ve üzeri	26	3,2479	,78398			
4. Görev Kültürü	1-5 Yıl	266	4,0019	,58340	1,878	,133	-
	6-10 Yıl	99	3,8384	,66643			
	11-15 Yıl	45	4,0148	,59227			
	16 yıl ve üzeri	26	4,0449	,91961			

$p < .05$

Tablo 18’e göre, öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin okuldaki görev süresi değişkenine göre Türkiye örneklemini sadece Başarı Kültürü alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaşma durumlarının Azerbaycan örneklemini için ANOVA analizi sonuçları Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19

Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Algıları (Azerbaycan)

	Yaş Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Farkın Kaynağı
1. Destek Kültürü	1-5 Yıl	132	3,7945	,87195	6,807	,000	1-5 Yıl ve Diğerleri
	6-10 Yıl	85	3,4044	1,00031			
	11-15 Yıl	63	3,1687	1,11378			
	16 yıl ve üzeri	176	3,4574	,98541			
2. Başarı Kültürü	1-5 Yıl	132	4,0379	,90835	6,522	,000	1-5 Yıl ve Diğerleri
	6-10 Yıl	85	3,5941	1,06918			
	11-15 Yıl	63	3,4444	1,09373			
	16 yıl ve üzeri	176	3,6619	1,02685			
3. Bürokratik Kültür	1-5 Yıl	132	3,6515	,81566	2,775	,041	1-5 Yıl ve Diğerleri
	6-10 Yıl	85	3,3608	,90249			
	11-15 Yıl	63	3,3439	,94570			
	16 yıl ve üzeri	176	3,4293	,92707			
4. Görev Kültürü	1-5 Yıl	132	4,0682	,92715	2,459	,062	-
	6-10 Yıl	85	3,7608	1,01492			
	11-15 Yıl	63	3,7063	1,11390			
	16 yıl ve üzeri	176	3,8902	1,06320			

Tablo 19 incelendiğinde, Azerbaycanlı öğretmenlerin örgüt kültürüne dair görüşlerinin destek kültürü [$F_{(2, 404)}=6.807$, $p<.01$], başarı kültürü [$F_{(2, 404)}=6.522$, $p<.01$] ve bürokratik kültür [$F_{(2, 404)}=2.775$, $p<.05$] alt boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir.

Hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe analizi yapılmıştır. Scheffe analizine göre 5 yıldan daha az kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre destek kültürü ($\bar{X}=3.76$), başarı kültürü ($\bar{X}=4.01$) ve bürokratik kültür

($\bar{X}$ =3.65) bakımından anlamlı ölçüde daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankara Örneğinde Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Analizi

“Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürü kavramının ne anlama geldiği, hangi unsurlardan oluştuğu ve nasıl bir etki yarattığı detaylı şekilde ele alınmıştır.

Katılımcı görüşleri ele alındığında anahtar kodların şu şekilde oluştuğu görülmektedir;

- *Paydaşların Birliği ve Uyum*: Ortak amaç, iş birliği, birlikte çalışma (K-2, K-7, K-12).
- *Zamanla Oluşan Gelenekler*: Değerler ve inançların zamanla şekillenmesi (K-3, K-13, K-14).
- *Maddi ve Manevi Unsurlar*: Okulun ruhu, maddi ve manevi bağlar (K-2, K-5).
- *Farklılaştırıcı Özellikler*: Okulları diğerlerinden ayıran unsurlar (K-6, K-15).
- *Ortak Değerler ve Normlar*: Yazılı olmayan normlar ve ortak değerler bütünü (K-8, K-11).
- *Sürekli Gelişim*: Okul kültürünün yıllar boyunca gelişmesi ve aktarılması (K-13, K-14).
- *Okulun Kimliği ve Misyonu*: Okulun kendine has özellikleri, misyonu (K-10, K-9).

Yukarıda yer alan anahtar kodlar aşağıdaki tabloda olduğu gibi kategorilerde toplanmıştır.

Tablo 20

Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Paydaşların birliği ve uyum	İşbirliği ve Ortak Amaç
Zamanla oluşan gelenekler	Zamanla Şekillenen Değerler
Maddi ve manevi unsurlar	Maddi ve Manevi Unsurlar
Okulları farklılaştıran özellikler	Farklılaştırıcı Unsurlar
Yazılı olmayan normlar ve ortak değerler	Ortak Değerler ve Normlar
Sürekli gelişim ve aktarım	Süreklilik ve Aktarım
Okulun kimliği ve misyonu	Kimlik ve Misyon

Kategorilerden hareketle şu temalar oluşturulmuştur:

- *İşbirliği ve Ortak Amacın Gücü*: Paydaşların birliği ve uyumu okul kültürünün temel taşıdır.
- *Zamanla Şekillenen Geleneklerin Rolü*: Okul kültürü, zaman içerisinde gelişen değerler ve geleneklerle şekillenir.
- *Maddi ve Manevi Bağların Önemi*: Okul kültürü, hem maddi hem de manevi unsurlardan oluşur.
- *Farklılaştırıcı Unsurların Katkısı*: Her okul, çevresel ve içsel dinamiklere bağlı olarak kendi kültürünü oluşturur.
- *Ortak Değerler ve Yazılı Olmayan Normların Etkisi*: Okul kültürü, yazılı olmayan normlar ve ortak değerler ile tanımlanır.
- *Kültürün Sürekliliği ve Aktarımı*: Okul kültürü, nesiller boyunca aktarılan bir süreçtir.
- *Kimlik ve Misyonun Belirleyiciliği*: Okul kültürü, okulun kimliği ve misyonu ile güçlü bir bağ içindedir.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulara göre yukarıda sayılan kategorilerden aşağıdaki temalar oluşturulmuş olup Birinci soruya ilişkin olarak kod, kategori, tema ve katılımcı görüşlerine ilişkin frekans aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 21

Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Paydaşların birliği ve uyum	3	İş birliği ve Ortak Amaç	İş birliği ve Ortak Amacın Gücü
Zamanla oluşan gelenekler	3	Zamanla Şekillenen Değerler	Zamanla Şekillenen Geleneklerin Rolü
Maddi ve manevi unsurlar	2	Maddi ve Manevi Unsurlar	Maddi ve Manevi Bağların Önemi
Okulları farklılaştıran özellikler	2	Farklılaştırıcı Unsurlar	Farklılaştırıcı Unsurların Katkısı
Ortak değerler ve normlar	2	Ortak Değerler ve Normlar	Ortak Değerler ve Yazılı Olmayan Normların Etkisi
Sürekli gelişim ve aktarım	2	Süreklilik ve Aktarım	Kültürün Sürekliliği ve Aktarımı
Okulun kimliği ve misyonu	2	Kimlik ve Misyon	Kimlik ve Misyonun Belirleyiciliği

Tablo 21’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *İş birliği ve Ortak Amacın Gücü*: Katılımcılar, okul kültürünün paydaşlar arasındaki uyum ve iş birliğiyle oluştuğunu belirtmiştir. K-2, “Okul kültürü, bireyleri birleştirir ve ortak hareket imkânı sağlar,” ifade ederek iş birliğinin önemini vurgulamıştır. K-

7 ise, “Çalışanların uyum içinde birlik ve beraberlik içinde çalışması,” ifade ederek bu uyumun kültür üzerindeki etkisini açıklamıştır.

- *Zamanla Şekillenen Geleneklerin Rolü:* Okul kültürü, zaman içerisinde şekillenen değerler ve geleneklerle zenginleşir. K-3, “Zaman içerisinde oluşturulan ortak ve gelenek haline gelmiş değerlerdir,” ifade ederek kültürün geçmişten gelen birikimine dikkat çekmiştir. K-14 ise, “Zamanla oluşan değer ve inançlar kalıplarıyla yoğrulmuş bir gelenek gelmektedir,” ifade ederek kültürün sürekliliğini ifade etmiştir.
- *Maddi ve Manevi Bağların Önemi:* Katılımcılar, okul kültürünün maddi ve manevi unsurlardan oluştuğunu belirtmiştir. K-5, “Okul kültürü, birey birey okulla ilişkisi olan herkesin duygu ve akıl düzeyinde bağ kurmasını sağlayan bir bütündür,” ifade ederek bu unsurları açıklamıştır. K-2 ise, “Okul kültürü, okulun ruhudur,” ifade ederek kültürün manevi yönüne vurgu yapmıştır.
- *Farklılaştırıcı Unsurların Katkısı:* Her okul, kendine has özellikleriyle diğerlerinden ayrılır. K-6, “Okulu diğer okullardan ayıran her şey,” ifade ederek bu farklılığı belirtmiştir. K-15 ise, “Okullarda kültür oluşuyor ve okulların kültürü bir birinden farklılaşıyor,” ifade ederek bu durumu açıklamıştır.
- *Ortak Değerler ve Yazılı Olmayan Normların Etkisi:* Katılımcılar, okul kültürünün ortak değerler ve yazılı olmayan normlarla şekillendiğini belirtmiştir. K-8, “Okulda bulunan paydaşların oluşturduğu yazılı olmayan normlar,” ifade ederek bu unsurlara vurgu yapmıştır. K-11 ise, “Okulun bir bütün olmasını sağlayan değerler bütünü,” ifade ederek ortak değerlerin önemini ifade etmiştir.
- *Kültürün Sürekliliği ve Aktarımı:* Okul kültürü, nesiller boyunca aktarılan bir süreçtir. K-13, “Bu kültür yıllar boyunca gelişmektedir,” ifade ederek bu sürekliliği belirtmiştir. K-5 ise, “Mezunların okula olan bağını sürdürecektir imkanlar sağlanmalıdır,” ifade ederek aktarımın önemini vurgulamıştır.
- *Kimlik ve Misyonun Belirleyiciliği:* Okul kültürü, okulun kimliği ve misyonu ile güçlü bir bağ içindedir. K-10, “Okulun misyonu,” ifade ederek kültürün bu bağını açıklamıştır. K-9 ise, “Okul kültürü, akademik tanımını bir yana bırakırsak, canlı bir yapıdır,” ifade ederek kimliğin dinamik doğasını ifade etmiştir.

Yukarıdaki ifadelerden hareketle Türkiye'deki Katılımcılar, okul kültürünü paydaşlar arası uyum, zamanla oluşan değerler, maddi ve manevi bağlar ve okulun kimliğini belirleyen unsurlar olarak tanımlandığı okul kültürü, nesiller boyunca aktarılırken hem bireyleri bir

araya getiren bir güç hem de okulun farklılığını ortaya koyan bir araç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

“Okulunuzda ortak değerler nelerdir?, Bu değerler nasıl belirlenmiştir?”

Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek ortak değerlerin okul kültüründeki rolü katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda, okulda ortak değerlerin ne olduğu, bu değerlerin nasıl oluşturulduğu ve günlük okul yaşamına etkileri detaylı şekilde ele alınmıştır.

Katılımcı görüşleri ele alındığında anahtar kodların şu şekilde oluştuğu görülmektedir;

- *Başarı ve Rekabet:* Akademik başarının ortak değer olarak görülmesi, başarıya odaklı çalışma (K-1, K-11).
- *Birlik ve İşbirliği:* Yardımlaşma, dayanışma ve birlikte hareket etme (K-2, K-7, K-9).
- *Sevgi ve Saygı:* Öğrenciler ve öğretmenler arasında sevgi ve saygı ortamının oluşturulması (K-3, K-13, K-15).
- *Milli ve Manevi Değerler:* Atatürk ilkelerine bağlılık, bayrak sevgisi, milli unsurların korunması (K-10, K-12, K-13).
- *Etik ve Disiplin:* Disiplinli bir atmosferin oluşturulması ve etik değerlerin kazandırılması (K-4, K-15).
- *Aidiyet ve Aile Hissi:* Okula bağlılık, aidiyet duygusunun güçlenmesi (K-6, K-9, K-10).
- *Sosyal İlişkiler ve Uyum:* Öğretmenler ve öğrenciler arasında güçlü sosyal bağlar (K-13, K-7).

Tablo 22

İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Başarı ve Rekabet	Akademik Başarı
Birlik ve İşbirliği	Uyum ve Dayanışma
Sevgi ve Saygı	Sosyal Değerler
Milli ve Manevi Değerler	Kültürel Değerler
Etik ve Disiplin	Düzen ve Etik
Aidiyet ve Aile Hissi	Bağlılık ve Güven
Sosyal İlişkiler ve Uyum	İletişim ve Etkileşim

Kategorilerden hareketle şu temalar oluşturulmuştur:

- *Ortak Değerlerin Belirlenmesi:* Akademik başarı, sevgi ve saygı gibi değerlerin oluşturulması.
- *Değerlerin Yaygınlaştırılması:* Öğrenciler ve öğretmenler arasında değerlerin yaşatılması ve aktarılması.
- *Değerlerin Okul Yaşamına Etkisi:* Günlük yaşamdaki etkiler ve bu değerlerin kültüre katkısı.
- *Milli ve Manevi Bağlam:* Tarihsel ve kültürel unsurların okul kültürüne katkısı.
- *Aidiyet ve Sosyal Bağ:* Okulun aile ortamı gibi algılanması ve güven ortamı yaratılması.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulara göre yukarıda sayılan kategorilerden aşağıdaki temalar oluşturulmuş olup ikinci soruya ilişkin olarak kod, kategori, tema ve katılımcı görüşlerine ilişkin frekans aşağıda tablolandırılmıştır.

Tablo 23

İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Başarı ve Rekabet	2	Akademik Başarı	Ortak Değerlerin Belirlenmesi
Birlik ve İşbirliği	3	Uyum ve Dayanışma	Değerlerin Yaygınlaştırılması
Sevgi ve Saygı	3	Sosyal Değerler	Değerlerin Okul Yaşamına Etkisi
Milli ve Manevi Değerler	3	Kültürel Değerler	Milli ve Manevi Bağlam
Etik ve Disiplin	2	Düzen ve Etik	Değerlerin Okul Yaşamına Etkisi
Aidiyet ve Aile Hissi	2	Bağlılık ve Güven	Aidiyet ve Sosyal Bağ
Sosyal İlişkiler ve Uyum	2	İletişim ve Etkileşim	Aidiyet ve Sosyal Bağ

Tablo 23'te yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Ortak Değerlerin Belirlenmesi:* Katılımcılar, okullarındaki ortak değerlerin akademik başarı, iş birliği, sevgi, saygı, disiplin, aidiyet ve milli unsurlar üzerine inşa edildiğini belirtmiştir. K-1'in vurguladığı gibi, akademik başarı, bazı okullarda temel değer olarak ön plandadır. K-7, ise yardımlaşma ve dayanışmanın önemine dikkat çekerek sosyal değerlerin kültüre olan katkısını vurgulamaktadır.
- *Değerlerin Yaygınlaştırılması:* Katılımcılar, değerlerin öğretmen-öğrenci ilişkilerinde ve okul içi etkinliklerde yaşayarak ve deneyimleyerek yaygınlaştığını ifade etmiştir (K-2, K-13). Bu durum hem öğretmenlerin rol model olmasıyla hem de okul etkinlikleri aracılığıyla gerçekleşmektedir.
- *Değerlerin Okul Yaşamına Etkisi:* Katılımcılar, ortak değerlerin öğretmenler ve öğrenciler arasında motivasyonu artırdığını ve okulda huzurlu bir atmosfer

yarattığını belirtmiştir (K-7, K-9). K-15, bu değerlerin birliğe, beraberliğe ve okul hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağladığını ifade etmiştir.

- *Milli ve Manevi Bağlam:* Katılımcılar, milli ve manevi değerlerin okul kültüründe önemli bir yer tuttuğunu ve bu değerlerin gençlere aktarılmasının temel bir görev olduğunu belirtmiştir (K-10, K-12). Özellikle Atatürk ilkelerine bağlılık, tarih bilinci gibi unsurlar bu bağlamda öne çıkmaktadır.
- *Aidiyet ve Sosyal Bağ:* Aidiyet duygusunun güçlendirilmesi, okul kültürünün devamlılığı için önemli bir unsur olarak görülmüştür (K-6, K-9). K-9, okulu geniş bir aile olarak nitelendirerek sosyal bağların önemine dikkat çekmiştir.

Ortak değerler, okul kültürünün inşasında ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Akademik başarı, sevgi, saygı, yardımlaşma ve milli değerler gibi unsurlar hem bireysel hem de toplumsal düzeyde okul kültürünü güçlendirmektedir. Bu değerler, öğretmenler ve öğrenciler arasında yaşayarak aktarılmakta ve okul yaşamına olumlu etkiler sunmaktadır. Ayrıca, aidiyet duygusu ve sosyal bağlar, okulun bir bütün olarak algılanmasını sağlamaktadır.

“Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda etkili olan okul etkinlikleri katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Okuluza özgü seramonik etkinlikler nelerdir?
- Bu etkinlikler nasıl organize edilir?
- Bu tür etkinliklerin, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nasıldır?
- Bir örnek verebilir misiniz?
- Tören ve etkinliklerin okul kültürünün bir parçası olmasının sebebi nedir?
- Bu etkinlikler, okul topluluğunun birlik ve beraberliğine nasıl katkıda bulunur?

Katılımcıların seramonik etkinlikler ve törenler hakkındaki görüşleri, bu etkinliklerin okul kültürü üzerindeki etkileri ve topluluğun birlik ve beraberliğine olan katkıları detaylı şekilde analiz edildiğinde aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Özgün Törenler ve Etkinlikler*: Anıtkabir ziyaretleri, okul kütüğüne ad çakma törenleri (K-1, K-13).
- *Resmi Törenler ve Milli Bayramlar*: Milli bayramlara yönelik kutlamalar (K-10, K-13).
- *Birlik ve Beraberlik*: Dayanışmayı ve aidiyeti artıran etkinlikler (K-6, K-12).
- *Öğrencilerin Özgüven ve Sorumluluk Gelişimi*: Etkinliklere katılan öğrencilerin kişisel gelişimi (K-3, K-7).
- *Öğretmenler Arası Dayanışma*: Öğretmenler gününde yapılan etkinlikler ve törenler (K-2, K-11).
- *Kültürel ve Tarihi Farkındalık*: Tarihi ve kültürel etkinlikler ile farkındalık yaratılması (K-2, K-12).
- *Sosyal ve Sportif Faaliyetler*: Kültürel, sosyal ve sportif etkinliklerin etkisi (K-12, K-14).
- *Törenlerin Resmîyet ve Katılım Sorunları*: Katılımın düşük olduğu resmî törenler (K-9, K-14).
- *Okul Kimliği ve Aidiyet*: Okul kimliğinin ve aidiyet duygusunun gelişimi (K-8, K-12).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolştırılmıştır.

Tablo 24

Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Özgün törenler ve etkinlikler	Okula Özgü Etkinlikler
Resmi törenler ve milli bayramlar	Resmi ve Milli Törenler
Dayanışma ve aidiyet	Birlik ve Beraberlik
Öğrencilerin özgüven ve sorumluluk gelişimi	Öğrenci Gelişimi
Öğretmenler arası dayanışma	Öğretmen İlişkileri
Kültürel ve tarihi farkındalık	Tarihi ve Kültürel Farkındalık
Sosyal ve sportif faaliyetler	Sosyal ve Sportif Etkinlikler
Törenlerin resmîyet ve katılım sorunları	Tören Katılım Sorunları
Okul kimliği ve aidiyet	Okul Kimliği ve Aidiyet

Tablo 24'te yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Okulun Özgünlüğünü Yansıtan Etkinlikler*: Okullara özgü etkinlikler, öğrencilere ve öğretmenlere aidiyet duygusu kazandırır.
- *Resmi ve Milli Törenlerin Katkısı*: Milli bayramlar ve resmi günler, öğrencilere milli bilinç kazandırırken, topluluk için bir araya gelme fırsatı sunar.

- *Birlik ve Beraberlik için Etkinliklerin Önemi:* Dayanışma, paylaşım ve birliktelik duygusu, seramonik etkinliklerle güçlenir.
- *Öğrenci Gelişimi ve Katılımın Teşviki:* Öğrencilerin törenlere katılımı, özgüvenlerini ve sorumluluk duygularını geliştirir.
- *Tarihi ve Kültürel Bilinçlendirme:* Tarihi ve kültürel etkinlikler, öğrencilerde farkındalık yaratır.
- *Öğretmen Dayanışmasının Desteklenmesi:* Öğretmenler arasında yapılan törenler ve kutlamalar, iş birliğini artırır.
- *Sosyal ve Sportif Faaliyetlerin Katkısı:* Sosyal etkinlikler, öğrencilerin akademik başarının dışında kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.
- *Resmi Törenlerin Katılım ve Etki Sorunları:* Resmi törenlerin katılım azlığı ve etkisizliği, daha kapsayıcı etkinliklerin gerekliliğini vurgular.
- *Okul Kimliği ve Aidiyetin Güçlendirilmesi:* Etkinlikler, öğrencilerde ve öğretmenlerde okul kimliği ve aidiyet duygusunu güçlendirir.

Tablo 25

Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Özgün törenler ve etkinlikler	2	Okula Özgü Etkinlikler	Okulun Özgünlüğünü Yansıtan Etkinlikler
Resmi törenler ve milli bayramlar	2	Resmi ve Milli Törenler	Resmi ve Milli Törenlerin Katkısı
Dayanışma ve aidiyet	3	Birlik ve Beraberlik	Birlik ve Beraberlik için Etkinliklerin Önemi
Öğrenci özgüven ve sorumluluk	2	Öğrenci Gelişimi	Öğrenci Gelişimi ve Katılımın Teşviki
Tarihi ve kültürel farkındalık	2	Tarihi ve Kültürel Farkındalık	Tarihi ve Kültürel Bilinçlendirme
Öğretmen dayanışması	1	Öğretmen İlişkileri	Öğretmen Dayanışmasının Desteklenmesi
Sosyal ve sportif faaliyetler	1	Sosyal ve Sportif Etkinlikler	Sosyal ve Sportif Faaliyetlerin Katkısı
Tören katılım sorunları	1	Tören Katılım Sorunları	Resmi Törenlerin Katılım ve Etki Sorunları
Okul kimliği ve aidiyet	2	Okul Kimliği ve Aidiyet	Okul Kimliği ve Aidiyetin Güçlendirilmesi

Tablo 25’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Okulun Özgünlüğünü Yansıtan Etkinlikler:* Okullara özgü etkinlikler, aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar. K-1 ve K-13, Anıtkabir ziyaretleri, okul kütüğüne ad çakma törenleri gibi özgün uygulamaların öğrenci ve mezunlar için önemli olduğunu vurgulamıştır. K-13, “Mezun öğrencilerin okul derneğine üye olması, aidiyetlerinin

sürdürülmesini sağlar,” ifade ederek etkinliklerin devamlılık üzerindeki etkisini açıklamıştır.

- *Resmi ve Milli Törenlerin Katkısı:* Milli bayramlar ve resmi günler, okul kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. K-10, “Resmi bayram ve mezuniyet törenleri yapılmaktadır,” ifade ederek bu etkinliklerin sürekliliğine vurgu yapmıştır. Ancak K-9, “Resmî törenlerin birlik beraberliğe çok etkisi olduğunu düşünmüyorum,” ifade ederek bu törenlerin etkililiği konusunda eleştiride bulunmuştur.
- *Birlik ve Beraberlik için Etkinliklerin Önemi:* Seramonik etkinlikler, topluluk içinde birlik ve beraberliği artırır. K-6, “Dayanışmayı, birlik ve beraberliği sağlar,” ifade ederek bu tür etkinliklerin sosyal etkisini vurgulamıştır. K-2 ise, “Bu etkinlikler bizleri bir arada tutan bir tutkal gibidir,” ifade ederek etkinliklerin paydaşlar üzerindeki bağlayıcı rolünü ifade etmiştir.
- *Öğrenci Gelişimi ve Katılımın Teşviki:* Öğrencilerin seramonik etkinliklere katılımı, onların özgüven ve sorumluluk duygularını geliştirir. K-3, “Akademik yönden başarısız öğrenciler bu tür etkinliklerde yer aldığında derslere olumlu tavır geliştiriyor,” ifade ederek bu etkinliklerin öğrenciler üzerindeki olumlu etkisini açıklamıştır.
- *Tarihi ve Kültürel Bilinçlendirme:* Etkinlikler, öğrencilere tarih bilinci ve kültürel farkındalık kazandırır. K-2, “Melikşah’ın eğitime verdiği önem anlatılarak öğrencilerin okula olan bağlılığı artırılıyor,” ifade ederek bu bilincin nasıl aşılandığını açıklamıştır.
- *Öğretmen Dayanışmasının Desteklenmesi:* Öğretmenler arasında yapılan etkinlikler, okul topluluğunun motivasyonunu artırır. K-11, “Öğretmenler günü etkinlikleri, birliktelik ruhunu oluşturuyor,” ifade ederek bu etkinliklerin sosyal etkisini vurgulamıştır.
- *Sosyal ve Sportif Faaliyetlerin Katkısı:* Sosyal ve sportif etkinlikler, öğrencilerin farklı alanlarda kendilerini geliştirmelerine imkân tanır. K-12, “Okula özgü sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler yapılmaktadır,” ifade ederek bu faaliyetlerin katkısını ifade etmiştir.
- *Resmî Törenlerin Katılım ve Etki Sorunları:* K-9, resmî törenlerin birlik ve beraberlik açısından etkisiz olduğunu belirtmiştir. Daha kapsayıcı ve ilgi çekici etkinliklerin düzenlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

- *Okul Kimliği ve Aidiyetin Güçlendirilmesi:* Seramonik etkinlikler, okul kimliğini ve aidiyet duygusunu güçlendirir. K-14, “Etkinlikler, aynı okulda olma bilinci ve okul kimliğini geliştirme şansı sunar,” ifade ederek bu durumun altını çizmiştir.

Seramonik etkinlikler ve törenler, okul kültürünün güçlenmesine, öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonuna ve topluluk içinde birlik ve beraberliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Ancak katılım ve organizasyon sorunlarının çözülmesi, etkinliklerin daha etkili hale getirilmesi için önemlidir.

“Okulunuzun logoları, sembolleri ve işaretleri var mıdır, varsa nelerdir? Bunların anlamları nedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda logo, sembol ve işaretlerin varlığı katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Katılımcıların okul kültürünün oluşumunda logo, sembol ve işaretlerin varlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Bu semboller okul kültürünü nasıl yansıtır?
- Örneklerle açıklayabilir misiniz?
- Logoların ve sembollerin öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nedir?
- Sembollerin okul kültüründe bu kadar önemli olmasının nedeni nedir?

Katılımcıların okul logoları, sembolleri ve işaretlerine ilişkin görüşleri; bu unsurların okul kültürünü nasıl yansıttığı, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkileri ve önemine dair görüşlere ilişkin anahtar kodlar şu şekildedir;

- *Logo ve Sembol Bulunan Okullar:* Okul logosunun bulunması (K-1, K-2, K-8).
- *Logo ve Sembol Bulunmayan Okullar:* Okulda logo veya sembol olmaması (K-3, K-14).
- *Tarihi ve Anlam Yüklene Logolar:* Logoların tarihi ve sembolik anlamı (K-2, K-11).
- *Aidiyet ve Birlik Sağlama:* Logoların aidiyet duygusunu artırması (K-12).
- *Sorumluluk ve Motivasyon Artışı:* Logoların öğrencilerde motivasyon ve sorumluluk geliştirmesi (K-12, K-8).

- *Semboller ve Eğitim:* Logoların öğrencilere mesajlar iletmesi ve eğitim değerlerini yansıtması (K-7, K-8).
- *Tarihi ve Kültürel Bağlar:* Tarihi kişilikler ve şehitlere atıf (K-11).
- *Olumsuz Algı ve Eksiklik:* Logosu olmayan okullardaki huzursuzluk ve eksiklik hissi (K-15).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 26

Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Logoların bulunması ve anlamı	Logolar ve Semboller
Logoların tarihsel bağları	Tarihi ve Kültürel Anlam
Aidiyet duygusunu artırma	Aidiyet ve Birlik Sağlama
Motivasyon ve sorumluluk artırma	Motivasyon ve Sorumluluk
Logoların mesaj iletme işlevi	Eğitim ve Mesaj İletimi
Logonun olmamasıyla hissedilen eksiklik	Eksiklik ve Olumsuz Algı

Tablo 26’da yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Logoların Kültürel ve Tarihi Değeri:* Okullara özgü logoların tarihi, kültürel anlamları ve öğrenciler üzerindeki etkisi.
- *Aidiyet ve Birlik Sağlayan Semboller:* Logolar ve semboller, okul topluluğu içinde aidiyet ve birlik duygusunu güçlendirir.
- *Logoların Eğitimsel ve Motivasyonel İşlevi:* Öğrencilere mesaj ileten ve sorumluluk duygusunu artıran semboller, okulun eğitim misyonuna hizmet eder.
- *Logosuz Okullarda Hissedilen Eksiklik:* Logoların eksikliğinin, öğrenci ve öğretmenlerde huzursuzluk yaratması.

Tablo 27

Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Logoların bulunması ve anlamı	4	Logolar ve Semboller	Logoların Kültürel ve Tarihi Değeri
Aidiyet duygusu	3	Aidiyet ve Birlik Sağlama	Aidiyet ve Birlik Sağlayan Semboller
Motivasyon ve sorumluluk artırma	3	Motivasyon ve Sorumluluk	Logoların Eğitimsel ve Motivasyonel İşlevi
Tarihi ve kültürel bağlar	2	Tarihi ve Kültürel Anlam	Logoların Kültürel ve Tarihi Değeri
Eksiklik hissi	2	Eksiklik ve Olumsuz Algı	Logosuz Okullarda Hissedilen Eksiklik

Tablo 27’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Logoların Kültürel ve Tarihi Değeri:* Bazı okullarda logolar, tarihi bağları veya önemli kişiliklere olan saygıyı temsil etmektedir. K-11, okul logosunda şehit Kadir Yalçın'ın resminin bulunmasının, “öğrenci ve öğretmenlerde vatan sevgisi konusunda duyarlılığı artırdığını” ifade etmiştir. Benzer şekilde, K-2, okul logosunun Selçuklu Devleti'nin çift başlı kartalını temel almasının tarihi anlam taşıdığını belirtmiştir.
- *Aidiyet ve Birlik Sağlayan Semboller:* Logolar, öğrenciler ve öğretmenler için aidiyet ve birlik duygusunu artırmaktadır. K-12, “Logolar öğrencilerde birlik beraberlik duygusu geliştirir ve sorumluluk bilincini artırır,” ifade ederek bu durumu açıklamıştır. K-8 ise, “Logolar öğrencilere sürekli mesaj iletmeli ve bu mesaj başat bir değer olarak görülmelidir,” ifade ederek logoların birlik sağlama işlevini vurgulamıştır.
- *Logoların Eğitimsel ve Motivasyonel İşlevi:* Logolar, öğrencilerde motivasyon ve sorumluluk duygusunu artırarak eğitim sürecine katkıda bulunmaktadır. K-7, “Temiz sınıf bayrağı, beslenme dostu okul belgeleri öğrenciler üzerinde olumlu etki yaratmaktadır,” ifade ederek bu sembollerin öğrenciler üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir.
- *Logosuz Okullarda Hissedilen Eksiklik:* Logosu olmayan okullarda, öğrenciler ve öğretmenler arasında eksiklik hissi yaşanmaktadır. K-15, “Logosu olan okullardaki öğrencilerin gururunu gördüğümde kendi okulunda olmaması beni huzursuz ediyor,” ifade ederek bu eksiklikten kaynaklanan olumsuz etkileri dile getirmiştir. Ayrıca K-9, okul logosunun öğrenciler tarafından bilinmemesinin etkisizliğine dikkat çekmiştir.

Katılımcıların yanıtlarından, okul logolarının ve sembollerinin okul kültürünün önemli bir parçası olduğu anlaşılmaktadır. Logolar, aidiyet ve birlik duygusunu artırmakta, tarihi ve kültürel değerleri yansıtarak okulun misyonuna hizmet etmektedir. Ancak logosu olmayan veya sembollerinin anlamı yeterince vurgulanmayan okullarda bu eksiklik, öğrenci ve öğretmenlerde huzursuzluk yaratabilmektedir.

“Okulunuzda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylar nelerdir? Bu hikayeler nasıl ortaya çıkmıştır?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda etkili olan efsane, hikâye ve önemli olaylar katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Efsane, hikâye veya önemli olayların okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Bu tür hikayeler ve efsaneler okul kültürünü nasıl şekillendirir?
- Önemli kişiler veya olaylar okulun kimliğine nasıl katkıda bulunur?
- Bu tür efsaneler ve hikayelerin öğrenciler ve öğretmenler için önemi nedir?

Katılımcıların okulda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylara dair verdikleri yanıtlar, bu tür unsurların okul kültürünü şekillendirme, kimlik oluşturma ve paydaşlar üzerindeki etkisi açısından analiz edildiğinde aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır; Katılımcıların yanıtlarından çıkarılan anahtar kodlar şunlardır:

- *Tarihi ve Önemli Şahsiyetler*: Okulun adını aldığı kişiler (K-1, K-7, K-13).
- *Kurum Hafızası ve Ortak Anılar*: Okuldaki öğretmenlerin ve öğrencilerin hikayeleri (K-2, K-12).
- *Efsane veya Hikâye Eksikliği*: Yeni veya köklü olmayan okullarda hikayelerin bulunmaması (K-3, K-11, K-14).
- *Okulun Fiziksel ve Kurumsal Özellikleri*: Okul müzesi, sınav merkezi olma gibi özellikler (K-4, K-9).
- *Okul İsminin Anlamı*: Okulun adını aldığı kişi veya kurumların kültüre etkisi (K-7, K-9).
- *Hikayelerin Birliktelik Etkisi*: Hikayelerin okul topluluğunu bir araya getirmesi (K-2, K-12).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolastırılmıştır.

Tablo 28

Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Tarihi ve önemli şahsiyetler	Tarihi ve Kültürel Bağlar
Kurum hafızası ve ortak anılar	Paylaşılan Hafıza ve Anılar
Hikaye veya efsane eksikliği	Eksiklik ve Kimlik Sorunu
Okulun fiziksel ve kurumsal özellikleri	Kurumsal ve Fiziksel Unsurlar
Okul isminin etkisi	Okul İsmi ve Kimlik
Hikayelerin birliktelik etkisi	Birlik ve Beraberlik

Tablo 28’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Tarihi ve Kültürel Şahsiyetlerin Etkisi:* Okulun adını aldığı şahısların ve tarihi kişiliklerin, okul kültürü üzerindeki yeri.
- *Paylaşılan Anıların Kültüre Katkısı:* Öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ortak anıların kurum kültürünü şekillendirmesi.
- *Okul Kimliği ve Efsane Eksikliği:* Hikâye ve efsane eksikliğinin okul kimliği üzerindeki etkisi.
- *Fiziksel Unsurlar ve Kültürel Bağ:* Okulun fiziksel veya kurumsal özelliklerinin okul kültürüne katkısı.
- *Okul İsmi ve Kimlik:* Okulun adını aldığı kişilerin veya kurumların, kültürel anlam ve aidiyet duygusu yaratması.
- *Birlik ve Beraberlik İçin Hikayelerin Önemi:* Hikayelerin, topluluk içinde birlik ve beraberliği artırması.

Tablo 29

*Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı**Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı*

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Tarihi ve önemli şahsiyetler	3	Tarihi ve Kültürel Bağlar	Tarihi ve Kültürel Şahsiyetlerin Etkisi
Kurum hafızası ve ortak anılar	2	Paylaşılan Hafıza ve Anılar	Paylaşılan Anıların Kültüre Katkısı
Hikaye veya efsane eksikliği	3	Eksiklik ve Kimlik Sorunu	Okul Kimliği ve Efsane Eksikliği
Okulun fiziksel ve kurumsal özellikleri	2	Kurumsal ve Fiziksel Unsurlar	Fiziksel Unsurlar ve Kültürel Bağ
Okul isminin etkisi	2	Okul İsmi ve Kimlik	Okul İsmi ve Kimlik
Hikayelerin birliktelik etkisi	2	Birlik ve Beraberlik	Birlik ve Beraberlik İçin Hikayelerin Önemi

Tablo 29’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Tarihi ve Kültürel Şahsiyetlerin Etkisi:* Okulun adını aldığı önemli şahsiyetler, okul kültürünün temel taşlarından biridir. K-1 ve K-13, Hasan Ali Yücel gibi bir figürün okulları için bir rehber olduğunu ve öğrencilerde gurur kaynağı yarattığını ifade etmiştir. K-7 ise, okulun adını aldığı şehit polis memurunun koridorlardaki hayat hikayesinin öğrencilerde vatan sevgisi ve saygıyı artırdığını belirtmiştir.
- *Paylaşılan Anıların Kültüre Katkısı:* Kurum hafızası ve ortak anılar, okul kültürünün devamlılığı için önemlidir. K-2, “Eski müdürlerin ve öğrencilerin hikayeleri, öğretmenleri birbirine bağlıyor,” ifade ederek bu hafızanın kültürel bağları güçlendirdiğini vurgulamıştır. K-12, “İlk mezunlarımızın okula gelip deneyimlerini paylaşması, okul kültürünü genç nesillere aktarıyor,” ifade ederek bu tür hikayelerin kültür aktarımındaki önemine dikkat çekmiştir.
- *Okul Kimliği ve Efsane Eksikliği:* Yeni veya köklü olmayan okullarda efsane ve hikaye eksikliği, okul kimliğini olumsuz etkileyebilir. K-14, “Okulumuzun bir geçmişi olmadığı için paylaşılan hikayeler yok,” ifade ederek bu eksikliğin farkındalığını dile getirmiştir. K-3 ve K-11 ise, yeni okullarda hikaye eksikliğinin doğal bir sonuç olduğunu ifade etmiştir.
- *Fiziksel Unsurlar ve Kültürel Bağ:* Okul müzesi veya sınav merkezi olma gibi fiziksel ve kurumsal özellikler, okul kültürünü şekillendirebilir. K-4, “Okul müzesi ve sınav merkezi olma özellikleri, okulumuzu diğer okullardan ayıran bir unsurdur,” ifade ederek bu tür özelliklerin kültürel bağları güçlendirdiğini belirtmiştir.
- *Okul İsmi ve Kimlik:* Okulun adını aldığı kişi veya kurumlar, öğrenci ve öğretmenlerde kimlik ve aidiyet duygusu yaratır. K-9, “Okulumuzun adını aldığı iş adamının binayı bağışlamış olması, öğrenciler arasında ilginç bir algı yaratıyor,” ifade ederek bu ismin kültüre etkisini açıklamıştır. Ancak ismin sadece bir sembol olarak kalması, kültürel derinlik yaratamama riskini beraberinde getirebilir.
- *Birlik ve Beraberlik İçin Hikayelerin Önemi:* Hikayeler, topluluk içinde birlik ve beraberliği güçlendirir. K-2 ve K-12, hikayelerin öğretmenler ve öğrenciler arasında bağ kurduğunu ve kültürel aktarımı sağladığını ifade etmiştir. K-11 ise, “Hikayeler birlikteliği artırabilir,” ifade ederek bu tür anlatıların önemini vurgulamıştır.

Katılımcıların yanıtlarından, okul efsanelerinin ve hikayelerinin okul kültürünün güçlenmesinde ve topluluk içinde birlik ve beraberliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Yeni veya köklü olmayan okullarda bu tür unsurların eksikliği,

kültürel bir boşluk yaratabilir. Ancak tarihi şahsiyetlerin ve fiziksel unsurların bu eksikliği telafi edebileceği görülmektedir.

“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere ve Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda yönetici ve öğretmen etkisi katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Altıncı soruda okul kültürünün oluşmasında yöneticilere düşen görevlere ilişkin soru sorulmuş aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır. Sondalar okul yöneticileri ve öğretmenler şeklinde ayrılarak analiz edilmiştir.

- Okul kültürünün oluşmasında okul yöneticilerine düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşumundaki rolü nedir?
- Örnekler verebilir misiniz?
- Yöneticiler okul kültürünü nasıl destekler ve geliştirir?
- Hangi yöntemler kullanılır?
- Yöneticilerin okul kültürü üzerindeki etkisi sizce neden önemlidir?
- Okul kültürünü güçlendirmek için yöneticilerin yapması gerekenler nelerdir?

Katılımcıların okul kültürünün oluşmasında yöneticiler ve öğretmenlere düşen görevler hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir. Yanıtlar, kültürel yapıların oluşumu, yöneticilerin ve öğretmenlerin rollerinin çeşitliliği, liderlik stilleri ve ortak hedeflerin oluşturulması gibi konulara ışık tutmaktadır.

Katılımcıların seramonik etkinlikler ve törenler hakkındaki görüşleri, bu etkinliklerin okul kültürü üzerindeki etkileri ve topluluğun birlik ve beraberliğine olan katkıları detaylı şekilde analiz edildiğinde aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır; Katılımcı yanıtlarından çıkarılan anahtar kodlar şunlardır:

- *Demokratik Liderlik ve Hoşgörü:* Okul kültürünün demokratik bir yaklaşımla geliştirilmesi (K-1, K-7, K-13).
- *Misyon ve Vizyon Oluşturma:* Okulun misyon ve vizyonuna uygun hareket edilmesi (K-1, K-14).
- *Paydaşların İşbirliği:* Öğrenci, öğretmen ve velilerin işbirliği yapması (K-6, K-12).

- *Eşit ve Adil Yönetim:* Yöneticilerin eşitlikçi ve adil olması (K-9, K-10).
- *Liderlik ve Motivasyon:* Yöneticilerin çalışanları motive etmesi ve liderlik etmesi (K-2, K-7, K-8).
- *Olumlu İletişim:* İletişim becerilerinin önemsenmesi (K-3, K-8).
- *Disiplin ve Düzen Sağlama:* Okulun genel düzenini oluşturma ve sürdürme (K-9, K-14).
- *Etkinlik ve Seremoniler:* Okula özgü etkinliklerin düzenlenmesi (K-1, K-13).
- *Örnek Olma:* Yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere ve birbirlerine rol model olması (K-5, K-12).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 30

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Demokratik liderlik ve hoşgörü	Liderlik ve Yönetim Yaklaşımları
Misyon ve vizyon oluşturma	Stratejik Hedef Belirleme
Paydaşların işbirliği	İşbirliği ve Ortaklık
Eşit ve adil yönetim	Yönetimde Adalet ve Eşitlik
Liderlik ve motivasyon	Motive Edici Rol
Olumlu iletişim	İletişim ve Güven
Disiplin ve düzen sağlama	Düzen ve Disiplin Sağlama
Etkinlik ve seremoniler	Kültürel Faaliyetler ve Simgeler
Örnek olma	Rol Model Olma ve Davranış Örnekleri

Tablo 30’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Liderlik ve Yönetim Stilleri:* Yöneticilerin demokratik, hoşgörülü ve motive edici bir liderlik anlayışıyla okul kültürüne katkısı.
- *Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi:* Okulun misyon ve vizyonunun okul kültürüne rehberlik etmesi.
- *İş birliği ve Paydaş Katılımı:* Tüm paydaşların iş birliği içinde çalışması.
- *Eşitlik ve Adaletin Önemi:* Yöneticilerin eşit ve adil davranmasının kültüre katkısı.
- *İletişim ve Güven:* Yöneticilerin açık iletişim ve güven sağlayarak kültür oluşturmaları.
- *Kültürel Faaliyetler:* Etkinlikler ve seremonilerin okul kültürünü desteklemesi.
- *Rol Modellerin Etkisi:* Yöneticiler ve öğretmenlerin örnek davranışlarıyla okul kültürüne katkıları.

Tablo 31

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Demokratik liderlik ve hoşgörü	3	Liderlik ve Yönetim Yaklaşımları	Liderlik ve Yönetim Stilleri
Misyon ve vizyon oluşturma	3	Stratejik Hedef Belirleme	Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi
Paydaşların iş birliği	3	İş birliği ve Ortaklık	İş birliği ve Paydaş Katılımı
Eşit ve adil yönetim	2	Yönetimde Adalet ve Eşitlik	Eşitlik ve Adaletin Önemi
Olumlu iletişim	2	İletişim ve Güven	İletişim ve Güven
Etkinlik ve seremoniler	2	Kültürel Faaliyetler	Kültürel Faaliyetler
Rol model olma	2	Rol Model Olma ve Davranış Örnekleri	Rol Modellerin Etkisi

Tablo 31’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Liderlik ve Yönetim Stilleri:* K-1 ve K-13, yöneticilerin demokratik liderlik anlayışına sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu, otokratik bir liderlik yaklaşımından ziyade hoşgörü, kapsayıcı ve motive edici bir yönetim anlayışının önemini vurgular. K-7, “Kurallar belli, çözüm odaklı ve iletişimi güçlü bir liderlik” gerekliliğini dile getirmiştir.
- *Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi:* Okulun misyon ve vizyonu, kültürün temel taşlarını oluşturur. K-1, okul kültürünün geliştirilmesi için misyon ve vizyonun yalnızca yazılı belgelerde kalmaması gerektiğini belirtmiştir. K-14 ise, sınav odaklı bir eğitim sisteminde başarı hedefinin okul kültürüne yön verdiğini ifade etmiştir.
- *İş birliği ve Paydaş Katılımı:* Paydaşların iş birliği, okul kültürünün sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir. K-6, “Tüm paydaşlar arasında iş birliği ve ortak hedef bilinci olmalı,” ifade ederek bu unsura vurgu yapmıştır. K-12 ise, “Biz bilinci geliştirilerek iş birliği sağlanabilir,” demiştir.
- *Eşitlik ve Adaletin Önemi:* Adil ve eşit bir yönetim anlayışı, okul kültürünün olumlu şekilde oluşmasına katkıda bulunur. K-9, “Yöneticilerin adil davranışı okul iklimini etkiler,” ifade ederek bu hususun önemini vurgulamıştır.
- *İletişim ve Güven:* Yöneticilerin güçlü iletişim becerileri, okul kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynar. K-3, rehberlik ve yönlendirme yapan bir iletişim tarzının kültüre katkı sağladığını belirtmiştir. K-2, “Müdür önce iyi bir hatip olmalı ve güven kazanmalı,” ifade ederek bu unsuru desteklemiştir.
- *Kültürel Faaliyetler:* Okula özgü etkinlikler, kültürel bir yapı oluşturur. K-1 ve K-13, okula özel seremonilerin kültür geliştirmedeki önemini ifade etmişlerdir.

- *Rol Modellerin Etkisi:* Yöneticiler ve öğretmenler, öğrenci ve çalışanlara rol model olmalıdır. K-5, “Sevgi ve saygı ortak payda olarak benimsenmeli,” ifade ederek rol model olmanın önemine dikkat çekmiştir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul kültürüne katkısı, liderlik stilleri, iş birliği, iletişim ve vizyon belirleme gibi unsurlara dayanır. Adil ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı, kültürel yapıların oluşturulmasında ve sürdürülebilirliğinde kritik öneme sahiptir. Okula özgü etkinliklerin düzenlenmesi ve paydaşların bir araya getirilmesi, güçlü bir kültür oluşturma anahtarıdır.

“Okul Kültürünün Oluşmasında Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Altıncı soruda okul kültürünün oluşmasında öğretmenlere düşen görevlere ilişkin soru sorulmuş aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır. Sondalar okul yöneticileri ve öğretmenler şeklinde ayrılarak analiz edilmiştir.

- Okul kültürünün oluşmasında öğretmenlere düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- Öğretmenler okul kültürünün oluşumuna nasıl katkıda bulunur? Hangi yollarla bunu yaparlar?
- Öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki etkisi nedir? Bu etki nasıl gözlemlenir?
- Öğretmenlerin okul kültürünü geliştirmek için yaptığı spesifik bir etkinlik veya uygulama örneği verebilir misiniz?
- Okul kültürünün güçlü olmasının öğretmenler için önemi nedir?
- Okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde öğrenci ve veliye düşen görevler nelerdir?

Katılımcıların okul kültürünün oluşmasında öğretmenlere düşen görevlerle ilgili görüşleri detaylı olarak analiz edilmiştir. Yanıtlar, öğretmenlerin rollerinin önemi, yöneticilerle ilişkiler, paydaş iş birliği ve kültürel gelişime yönelik önerileri kapsamaktadır. Analizler sonucunda aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Okul Kültürünü Sahiplenme:* Öğretmenlerin okul kültürünü benimsemesi ve bu kültüre uygun hareket etmesi (K-1, K-13).
- *Ekip Çalışması ve İş birliği:* Öğretmenlerin bir arada çalışarak uyum ve dayanışma göstermesi (K-4, K-7).

- *Örnek Olma ve Rol Model:* Öğretmenlerin öğrencilere ve çevresine rol model olması (K-6, K-14).
- *Eşitlik ve Adalet:* Tüm öğretmenler arasında eşit bir tutum sergilenmesi (Katılımcı-9, K-15).
- *Kültürel Faaliyetler ve Katılım:* Sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi ve katılımın sağlanması (K-8, K-12).
- *Disiplin ve Düzen:* Öğretmenlerin okul içinde düzen ve disiplini sağlaması (K-11, K-14).
- *Paydaşların Katılımı:* Veli, öğrenci ve öğretmenlerin ortak bir hedef doğrultusunda çalışması (K-2, K-12).
- *Yöneticilerle İletişim:* Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim ve liderlik vurgusu (K-2, K-12).
- *Uzun Süreli İstikrar:* Öğretmenlerin ve yöneticilerin okulda uzun süre çalışması gerektiği (K-11).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolastırılmıştır.

Tablo 32

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Okul kültürünü sahiplenme	Kültürel Benimseme ve Aidiyet
Ekip çalışması ve iş birliği	İş birliği ve Uyum
Örnek olma ve rol model	Davranış Örnekleri ve Liderlik
Eşitlik ve adalet	Adil Yaklaşım
Kültürel faaliyetler ve katılım	Kültürel Faaliyetler ve Sosyal Paylaşım
Disiplin ve düzen	Düzen ve Disiplin
Paydaşların katılımı	Paydaş İş birliği
Yöneticilerle iletişim	Liderlik ve İletişim
Uzun süreli istikrar	Süreklilik ve İstikrar

Tablo 32’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Kültürel Aidiyet ve Sahiplenme:* Öğretmenlerin okul kültürünü benimsemesi ve sürdürmesi.
- *İş birliği ve Ekip Çalışması:* Öğretmenler arasında uyum ve ortak hedef doğrultusunda iş birliği.
- *Rol Modellerin Etkisi:* Öğretmenlerin öğrencilere ve velilere rehberlik ve liderlik etmesi.
- *Adalet ve Eşitlik:* Öğretmenler arasında adaletin sağlanması.

- *Kültürel Etkinlikler:* Etkinlikler ve organizasyonlarla kültürün desteklenmesi.
- *Düzen ve Disiplinin Sağlanması:* Okul içindeki disiplini sağlayarak kültürel gelişime katkı.
- *Paydaşların Katılımı ve İş birliği:* Öğrenci, veli ve öğretmenlerin ortak çalışmaları.
- *İstikrarın Önemi:* Öğretmen ve yöneticilerin okulda uzun süre kalmasının kültüre katkısı.

Tablo 33

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Okul kültürünü sahiplenme	2	Kültürel Benimseme ve Aidiyet	Kültürel Aidiyet ve Sahiplenme
Ekip çalışması ve iş birliği	2	İş birliği ve Uyum	İş birliği ve Ekip Çalışması
Örnek olma ve rol model	2	Davranış Örnekleri ve Liderlik	Rol Modellerin Etkisi
Eşitlik ve adalet	2	Adil Yaklaşım	Adalet ve Eşitlik
Kültürel faaliyetler ve katılım	2	Kültürel Faaliyetler	Kültürel Etkinlikler
Disiplin ve düzen	2	Düzen ve Disiplin	Düzen ve Disiplinin Sağlanması
Paydaşların katılımı	2	Paydaş İş birliği	Paydaşların Katılımı ve İş birliği
Uzun süreli istikrar	1	Süreklilik ve İstikrar	İstikrarın Önemi

Tablo 34’te yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Kültürel Aidiyet ve Sahiplenme:* K-1 ve K-13, öğretmenlerin okul kültürünü benimsemesinin önemini vurgulamıştır. Bu durum, kültürün sürdürülebilirliğini sağlar ve okulun başarısına doğrudan katkıda bulunur.
- *İş birliği ve Ekip Çalışması:* K-4 ve K-7, öğretmenlerin uyum içinde çalışmasının, okul kültürünü güçlendirdiğini ifade etmiştir. Dayanışma ve iş birliği, okul içinde pozitif bir atmosfer yaratır.
- *Rol Modellerin Etkisi:* K-6 ve K-14, öğretmenlerin öğrencilere örnek olması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, K-14, spor salonu bulunmayan bir okulda beden eğitimi öğretmenin özveriyle çalışmalarıyla bir spor salonu kazandırmasını örnek vermiştir.
- *Adalet ve Eşitlik:* K-9 ve K-15, öğretmenler arasında eşitlik ve adaletin sağlanmasının okul kültürünü olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Bu durum, öğretmenler arasında güven ve dayanışmayı artırır.
- *Kültürel Etkinlikler:* K-8 ve K-12, kültürel etkinliklerin okul kültürünü güçlendirdiğini belirtmiştir. Özellikle sosyal ve kültürel aktivitelerin düzenlenmesi, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonunu artırır.

- *Düzen ve Disiplinin Sağlanması:* K-11 ve K-14, okul içinde düzen ve disiplinin sağlanmasının önemini vurgulamıştır. Disiplin hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında kültürel bir yapının oluşmasına katkıda bulunur.
- *Paydaşların Katılımı ve İş birliği:* K-2 ve K-12, veli ve öğrencilerin iş birliği içinde çalışmasının önemini belirtmiştir. Bu, okulun misyon ve vizyonuna uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- *İstikrarın Önemi:* K-11, öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli çalışmasının, kültürün oluşumu için kritik olduğunu ifade etmiştir. Sürekli değişim, kültürün sürdürülebilirliğini zorlaştırabilir.

Öğretmenler, okul kültürünün oluşumunda ve sürdürülebilirliğinde hayati bir role sahiptir. Öğretmenlerin iş birliği, adaletli tutumları ve kültürel faaliyetlere katılımı, okulun genel başarısını ve kültürel yapısını olumlu etkiler. Yöneticilerin öğretmenlere liderlik ve rehberlik yapması, bu süreçte kritik bir öneme sahiptir.

“Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin katılımcı görüşleri detaylı şekilde ele alınmıştır. Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün rolüne ilişkin görüşler ortaya konmak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Okul kültürü akademik başarıyı nasıl etkiler?
- Bu etkiyi nasıl açıklarsınız?
- Okul kültürü ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi gösteren örnekler verebilir misiniz? Akademik başarının yüksek olduğu okullarda kültürel özellikler nelerdir?
- Okul kültürünün akademik başarı üzerindeki etkisinin nedeni nedir?

Katılımcıların, okul kültürünün akademik başarıya etkisine ilişkin görüşleri analiz edilmiş, kültür ve başarı arasındaki ilişki, kültürel özellikler ve örnekler doğrultusunda yorumlandığında aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Okul Kültürünün Olumlu Etkisi:* Okul kültürünün akademik başarıyı artırması (K-1, K-13).

- *Aidiyet Duygusu*: Okula bağlılık ve aidiyet duygusunun başarı üzerindeki etkisi (K-3, K-10, K-11).
- *Uyum ve İş birliği*: Öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki uyumun akademik başarıyı desteklemesi (K-2, K-12).
- *Disiplin ve Düzen*: Kuralların netliği ve disiplinin başarıya katkısı (K-7, K-14, K-15).
- *Öğrenci Motivasyonu*: Huzurlu ve düzenli bir okul ortamının öğrenci motivasyonuna etkisi (K-4, K-7).
- *Yönetici ve Öğretmen Rolü*: Yöneticiler ve öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki etkisi (K-8, K-12).
- *Okul İklimi ve Psikolojik Etki*: Okulun genel atmosferinin öğrenci ve öğretmenler üzerindeki etkisi (K-7, K-9).
- *Misyon ve Vizyon*: Okul kültürünün misyon ve vizyon çerçevesinde belirlenmesi (K-15).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolştırılmıştır.

Tablo 34

Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Okul kültürünün olumlu etkisi	Kültürel Etki
Aidiyet duygusu	Bağlılık ve Aidiyet
Uyum ve iş birliği	İş birliği ve Ortaklık
Disiplin ve düzen	Disiplin ve Kurallar
Öğrenci motivasyonu	Motivasyon ve Başarı
Yönetici ve öğretmen rolü	Liderlik ve Yönetim
Okul iklimi ve psikolojik etki	Psikolojik ve Sosyal Faktörler
Misyon ve vizyon	Stratejik Yönelim

Tablo 35’te yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Kültürün Başarıya Etkisi*: Okul kültürünün akademik başarı üzerindeki genel etkisi.
- *Aidiyet ve Motivasyon*: Okula aidiyet duygusunun ve motivasyonun akademik başarıyı artırması.
- *Disiplin ve Düzenin Önemi*: Kuralların belirgin olması ve disiplinin başarıya katkısı.
- *İş birliği ve Uyum*: Öğretmen, öğrenci ve velilerin iş birliğinin başarıya etkisi.
- *Yönetim ve Liderlik*: Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul kültüründeki liderlik rolleri.
- *Okul İklimi*: Okulun genel atmosferi ve bu atmosferin öğrenci üzerindeki etkisi.

- Misyon ve Vizyonun Katkısı: Başarı odaklı bir vizyonun ve misyonun önemi.

Tablo 35

Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Okul kültürünün olumlu etkisi	2	Kültürel Etki	Kültürün Başarıya Etkisi
Aidiyet duygusu	3	Bağlılık ve Aidiyet	Aidiyet ve Motivasyon
Uyum ve iş birliği	2	İş birliği ve Ortaklık	İş birliği ve Uyum
Disiplin ve düzen	2	Disiplin ve Kurallar	Disiplin ve Düzenin Önemi
Öğrenci motivasyonu	2	Motivasyon ve Başarı	Aidiyet ve Motivasyon
Yönetici ve öğretmen rolü	2	Liderlik ve Yönetim	Yönetim ve Liderlik
Okul iklimi ve psikolojik etki	2	Psikolojik ve Sosyal Faktörler	Okul İklimi
Misyon ve vizyon	1	Stratejik Yönelim	Misyon ve Vizyonun Katkısı

Tablo 36’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Kültürün Başarıya Etkisi:* Birçok K (K-1, K-13, K-14), okul kültürünün akademik başarıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Güçlü bir kültür, öğrenci başarısını artıran temel bir faktör olarak görülmektedir.
- *Aidiyet ve Motivasyon:* K-3, K-10 ve K-11, aidiyet duygusunun öğrenci başarısını artırdığını ifade etmiştir. Öğrencilerin okula bağlılık hissetmeleri, derslere katılımlarını ve motivasyonlarını artırmaktadır.
- *Disiplin ve Düzenin Önemi:* K-14 ve K-15, disiplin ve düzenin akademik başarı için ön koşul olduğunu vurgulamıştır. Başarının özdenetim ve disipline dayalı bir kültürden kaynaklandığı ifade edilmiştir.
- *İş birliği ve Uyum:* K-2 ve K-12, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki uyumun başarıyı doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Birlikte alınan kararların uygulama sürecinde başarıyı artırdığı belirtilmiştir.
- *Yönetim ve Liderlik:* K-8, nitelikli yöneticilerin ve öğretmenlerin bir araya gelmesinin başarıyı artırdığını ifade etmiştir. Yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyerek başarıya katkı sağlamaktadır.
- *Okul İklimi:* K-7 ve K-9, okulun genel atmosferinin öğrenci ve öğretmen motivasyonuna etkili olduğunu belirtmiştir. Özellikle huzurlu ve güvenli bir ortam, öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

- *Misyon ve Vizyonun Katkısı:* K-15, okulun belirgin bir misyon ve vizyona sahip olmasının başarıyı artıran önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Hedefleri belirgin olan okulların başarı odaklı çalıştıkları vurgulanmıştır.

Okul kültürü, akademik başarı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler göstermektedir. Güçlü bir kültür, öğrenci motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırarak, disiplinli bir öğrenme ortamı sunar. Ayrıca, yöneticiler ve öğretmenlerin liderlik özellikleri, başarıyı destekleyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İş birliği ve uyumun sağlanması, başarıya yönelik bir atmosferin yaratılmasını kolaylaştırır. Misyon ve vizyonun belirgin olduğu okullarda başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir.

Bakü Örneğinde Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Analizi

“Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürü kavramının ne anlama geldiği, hangi unsurlardan oluştuğu ve nasıl bir etki yarattığı detaylı şekilde ele alınmıştır.

Katılımcı görüşleri ele alındığında anahtar kodların şu şekilde oluştuğu görülmektedir;

- *Davranış ve Kurallar:* Davranış kuralları, disiplin, kurallara uygunluk (K-2, K-9, K-15).
- *Değerler ve İş birliği:* Saygı, işbirliği, iletişim, ahlaki davranışlar (K-7, K-11, K-13).
- *Eğitim ve Gelişim:* Eğitim, zekanın geliştirilmesi, kaliteli eğitim (K-5, K-10, K-14).
- *Disiplinin Önemi:* Disiplinin kültür üzerindeki etkisi, disiplinli bir ortam (K-6, K-12, K-15).
- *Okulun Tarihi ve Çevresel Etkiler:* Okulun tarihi, çevresel faktörler, kültürel etkiler (K-1, K-9).
- *Yöneticilerin Rolü:* Okul müdürü ve yöneticilerin kültürü şekillendirmesi (K-4, K-11, K-7).

Yukarıda yer alan anahtar kodlar aşağıdaki tabloda olduğu gibi kategorilerde toplanmıştır.

Tablo 36

Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Davranış kuralları, disiplin, kurallara uygunluk	Davranış ve Kurallar
Saygı, iş birliği, iletişim	Değerler ve İş birliği
Eğitim, zekanın geliştirilmesi, kaliteli eğitim	Eğitim ve Gelişim
Disiplinin kültür üzerindeki etkisi	Disiplinin Önemi
Okulun tarihi, çevresel faktörler	Tarih ve Çevresel Etkiler
Okul müdürü ve yöneticilerin etkisi	Yöneticilerin Rolü

Tablo 36’da yer alan kategorilerden hareketle şu temalar oluşturulmuştur:

- *Davranış ve Kuralların Kültürel Etkisi:* Okul kültürünün temelini oluşturan davranış ve kurallar, disiplinin sağlanmasında kritik bir rol oynar.
- *Değerler ve İşbirliğinin Önemi:* Saygı ve iş birliği, okul kültürünün şekillenmesinde anahtar unsurlardır.
- *Eğitim ve Gelişim:* Kaliteli bir eğitim ve bireylerin gelişimi, okul kültürünün sürdürülebilirliğini destekler.
- *Disiplinin Kültür Üzerindeki Rolü:* Disiplinli bir ortam, okul kültürünün temel yapı taşıdır.
- *Okulun Tarihi ve Çevresel Faktörler:* Tarihi bağlam ve çevresel etkiler, okul kültürünün şekillenmesine katkı sağlar.
- *Yöneticilerin Liderlik Rolü:* Okul yöneticileri, kültürün oluşturulması ve sürdürülebilirliği konusunda önemli bir role sahiptir.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulara göre yukarıda sayılan kategorilerden aşağıdaki temalar oluşturulmuş olup Birinci soruya ilişkin olarak kod, kategori, tema ve katılımcı görüşlerine ilişkin frekans aşağıda tablolastırılmıştır.

Tablo 37

Birinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Davranış kuralları, disiplin	5	Davranış ve Kurallar	Davranış ve Kuralların Kültürel Etkisi
Saygı, iş birliği, iletişim	4	Değerler ve İş birliği	Değerler ve İşbirliğinin Önemi
Eğitim, zekanın geliştirilmesi	3	Eğitim ve Gelişim	Eğitim ve Gelişim
Disiplin, düzen	3	Disiplinin Önemi	Disiplinin Kültür Üzerindeki Rolü
Okulun tarihi, çevresel faktörler	2	Tarih ve Çevresel Etkiler	Okulun Tarihi ve Çevresel Faktörler
Yöneticilerin etkisi	3	Yöneticilerin Rolü	Yöneticilerin Liderlik Rolü

Tablo 37’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Davranış ve Kuralların Kültürel Etkisi:* Katılımcılar, okul kültürünün temelini davranış kuralları ve disiplinin oluşturduğunu belirtmişlerdir. K-15, “Disiplinin olmadığı, kuralların geçmediği bir kurumda ortak kültürden bahsedilemez,” diyerek disiplinin önemini vurgulamıştır. K-9 ise, “Davranış kuralları, ilkokuldan hatta kreşlerden başlar,” diyerek bu sürecin erken yaşlarda başladığını ifade etmiştir.
- *Değerler ve İşbirliğinin Önemi:* Saygı ve iş birliği, katılımcılar tarafından okul kültürünün önemli unsurları olarak belirtilmiştir. K-11, “Okulda normal davranış, iletişim, karşılıklı iş birliği ve saygı ortamı, okul kültürünün temelini oluşturur,” diyerek bu ilişkinin önemini açıklamıştır.
- *Eğitim ve Gelişim:* Okul kültürünün eğitim ve bireysel gelişimle bağlantısı sıkça dile getirilmiştir. K-5, “Okul, kültürü aktaran ve zekayı geliştiren bir yerdir,” diyerek eğitimin rolüne dikkat çekmiştir. K-10 ise, “Kaliteli eğitim, başarıyı ve kültürü birlikte getirir,” diyerek bu ilişkinin çift yönlü olduğunu ifade etmiştir.
- *Disiplinin Kültür Üzerindeki Rolü:* Disiplin, okul kültürünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir. K-6, “Okul kültürü, öğrenciyi bir okula has bir kişilik olarak yetiştirir,” diyerek disiplinin birey üzerindeki etkisine işaret etmiştir.
- *Okulun Tarihi ve Çevresel Faktörler:* Bazı katılımcılar, okulun tarihi ve çevresel faktörlerin kültür üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. K-1, “Davranışlar ve zamanla oluşan disiplinler okulumuzda başarıyı getirmiştir,” diyerek bu bağlantıyı açıklamıştır. K-9 ise, “Karabağ savaşı, çocuklarda kahramanlık duygularını çağrıştırmaya başlamıştır,” diyerek çevresel faktörlerin kültürü nasıl etkilediğine işaret etmiştir.
- *Yöneticilerin Liderlik Rolü:* Okul yöneticilerinin, kültürü şekillendirme ve sürdürmedeki kritik rolü vurgulanmıştır. K-7, “Müdür ve yöneticilerin sözünün geçerliliği, okul kültürünü şekillendirir,” diyerek bu liderlik etkisini belirtmiştir.

Okul kültürü, davranış kuralları, değerler, disiplin ve eğitim gibi unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Bu kültür hem bireysel hem de toplumsal bağlamda bir okulun kimliğini şekillendirir. Yöneticiler ve öğretmenler, bu kültürün oluşumunda kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, okulun tarihi ve çevresel etkiler, kültürel dinamiklerin çeşitliliğini artırır.

“Okulunuzda ortak değerler nelerdir?, Bu değerler nasıl belirlenmiştir?”
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek ortak değerlerin okul kültüründeki rolü katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda, okulda ortak değerlerin ne olduğu, bu değerlerin nasıl oluşturulduğu ve günlük okul yaşamına etkileri detaylı şekilde ele alınmıştır.

Katılımcı görüşleri ele alındığında anahtar kodların şu şekilde oluştuğu görülmektedir;

- *Saygı ve Güven:* Karşılıklı saygı, güven, empati (K-1, K-8, K-11).
- *Milli ve Manevi Değerler:* Vatan sevgisi, şehitlere saygı, milli zihniyet, aile sevgisi (K-5, K-10, K-15).
- *İş birliği ve Dayanışma:* İş birliği, sevgi, kolektif katılım (K-7, K-13).
- *Disiplin ve Düzen:* Disipline uyum, ahlak kuralları, görev bilinci (K-6, K-9, K-13).
- *Eğitim ve Gelişim:* Eğitimde başarı, geleceği düşünmek, öğrenim süreci (K-12, K-14).
- *Aile ve Toplumsal Bağlar:* Aile bağları, toplumu birleştirme, kültürel bağlar (K-16).

Tablo 38

İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Karşılıklı saygı, güven, empati	Saygı ve Güven
Vatan sevgisi, milli zihniyet, aile sevgisi	Milli ve Manevi Değerler
İş birliği, sevgi, kolektif katılım	İş birliği ve Dayanışma
Disipline uyum, görev bilinci	Disiplin ve Düzen
Eğitimde başarı, geleceği düşünmek	Eğitim ve Gelişim
Aile bağları, toplumu birleştirme	Aile ve Toplumsal Bağlar

Kategorilerden hareketle şu temalar oluşturulmuştur:

- *Saygı ve Güvenin Kültürel Temeli:* Ortak değerlerin temelinde saygı ve güven yer alır.
- *Milli ve Manevi Değerlerin Korunması:* Ortak değerler, milli ve manevi bağlarla güçlenir.
- *İş birliği ve Dayanışmanın Önemi:* Kolektif başarı ve ortak hedefler, okul kültürünü şekillendirir.
- *Disiplin ve Düzenin Rolü:* Disiplin, ortak değerlerin uygulanabilirliğini artırır.
- *Eğitim ve Gelişimle Güçlenen Değerler:* Eğitim ve bireysel gelişim, ortak değerlerin sürekliliğini sağlar.

- *Aile ve Toplum Bağlarının Katkısı:* Aile ve toplumsal bağlar, ortak değerlerin nesilden nesile aktarılmasında önemli bir rol oynar.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgulara göre yukarıda sayılan kategorilerden aşağıdaki temalar oluşturulmuş olup ikinci soruya ilişkin olarak kod, kategori, tema ve katılımcı görüşlerine ilişkin frekans aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 39

İkinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Karşılıklı saygı, güven, empati	4	Saygı ve Güven	Saygı ve Güvenin Kültürel Temeli
Vatan sevgisi, milli zihniyet	3	Milli ve Manevi Değerler	Milli ve Manevi Değerlerin Korunması
İş birliği, sevgi, kolektif katılım	3	İş birliği ve Dayanışma	İş birliği ve Dayanışmanın Önemi
Disiplin, görev bilinci	3	Disiplin ve Düzen	Disiplin ve Düzenin Rolü
Eğitimde başarı, geleceği düşünmek	2	Eğitim ve Gelişim	Eğitim ve Gelişimle Güçlenen Değerler
Aile bağları, toplumu birleştirme	2	Aile ve Toplumsal Bağlar	Aile ve Toplum Bağlarının Katkısı

Tablo 39’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır

- *Saygı ve Güvenin Kültürel Temeli:* Katılımcılar, ortak değerlerin saygı ve güven gibi temel unsurlara dayandığını belirtmiştir. K-1, “Ortak değerler; birlikte yaşamının gerektirdiği karşılıklı saygı ve güvendir,” diyerek bu bağlamı açıklamıştır. K-16 ise, “Karşılıklı anlayış ve empati, ortak bir noktada birleşmemizi sağlar,” diyerek bu ilişkinin önemine işaret etmiştir.
- *Milli ve Manevi Değerlerin Korunması:* Milli ve manevi değerler, katılımcıların ortak değer algısında önemli bir yer tutmaktadır. K-15, “Vatan sevgisi, şehitlere saygı ve aile sevgisi, ortak değerlerimizdir,” diyerek bu unsurların kültürel temelini vurgulamıştır. K-5 ise, “Geçmişten gelen savaşlar ve mücadeleler, ortak değerlere örnektir,” diyerek tarihi bağlamın önemini ifade etmiştir.
- *İş birliği ve Dayanışmanın Önemi:* Katılımcılar, iş birliği ve dayanışmanın ortak değerler üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. K-7, “Kolektif katılım, verilen değerlere sahip çıkılması okul kültürüne katkı sağlar,” diyerek dayanışmanın önemine dikkat çekmiştir. K-13 ise, “İş birliği, sevgi ve saygı, ortak başarının temelidir,” diyerek bu unsurların kültürel bağlamdaki yerini ifade etmiştir.
- *Disiplin ve Düzenin Rolü:* Disiplin, ortak değerlerin uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. K-9, “Disipline uyulduğu takdirde, başarıyı tetikler ve bu durum kültür oluşumuna katkı sağlar,” diyerek disiplinin önemini vurgulamıştır.

- *Eğitim ve Gelişimle Güçlenen Değerler:* Katılımcılar, eğitim ve bireysel gelişimin, ortak değerlerin sürekliliğini desteklediğini belirtmiştir. K-12, “Ülkenin geleceği için başarılı adımlar atmak ortak bir değer haline gelir,” diyerek bu ilişkinin önemine dikkat çekmiştir.
- *Aile ve Toplum Bağlarının Katkısı:* Aile bağları ve toplumsal ilişkiler, ortak değerlerin aktarımında önemli bir role sahiptir. K-16, “Aile bağları, her insanı ortak noktada birleştiren bir kavramdır,” diyerek bu bağın önemini vurgulamıştır.

Okul kültürü içerisindeki ortak değerler, saygı ve güven, milli ve manevi bağlar, iş birliği, disiplin, eğitim ve aile gibi çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu değerler, bireylerin bir arada yaşayabilme becerilerini güçlendiren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortak değerler, yalnızca akademik başarıyı değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel dayanışmayı da destekler. Bu nedenle, okul kültürünün sürdürülebilirliği açısından ortak değerlerin önemi büyüktür.

“Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda etkili olan okul etkinlikleri katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Okuluza özgü seramonik etkinlikler nelerdir?
- Bu etkinlikler nasıl organize edilir?
- Bu tür etkinliklerin, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nasıldır?
- Bir örnek verebilir misiniz?
- Tören ve etkinliklerin okul kültürünün bir parçası olmasının sebebi nedir?
- Bu etkinlikler, okul topluluğunun birlik ve beraberliğine nasıl katkıda bulunur?

Katılımcıların seramonik etkinlikler ve törenler hakkındaki görüşleri, bu etkinliklerin okul kültürü üzerindeki etkileri ve topluluğun birlik ve beraberliğine olan katkıları detaylı şekilde analiz edildiğinde aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Milli ve Vatanseverlik Teması:* Anma etkinlikleri, milli kahramanlar, vatanseverlik (K-1, K-5, K-7).
- *Birlik ve Dayanışma:* Okul topluluğunun birlikte çalışması, kolektif organizasyonlar (K-3, K-10).

- *Öğrencilerin Kişisel Gelişimi:* Özgüven, yeteneklerin keşfi, aktif katılım (K-12, K-16).
- *Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Korunması:* Ahlaki değerler, milli günlerin hatırlanması, kültürel aktarım (K-11, K-13, K-15).
- *Motivasyon ve Başarı:* Etkinliklerin başarıyı artırması, kolektif başarı (K-3, K-10).
- *Monotonluğu Kırma ve Farklılık:* Öğrencilerin rutinlerini değiştirme, yeni fırsatlar sunma (K-16).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 40

Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Anma etkinlikleri, milli kahramanlar	Milli ve Vatanseverlik Teması
Okul topluluğunun birlikte çalışması	Birlik ve Dayanışma
Özgüven, yeteneklerin keşfi, aktif katılım	Öğrencilerin Kişisel Gelişimi
Ahlaki değerler, milli günlerin hatırlanması	Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Korunması
Etkinliklerin başarıyı artırması	Motivasyon ve Başarı
Monotonluğu kırma, farklılık	Monotonluğu Kırma ve Farklılık

Tablo 41’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Milli ve Vatanseverlik Duygularının Güçlendirilmesi:* Etkinlikler, milli değerlerin ve vatanseverlik bilincinin artırılmasını sağlar.
- *Birlik ve Dayanışma Ortamının Sağlanması:* Törenler, okul topluluğunun bir araya gelerek ortak bir amaç etrafında birleşmesini teşvik eder.
- *Öğrencilerin Kişisel ve Akademik Gelişimi:* Etkinlikler, öğrencilerin özgüvenini artırır ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanır.
- *Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Aktarımı:* Törenler, ahlaki ve kültürel değerlerin yeni nesillere aktarılmasında kritik bir rol oynar.
- *Motivasyon ve Akademik Başarıya Katkı:* Düzenlenen organizasyonlar, başarıyı teşvik ederek okul kültürünü destekler.
- *Monotonluğu Kırma ve Yenilik Sunma:* Törenler, öğrencilerin rutinlerinden uzaklaşıp yeni deneyimler kazanmalarına olanak tanır.

Tablo 41

Üçüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Milli kahramanlar, vatanseverlik	5	Milli ve Vatanseverlik Teması	Milli ve Vatanseverlik Duygularının Güçlendirilmesi
Kolektif organizasyonlar	3	Birlik ve Dayanışma	Birlik ve Dayanışma Ortamının Sağlanması
Özgüven, yetenek keşfi	2	Öğrencilerin Kişisel Gelişimi	Öğrencilerin Kişisel ve Akademik Gelişimi
Ahlaki değerlerin aktarımı	3	Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Korunması	Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Aktarımı
Başarıyı artırma	2	Motivasyon ve Başarı	Motivasyon ve Akademik Başarıya Katkı
Monotonluğun kırılması	1	Monotonluğu Kırma ve Farklılık	Monotonluğu Kırma ve Yenilik Sunma

Tablo 41’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Milli ve Vatanseverlik Duygularının Güçlendirilmesi:* Katılımcılar, törenlerin milli kahramanları ve tarihsel olayları anmanın bir yolu olduğunu vurgulamıştır. K-7, “20 Ocak Hocalı Soykırımı ve Şehitleri Anma Günü, öğrenciler tarafından hatırlanmalıdır,” diyerek bu tür etkinliklerin milli bilinci artırdığını ifade etmiştir. K-15 ise, “Milli kahramanlarımızın anılması, milli duyguların yükselmesine sebep oluyor,” diyerek bu etkinliklerin değerini vurgulamıştır.
- *Birlik ve Dayanışma Ortamının Sağlanması:* Törenlerin okul topluluğunda birlik ve dayanışmayı artırdığı belirtilmiştir. K-3, “Kolektifçe yapılan etkinliklerde çocuklardaki mutluluk çok yüksektir,” diyerek bu tür organizasyonların sosyal etkisine dikkat çekmiştir. K-10 ise, “Tüm okulun katıldığı organizasyonlar, kültürün oluşmasına katkı sağlar,” diyerek topluluk etkisini vurgulamıştır.
- *Öğrencilerin Kişisel ve Akademik Gelişimi:* Etkinliklerin, öğrencilerin özgüvenini artırdığı ve kişisel gelişimlerine katkı sağladığı ifade edilmiştir. K-12, “Yarışmalara katılan çocuklar daha özgüvenli hale gelir,” diyerek bu durumu açıklamıştır. K-16 ise, “Bu etkinlikler, öğrencilerin kendilerini keşfetmelerine fırsat tanır,” diyerek farklı yeteneklerin ortaya çıkmasını sağladığını belirtmiştir.
- *Ahlaki ve Kültürel Değerlerin Aktarımı:* Törenler, ahlaki ve kültürel değerlerin aktarılmasında önemli bir araç olarak görülmüştür. K-13, “Ahlaki değerlerin oluşmasında olumlu rol oynar,” diyerek bu aktarımın önemini vurgulamıştır. K-14 ise, “Öğrencilere ülkemizdeki özel günler öğretilmelidir,” diyerek bu değerlerin korunmasını savunmuştur.

- *Motivasyon ve Akademik Başarıya Katkı:* Etkinliklerin başarıyı artırdığı sıkça belirtilmiştir. K-3, “Bu tür etkinlikler okul başarısının yükselmesine sebep olmaktadır,” diyerek bu olumlu etkiyi açıklamıştır. K-10 ise, “Törenler, okul başarısına katkı sağlıyor,” diyerek akademik başarıyla kültürel etkinliklerin ilişkisini vurgulamıştır.
- *Monotonluğu Kıırma ve Yenilik Sunma:* Törenlerin monotonluğu kırarak öğrencilere farklı deneyimler sunduğu ifade edilmiştir. K-16, “Monotonluğun önüne geçiyor ve bu öğrencilerin rahatlamasına olanak tanıyor,” diyerek bu etkinliklerin faydasını açıklamıştır.

Seramonik etkinlikler ve törenler, okul kültürünün şekillenmesinde ve sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynamaktadır. Milli ve vatanseverlik temaları, ahlaki değerlerin aktarımı ve öğrencilerin kişisel gelişimi, bu etkinliklerin temel faydaları arasında yer alır. Aynı zamanda, bu törenler birlik ve dayanışma ortamını güçlendirerek okul topluluğunun bir araya gelmesine olanak tanır. Monotonluğu kırarak öğrenciler ve öğretmenler için yenilikçi bir deneyim sunar.

“Okulunuzun logoları, sembolleri ve işaretleri var mıdır, varsa nelerdir? Bunların anlamları nedir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda logo, sembol ve işaretlerin varlığı katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Katılımcıların okul kültürünün oluşumunda logo, sembol ve işaretlerin varlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Bu semboller okul kültürünü nasıl yansıtır?
- Örneklerle açıklayabilir misiniz?
- Logoların ve sembollerin öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nedir?
- Sembollerin okul kültüründe bu kadar önemli olmasının nedeni nedir?

Katılımcıların okul logoları, sembolleri ve işaretlerine ilişkin görüşleri; bu unsurların okul kültürünü nasıl yansıttığı, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkileri ve önemine dair görüşlere ilişkin anahtar kodlar şu şekildedir;

- *Logo ve Sembollerin Eksikliği:* Okul logosunun olmaması veya kullanılmaması (K-1, K-5, K-6).

- *Devlet Sembollerinin Kullanımı:* Azerbaycan bayrağı ve devlet sembollerinin kullanılması (K-3, K-5, K-9, K-14).
- *Logoların ve Sembollerin Önemi:* Motivasyon, aidiyet, okulun kimliğini yansıtm (K-11, K-16).
- *Okul Adının ve Şehitlerin Önemi:* Okulun adının şehit ismi taşıması, şehitlerin kahramanlıklarının anlatılması (K-7, K-12).
- *Sembollerin Kültürel ve Tarihsel Rolü:* Okul tarihini ve değerlerini yansıtm (K-11, K-16).
- *Öğrenciler ve Öğretmenler Üzerindeki Etkisi:* Motivasyon, aidiyet, birlik duygusu yaratma (K-11, K-13, K-16).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolştırılmıştır.

Tablo 42

Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Okul logosunun olmaması	Logo ve Sembollerin Eksikliği
Devlet sembollerinin kullanılması	Devlet Sembollerinin Rolü
Motivasyon, aidiyet, okulun kimliği	Logoların ve Sembollerin Önemi
Şehit isimleri ve kahramanlık hikayeleri	Okul Adının ve Şehitlerin Önemi
Okulun tarihini ve değerlerini yansıtm	Sembollerin Kültürel Rolü
Motivasyon ve birlik duygusu yaratma	Sembollerin Etkisi

Tablo 42’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Logo ve Sembollerin Eksikliğinin Etkisi:* Okul logosunun eksikliği, görsel bir aidiyet unsuru oluşturma açısından bir dezavantaj olarak değerlendirilmiştir.
- *Devlet Sembollerinin Kullanımı:* Azerbaycan bayrağı ve devlet sembolleri, milli değerlerin ve kimliğin yansıması olarak öne çıkmıştır.
- *Logolar ve Sembollerin Kültürel ve Psikolojik Önemi:* Motivasyon, aidiyet ve okul kimliği üzerindeki etkisi vurgulanmıştır.
- *Okulun Adı ve Şehitlerin Rolü:* Okulun adının şehit ismi taşıması ve bu isimlerin hikayelerinin anlatılması, milli değerlerin aktarılmasına katkıda bulunur.
- *Sembollerin Tarihsel ve Kültürel Rolü:* Semboller, okulun tarihini ve değerlerini yansıtmmanın bir aracı olarak değerlendirilmiştir.
- *Birlik ve Motivasyon Sağlayan Etkiler:* Sembollerin öğrenci ve öğretmenler üzerindeki birleştirici ve motive edici etkisi ön plana çıkmıştır.

Tablo 43

Dördüncü Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Okul logosunun olmaması	5	Logo ve Sembollerin Eksikliği	Logo ve Sembollerin Eksikliğinin Etkisi
Azerbaycan bayrağı, devlet sembolleri	4	Devlet Sembollerinin Rolü	Devlet Sembollerinin Kullanımı
Motivasyon, aidiyet, okulun kimliği	3	Logoların ve Sembollerin Önemi	Logolar ve Sembollerin Kültürel ve Psikolojik Önemi
Şehit isimleri, kahramanlık hikayeleri	2	Okul Adının ve Şehitlerin Önemi	Okulun Adı ve Şehitlerin Rolü
Okul tarihini ve değerlerini yansıtırma	2	Sembollerin Kültürel Rolü	Sembollerin Tarihsel ve Kültürel Rolü
Motivasyon ve birlik duygusu yaratma	3	Sembollerin Etkisi	Birlik ve Motivasyon Sağlayan Etkiler

Tablo 43'te yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Logo ve Sembollerin Eksikliğinin Etkisi:* Katılımcıların çoğu, okullarında bir logo veya sembol bulunmadığını belirtmiştir. K-1, “Maalesef okulumuzun logosu bulunmamaktadır,” diyerek bu eksikliği ifade etmiştir. K-6, “Sembollerin önemini farkındayım lakin okulumuza ait böyle bir durum yok,” diyerek sembollerin önemine dikkat çekmiştir.
- *Devlet Sembollerinin Kullanımı:* Katılımcılar, Azerbaycan bayrağı ve devlet sembollerinin, milli değerlerin bir yansıması olduğunu ifade etmişlerdir. K-3, “Azerbaycan bayrağının sembolleri, millet olarak oluşturulmuş bir kültürün habercisidir,” diyerek devlet sembollerinin önemini vurgulamıştır.
- *Logolar ve Sembollerin Kültürel ve Psikolojik Önemi:* Logolar ve semboller, motivasyon ve aidiyet açısından kritik öneme sahiptir. K-11, “Logolar ve semboller öğrencilere ve öğretmenlere motivasyon ve aidiyet duygusu verir,” diyerek bu unsurların okul kültürüne katkısını belirtmiştir. K-16 ise, “Logolar okulun kimliğini, değerlerini ve kültürünü yansıtan önemli unsurlardır,” diyerek bu ilişkiyi açıklamıştır.
- *Okulun Adı ve Şehitlerin Rolü:* Bazı okulların şehit isimlerini taşıması, öğrenciler arasında milli değerlerin ve kahramanlık hikayelerinin aktarılmasına olanak sağlamaktadır. K-7, “Okulumuz şehit adını taşımakta ve çocuklar onun kahramanlıklarını heyecan ve sevgiyle anlatıyorlar,” diyerek bu ilişkinin önemini vurgulamıştır.

- *Sembollerin Tarihsel ve Kültürel Rolü:* Sembollerin okulun tarihini ve değerlerini yansıttığı belirtilmiştir. K-11, “Semboller, okulun tarihini, misyonunu ve vizyonunu yansıtır,” diyerek sembollerin kültürel rolünü açıklamıştır.
- *Birlik ve Motivasyon Sağlayan Etkiler:* Sembollerin, öğrenci ve öğretmenler üzerinde birleştirici bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. K-15, “Logoların önemi, onları taşımanın ömür boyu gurur verici bir duygu yaratmasıdır,” diyerek bu etkinin bireysel ve toplumsal boyutunu ifade etmiştir.

Okul logoları ve sembolleri, okul kültürünün görsel ve manevi birer ifadesi olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı okullarda logoların eksikliği, bu unsurların sağladığı aidiyet ve motivasyon duygusunu sınırlandırabilmektedir. Devlet sembolleri, özellikle milli değerlerin aktarımında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Şehit isimlerinin ve hikayelerinin öğrencilerle paylaşılması hem milli değerlerin hem de okul kimliğinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Sembollerin kültürel ve tarihsel rolü, öğrenciler ve öğretmenler arasında birlik ve dayanışma duygusunun artmasına olanak tanır.

“Okulunuzda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylar nelerdir? Bu hikayeler nasıl ortaya çıkmıştır?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda etkili olan efsane, hikâye ve önemli olaylar katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Katılımcı görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

Beşinci soruda okul kültürünün okula ilişkin efsane, hikâye ve önemli olaylarla ilişkisine ilişkin soru sorulmuş aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Bu tür hikayeler ve efsaneler okul kültürünü nasıl şekillendirir?
- Önemli kişiler veya olaylar okulun kimliğine nasıl katkıda bulunur?
- Bu tür efsaneler ve hikayelerin öğrenciler ve öğretmenler için önemi nedir?

Katılımcıların okulda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylara dair verdikleri yanıtlar, bu tür unsurların okul kültürünü şekillendirme, kimlik oluşturma ve paydaşlar üzerindeki etkisi açısından analiz edilmiştir.

Katılımcıların yanıtlarından çıkarılan anahtar kodlar şunlardır:

- *Şehit Hikayeleri ve Kahramanlıklar*: Şehit isimleri ve kahramanlık hikayeleri, anma etkinlikleri (K-1, K-2, K-15).
- *Milli ve Tarihi Kahramanlıklar*: Ünlü tarihi şahsiyetler ve milli kahramanların etkisi (K-3, K-8, K-14).
- *Olumlu Davranışlara Etki*: Öğrenciler üzerindeki olumlu etkiler, milli duyguların kabarması (K-7, K-9, K-12).
- *Okulun Tarihsel Bağlamı*: Okulun tarihi ve geçmişten gelen gelenekler (K-6, K-10).
- *Efsanelerin ve Hikayelerin Rolü*: Okul değerlerini ve misyonunu yansıtan hikayeler (K-12, K-16).
- *Öğrencilere İlham*: Hikayelerin öğrenciler için ilham kaynağı olması (K-11, K-13).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolatırılmıştır.

Tablo 44

Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Şehit isimleri, kahramanlık hikayeleri	Şehit Hikayeleri ve Kahramanlıklar
Tarihi şahsiyetler, milli kahramanlar	Milli ve Tarihi Kahramanlıklar
Olumlu davranışlara etkiler, milli duygular	Olumlu Davranışlara Etki
Okulun tarihi, geçmiş gelenekler	Okulun Tarihsel Bağlamı
Okul değerlerini yansıtan hikayeler	Efsanelerin ve Hikayelerin Rolü
Öğrencilere ilham, hedef belirleme	Öğrencilere İlham

Tablo 44'te yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Şehit Hikayelerinin Okul Kültürüne Katkısı*: Şehitlerin kahramanlık hikayeleri, milli duyguların ve okul kimliğinin oluşmasında önemli rol oynar.
- *Milli ve Tarihi Kahramanlıkların Etkisi*: Tarihi olaylar ve milli kahramanların hikayeleri, öğrencilerin değer algısını güçlendirir.
- *Hikayelerin Olumlu Davranışlara Katkısı*: Bu tür hikayeler, öğrencilerin ahlaki gelişimini ve olumlu davranışlarını destekler.
- *Tarihi Bağlam ve Geleneklerin Rolü*: Okulun tarihine dayanan hikayeler, kültürün sürekliliğini sağlar.
- *Efsanelerin Değer ve Misyon Aktarımı*: Okul hikayeleri, değerlerin ve misyonun öğrencilere aktarılmasında bir araçtır.
- *İlham Kaynağı Olarak Hikayeler*: Hikayeler, öğrencilere hedef belirlemede ve motivasyon sağlamada ilham verir.

Tablo 45

Beşinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Şehit isimleri, kahramanlık hikayeleri	4	Şehit Hikayeleri ve Kahramanlıklar	Şehit Hikayelerinin Okul Kültürüne Katkısı
Tarihi şahsiyetler, milli kahramanlar	3	Milli ve Tarihi Kahramanlıklar	Milli ve Tarihi Kahramanlıkların Etkisi
Olumlu etkiler, milli duygular	3	Olumlu Davranışlara Etki	Hikayelerin Olumlu Davranışlara Katkısı
Okulun tarihi, geçmiş gelenekler	2	Okulun Tarihsel Bağlamı	Tarihi Bağlam ve Geleneklerin Rolü
Okul değerlerini yansıtan hikayeler	2	Efsanelerin ve Hikayelerin Rolü	Efsanelerin Değer ve Misyon Aktarımı
İlham kaynağı, hedef belirleme	2	Öğrencilere İlham	İlham Kaynağı Olarak Hikayeler

Tablo 45’te yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Şehit Hikayelerinin Okul Kültürüne Katkısı:* Katılımcılar, şehitlerin kahramanlık hikayelerinin okul kültürünü şekillendirdiğini belirtmiştir. K-1, “Okulumuzun adını taşıyan şehidin kahramanlıkları bilinen efsanelerdendir,” diyerek bu hikayelerin okul kültüründeki önemine vurgu yapmıştır. K-15 ise, “Okulumuz şehit adını taşıdığından onun hikayesi her anma gününde anlatılıyor ve gurur duyuluyor,” diyerek şehit hikayelerinin öğrenciler üzerindeki etkisini ifade etmiştir.
- *Milli ve Tarihi Kahramanlıkların Etkisi:* Tarihi ve milli kahramanlar, okul kültürünün önemli bir parçası olarak görülmüştür. K-3, “Öğrencilere tüm ünlü hikâyelerin kahramanlıkları anlatılıyor,” diyerek bu hikayelerin aktarımını belirtmiştir. K-8 ise, “Tarihi kahramanlar öğrencilerin ilgisini çekiyor,” diyerek bu etkinin öğrenciler üzerindeki önemine dikkat çekmiştir.
- *Hikayelerin Olumlu Davranışlara Katkısı:* Bu tür hikayeler, öğrencilerin milli duygularını kabartmakta ve olumlu davranışlarına katkı sağlamaktadır. K-7, “Milli günlerde yapılan etkinlikler çocuklar üzerinde olumlu davranışların oluşmasına neden olmaktadır,” diyerek bu süreci açıklamıştır. K-9 ise, “Hikayeler milli duyguların kabarmasına ve başarının artmasına etki ediyor,” diyerek bu etkinin önemini ifade etmiştir.
- *Tarihi Bağlam ve Geleneklerin Rolü:* Okulun tarihi ve geçmiş gelenekler, hikayelerin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. K-6, “Okulumuzun tarihi çok eskidir, bu sebeple milli ve resmi günlerde etkinlikler yapılıyor,” diyerek tarihsel bağlamın önemine dikkat çekmiştir. K-10 ise, “Okulumuz eski müdürün ismiyle meşhurdur.

Onun bıraktığı gelenekler korunmaktadır,” diyerek geleneklerin sürdürülebilirliğini vurgulamıştır.

- *Efsanelerin Değer ve Misyon Aktarımı:* Hikayeler, okulun değerlerini ve misyonunu öğrencilere aktarmaktadır. K-12, “Hikayeler ve efsaneler, okulun değerlerini, geleneklerini ve misyonunu yansıtır,” diyerek bu rolü açıklamıştır. K-16 ise, “Bu hikayeler nesilden nesile aktarılır ve okul kültürünün bir parçası haline gelir,” diyerek sürekliliğe dikkat çekmiştir.
- *İlham Kaynağı Olarak Hikayeler:* Hikayeler, öğrenciler için birer ilham kaynağıdır. K-11, “Tanınmış isimlerin yetiştiği bir okulda olmak, öğrencilerin gelecek hedefleri için ilham verir,” diyerek bu durumu belirtmiştir. K-13 ise, “Ünlü kişiler, önemli olaylar okuldaki herkes için güzel örneklerdir,” diyerek hikayelerin motivasyonel etkisini vurgulamıştır.

Okul kültürünü şekillendiren efsaneler ve hikayeler, değerlerin aktarılmasında, milli duyguların güçlenmesinde ve okul kimliğinin oluşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Şehit hikayeleri ve tarihi kahramanlık, öğrencilerde milli bilinç ve motivasyon yaratırken; okulun tarihsel bağlamı ve gelenekleri, kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Bu hikayeler hem öğretmenler hem de öğrenciler için birer ilham kaynağı olarak görülmekte ve okul kültürünün temel yapı taşıdır.

“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere ve Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

“Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere Düşen Görevler nelerdir?”

Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda yöneticilere düşen görevler katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Katılımcı görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

Altıncı soruda okul kültürünün oluşmasında yönetici ve öğretmenlere düşen görevlere ilişkin soru sorulmuş aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır. Sondalar okul yöneticileri ve öğretmenler şeklinde ayrılarak analiz edilmiştir.

- Okul kültürünün oluşmasında okul yöneticilerine düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşumundaki rolü nedir?
- Örnekler verebilir misiniz?
- Yöneticiler okul kültürünü nasıl destekler ve geliştirir?
- Hangi yöntemler kullanılır?
- Yöneticilerin okul kültürü üzerindeki etkisi sizce neden önemlidir?
- Okul kültürünü güçlendirmek için yöneticilerin yapması gerekenler nelerdir?

Katılımcıların okul kültürünün oluşmasında yöneticiler ve öğretmenlere düşen görevler hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir. Yanıtlar, kültürel yapıların oluşumu, yöneticilerin ve öğretmenlerin rollerinin çeşitliliği, liderlik stilleri ve ortak hedeflerin oluşturulması gibi konulara ışık tutmaktadır.

Katılımcı yanıtlarından çıkarılan anahtar kodlar şunlardır:

- *Liderlik ve Örnek Olma*: Yöneticilerin liderlik vasfı, disiplini sağlama, örnek olma (K-4, K-10, K-15).
- *Disiplin ve Düzen*: Disiplinin sağlanması, düzenin korunması (K-3, K-5, K-13).
- *İş birliği ve Dayanışma*: Velilerle ve çalışanlarla dayanışma, ortak karar alma (K-4, K-6).
- *Değerlerin Aşılması*: Öğrencilere değerlerin aktarımı, pozitif atmosfer yaratma (K-8, K-16).
- *Eğitim ve Kalite*: Öğretmenlerin kaliteli eğitim sunması, görevlerini yerine getirmesi (K-7, K-12).
- *İdari Personelin Rolü*: İdari personelin okul kültüründeki etkisi (K-2, K-14).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tabloleştirilmiştir.

Tablo 46

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Liderlik vasfı, örnek olma	Liderlik ve Örnek Olma
Disiplinin sağlanması, düzen	Disiplin ve Düzen
Velilerle dayanışma, ortak karar alma	İşbirliği ve Dayanışma
Değerlerin aktarımı, pozitif atmosfer	Değerlerin Aşılması
Kaliteli eğitim, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi	Eğitim ve Kalite
İdari personelin etkisi	İdari Personelin Rolü

Tablo 46’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Liderlik ve Örnek Olmanın Önemi:* Yöneticiler, liderlik vasıfları ve örnek davranışlarıyla okul kültürünün temel taşıdır.
- *Disiplin ve Düzenin Rolü:* Disiplinli bir ortam, okul kültürünün sürdürülebilirliği için gereklidir.
- *Dayanışma ve İş birliği:* Veliler ve okul çalışanları arasındaki iş birliği, kültürün oluşmasında önemli bir etkidir.
- *Değerlerin Aşılması ve Pozitif Atmosfer:* Okul kültürünün oluşumu için değerlerin aktarılması ve olumlu bir atmosfer yaratılması gereklidir.
- *Kaliteli Eğitimin Önemi:* Eğitimde kalite, okul kültürünün başarıyla şekillenmesine katkı sağlar.
- *İdari Personelin Destekleyici Rolü:* İdari personelin düzeni sağlama ve öğretmenlerle iş birliği içinde çalışma rolü kültürün bir parçasıdır.

Tablo 47

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Liderlik vasfı, örnek olma	4	Liderlik ve Örnek Olma	Liderlik ve Örnek Olmanın Önemi
Disiplinin sağlanması, düzen	3	Disiplin ve Düzen	Disiplin ve Düzenin Rolü
Velilerle dayanışma, ortak karar alma	2	İş birliği ve Dayanışma	Dayanışma ve İş birliği
Değerlerin aktarımı, pozitif atmosfer	2	Değerlerin Aşılması	Değerlerin Aşılması ve Pozitif Atmosfer
Kaliteli eğitim, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi	3	Eğitim ve Kalite	Kaliteli Eğitimin Önemi
İdari personelin etkisi	2	İdari Personelin Rolü	İdari Personelin Destekleyici Rolü

Tablo 47’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Liderlik ve Örnek Olmanın Önemi:* Katılımcılar, okul yöneticilerinin liderlik rolünün kritik olduğunu vurgulamıştır. K-10, “Liderlik vasfının olması okulun başarısını artırıyor,” diyerek bu rolün önemini ifade etmiştir. K-15 ise, “Okul kültürünün oluşması için lider yöneticilerin olması gerekiyor,” diyerek bu gerekliliği vurgulamıştır.
- *Disiplin ve Düzenin Rolü:* Disiplinin sağlanmasının okul kültürünün oluşmasında temel bir unsur olduğu belirtilmiştir. K-3, “Disiplini biz sağlayamadığımız zaman öğrencilerden talep etme şansımız kalmıyor,” diyerek yönetimin disiplin üzerindeki

etkisini açıklamıştır. K-13 ise, “Sağlanmayan disiplinsiz okullarda başarı beklenmez,” diyerek disiplinin başarıyla ilişkisini ifade etmiştir.

- *Dayanışma ve İş birliği:* Katılımcılar, veliler ve çalışanlarla dayanışma içinde olmanın önemine dikkat çekmiştir. K-4, “Velilerle dayanışma içinde ortak bir kararla okul değerleri oluşturmak güzel olurdu,” diyerek bu sürecin önemini açıklamıştır. K-6 ise, “Veliler görevlerini yerine getirmedikçe öğrenciler üzerinde bir baskı veya kültür oluşmaz,” diyerek dayanışmanın gerekliliğini belirtmiştir.
- *Değerlerin Aşılması ve Pozitif Atmosfer:* Okul kültürünün oluşumunda öğrencilere değerlerin aktarımı ve pozitif bir atmosfer yaratılması gerektiği belirtilmiştir. K-8, “Yöneticiler, değerleri vaktinde ve başarılı bir şekilde yerine getirdiği takdirde disiplin sağlanır,” diyerek bu sürecin önemini ifade etmiştir. K-16 ise, “Değerlerin aşılması ve olumlu bir atmosfer yaratılması aktif bir rol gerektirir,” diyerek bu konuyu desteklemiştir.
- *Kaliteli Eğitimin Önemi:* Öğretmenlerin kaliteli eğitim sunması, okul kültürünün başarıyla şekillenmesine katkı sağlar. K-7, “İşlerini doğru ve hatasız yapmaları gerekir,” diyerek öğretmenlerin görevlerine vurgu yapmıştır. K-12 ise, “İdari personel ve öğretmenler işlerini layıkıyla yapmalıdır,” diyerek bu iş birliğinin önemine dikkat çekmiştir.
- *İdari Personelin Destekleyici Rolü:* İdari personelin düzenin sağlanması ve kültürün oluşturulmasındaki destekleyici rolü vurgulanmıştır. K-2, “İdari personelin de rolü büyüktür,” diyerek bu durumu belirtmiştir. K-14 ise, “İdari çalışanlar, öğretmenlere destek olarak okul kültürüne katkı sağlar,” diyerek bu iş birliğinin önemini açıklamıştır.

Okul kültürünün oluşumunda yöneticiler ve öğretmenler kritik bir role sahiptir. Yöneticiler, liderlik vasıflarıyla okul kültürünü şekillendirirken; öğretmenler, disiplin ve kaliteli eğitimle bu süreci destekler. Veliler ve idari personel de bu iş birliğinin önemli parçalarıdır. Değerlerin aktarımı ve pozitif bir atmosferin sağlanması, öğrencilerin ahlaki ve akademik gelişimine katkı sağlar. Disiplinli bir ortam ve dayanışma, okul kültürünün sürdürülebilirliği açısından temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

*“Okul Kültürünün Oluşmasında Öğretmenlere Düşen Görevler Nelerdir?”
Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar*

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek okul kültürünün oluşumunda öğretmenlere düşen görevler katılımcı görüşleri doğrultusunda detaylı şekilde ele alınmıştır. Katılımcı görüşlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sonda sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

- Okul kültürünün oluşmasında öğretmenlere düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- Öğretmenler okul kültürünün oluşumuna nasıl katkıda bulunur? Hangi yollarla bunu yaparlar?
- Öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki etkisi nedir? Bu etki nasıl gözlemlenir?
- Öğretmenlerin okul kültürünü geliştirmek için yaptığı spesifik bir etkinlik veya uygulama örneği verebilir misiniz?
- Okul kültürünün güçlü olmasının öğretmenler için önemi nedir?
- Okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde öğrenci ve veliye düşen görevler nelerdir?

Katılımcıların okul kültürünün oluşmasında yöneticilere ve öğretmenlere düşen görevlerle ilgili görüşleri detaylı olarak analiz edilmiştir. Yanıtlar, öğretmenlerin rollerinin önemi, yöneticilerle ilişkiler, paydaş iş birliği ve kültürel gelişime yönelik önerileri kapsamaktadır.

Öğretmenlerin okul kültürünün oluşumundaki görevlerine ilişkin katılımcı görüşleri detaylı şekilde analiz edildiğinde aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Değerlerin Aşılınması*: Ahlaki değerler, sosyal sorumluluk, etik normlar (K-11, K-16).
- *Disiplin ve Düzen Sağlama*: Derste disiplin, düzenli davranışlar (K-8, K-15).
- *Eğitimde Kalite*: Bilgiyi doğru aktarma, eğitilmiş birey yetiştirme (K-12, K-14).
- *İş birliği ve Dayanışma*: Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği, toplu etkinlikler (K-6, K-13).
- *Öğrencilerin Gelişimi*: Okuma alışkanlığı kazandırma, sosyal ve akademik gelişim (K-8, K-16).
- *Yenilik ve Çağa Ayak Uydurma*: Yeni yöntemler geliştirme, çağın gereklerine uygun çalışma (K-7, K-16).
- *Motivasyon ve Örnek Olma*: Öğrencilere rol model olma, güven sağlama (K-2, K-3).

- *Sosyal Etkinlikler*: Gezi, toplantılar ve grup çalışmaları (K-5, K-13).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolştırılmıştır.

Tablo 48

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Ahlaki değerler, sosyal sorumluluk	Değerlerin Aşılması
Derste disiplin, düzen	Disiplin ve Düzen Sağlama
Bilgiyi doğru aktarma, eğitimli birey yetiştirme	Eğitimde Kalite
Veli-öğrenci-öğretmen iş birliği, toplu etkinlikler	İş birliği ve Dayanışma
Okuma alışkanlığı kazandırma, sosyal gelişim	Öğrencilerin Gelişimi
Yeni yöntemler geliştirme, çağın gereklerine uygun çalışma	Yenilik ve Çağa Ayak Uydurma
Öğrencilere rol model olma	Motivasyon ve Örnek Olma
Gezi, toplantılar ve grup çalışmaları	Sosyal Etkinlikler

Tablo 48’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Değerlerin Aktarımı ve Sosyal Sorumluluk*: Öğretmenler, öğrenciler arasında olumlu değerlerin yayılmasını sağlar.
- *Disiplin ve Düzenin Sağlanması*: Okul ortamında düzen ve disiplin, kültürün temel yapı taşıdır.
- *Kaliteli Eğitimin Kültürel Katkısı*: Bilgiyi doğru aktararak eğitimli bireylerin yetişmesi sağlanır.
- *İşbirliği ve Dayanışmanın Gücü*: Veliler, öğrenciler ve öğretmenler arasında işbirliği, kültürün oluşmasında kritik öneme sahiptir.
- *Öğrencilerin Sosyal ve Akademik Gelişimi*: Eğitim, öğrencilerin bireysel ve sosyal yönlerini güçlendirmelidir.
- *Yenilikçi Yaklaşımlar ve Çağa Uyum*: Öğretmenler, çağın gerekliliklerine uygun yöntemler kullanarak öğrenciler üzerinde etkili olmalıdır.
- *Motivasyon ve Örnek Olmanın Önemi*: Öğretmenler, öğrenciler için birer rol model olarak kültürü aktarır.
- *Sosyal Etkinliklerle Kültürün Güçlendirilmesi*: Grup çalışmaları, geziler ve etkinlikler kültürel bağları güçlendirir.

Tablo 49

Altıncı Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Ahlaki değerler, sosyal sorumluluk	4	Değerlerin Aşılması	Değerlerin Aktarımı ve Sosyal Sorumluluk
Disiplin ve düzen	3	Disiplin ve Düzen Sağlama	Disiplin ve Düzenin Sağlanması
Bilgiyi doğru aktarma, eğitilmiş birey yetiştirme	2	Eğitimde Kalite	Kaliteli Eğitimin Kültürel Katkısı
İş birliği ve dayanışma	2	İş birliği ve Dayanışma	İş birliği ve Dayanışmanın Gücü
Öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimi	2	Öğrencilerin Gelişimi	Öğrencilerin Sosyal ve Akademik Gelişimi
Yenilikçi yaklaşımlar	2	Yenilik ve Çağa Ayak Uydurma	Yenilikçi Yaklaşımlar ve Çağa Uyum
Motivasyon ve örnek olma	2	Motivasyon ve Örnek Olma	Motivasyon ve Örnek Olmanın Önemi
Sosyal etkinlikler	2	Sosyal Etkinlikler	Sosyal Etkinliklerle Kültürün Güçlendirilmesi

Tablo 49’da yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Değerlerin Aktarımı ve Sosyal Sorumluluk:* Öğretmenler, okul kültürünün oluşmasında değerlerin aktarımında kritik bir rol oynar. K-16, “Değerlerin aşılması, olumlu davranış modeli oluşturmakla mümkündür,” diyerek bu rolü vurgulamıştır. K-11 ise, “Öğrencilere temel ahlaki değerler aşıyorlar,” diyerek öğretmenlerin bu süreçteki rolüne dikkat çekmiştir.
- *Disiplin ve Düzenin Sağlanması:* Disiplin, okul kültürünün temel yapı taşlarından biri olarak öne çıkmıştır. K-8, “Derste disiplini sağlamak öğretmenin saygınlığını artırıyor,” diyerek disiplinin önemine vurgu yapmıştır. K-15 ise, “Aksi taktirde ne disiplini ne de başarıyı sağlayamazlar,” diyerek disiplinsizlik durumunda başarının mümkün olmadığını ifade etmiştir.
- *Kaliteli Eğitimin Kültürel Katkısı:* Katılımcılar, eğitimde kaliteyi sağlamanın okul kültürünü güçlendirdiğini ifade etmiştir. K-12, “Eğitilmiş öğrenci başarılı bir gelecek demektir,” diyerek öğretmenlerin doğru bilgi aktarımındaki rolünü açıklamıştır. K-14 ise, “Öğrencilerin doğru seçim yapmaları için eğitimleriyle ilgili rehberlik yapılmalıdır,” diyerek bu süreçteki katkıyı ifade etmiştir.
- *İşbirliği ve Dayanışmanın Gücü:* Katılımcılar, veli, öğretmen ve öğrenciler arasındaki işbirliğinin kültür oluşumunda önemli olduğunu belirtmiştir. K-6, “Veli-öğrenci-öğretmen işbirliği kültürün oluşması için önemlidir,” diyerek bu

dayanışmanın önemini vurgulamıştır. K-13 ise, “Gezi ve toplantılar, okulda disiplin ve kültür oluşmasına sebep olmaktadır,” diyerek sosyal etkinliklerin katkısını açıklamıştır.

- *Öğrencilerin Sosyal ve Akademik Gelişimi:* Eğitim süreci, öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimini destekler. K-8, “Okuma alışkanlığı kazandırmak, öğretmenin saygınlığını artırır,” diyerek sosyal gelişim üzerinde durmuştur. K-16 ise, “Okul kültürü, sosyal, duygusal ve akademik ortamı şekillendiren temel unsurlardan biridir,” diyerek kültürün bu alanlardaki rolüne dikkat çekmiştir.
- *Yenilikçi Yaklaşımlar ve Çağa Uyum:* Katılımcılar, öğretmenlerin çağın gerekliliklerine uygun çalışmaları gerektiğini vurgulamıştır. K-7, “Çağa göre her öğretmen işini çağın gereklerine uygun olarak inşa etmelidir,” diyerek bu durumu açıklamıştır. K-16 ise, “Farklılıkları kabul ederek hoşgörülü bir ortam yaratabilirler,” diyerek yenilikçi yaklaşımların önemini vurgulamıştır.
- *Motivasyon ve Örnek Olmanın Önemi:* Katılımcılar, öğretmenlerin öğrencilere rol model olması gerektiğini belirtmiştir. K-2, “Öğrenciler çoğunlukla öğretmenlerini örnek alıyor,” diyerek bu durumu açıklamıştır. K-3 ise, “Saygı duyulan öğretmenler, kendisini geliştiren kişilerdir,” diyerek öğretmenlerin bireysel gelişiminin önemine dikkat çekmiştir.
- *Sosyal Etkinliklerle Kültürün Güçlendirilmesi:* Gezi, toplantı ve grup çalışmaları gibi etkinliklerin kültür oluşumuna katkı sağladığı belirtilmiştir. K-5, “Kurs, gezi gibi etkinlikler öğretmenler arasında güven oluşturur,” diyerek bu etkinliklerin önemini ifade etmiştir. K-13 ise, “Sosyal etkinlikler, okul kültürünün oluşmasında disiplin kadar önemlidir,” diyerek sosyal bağların kültüre etkisini açıklamıştır.

Öğretmenler, okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahiptir. Değerlerin aşılması, disiplinin sağlanması, kaliteli eğitim ve sosyal etkinlikler gibi unsurlar, kültürün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Öğretmenlerin yenilikçi ve çağdaş yöntemler kullanması, öğrenciler için ilham kaynağı olmaları ve iş birliği içinde çalışmaları, kültürün sürdürülebilirliğini destekler.

“Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların ifadeleri analiz edilerek akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin katılımcı görüşleri detaylı şekilde ele alınmıştır. Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün rolüne ilişkin görüşler ortaya konmak amacıyla aşağıdaki sonda sorular ile görüşmenin daha anlaşılır kılınması sağlanmıştır.

- Okul kültürü akademik başarıyı nasıl etkiler?
- Bu etkiyi nasıl açıklarsınız?
- Okul kültürü ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi gösteren örnekler verebilir misiniz? Akademik başarının yüksek olduğu okullarda kültürel özellikler nelerdir?
- Okul kültürünün akademik başarı üzerindeki etkisinin nedeni nedir?

Katılımcıların, okul kültürünün akademik başarıya etkisine ilişkin görüşleri analiz edilmiş, kültür ve başarı arasındaki ilişki, kültürel özellikler ve örnekler doğrultusunda yorumlandığında aşağıdaki anahtar kodlara ulaşılmıştır;

- *Okul Kültürü ve Disiplin*: Disiplinin akademik başarıya etkisi (K-2, K-12).
- *Öğrenci-Öğretmen İlişkisi*: Öğrencilerin öğretmenlerden etkilenmesi (K-7, K-15).
- *Kültür ve Ahlaki Değerler*: Ahlaki değerlerin akademik başarıya katkısı (K-1, K-13).
- *Vizyon ve Misyon*: Okulun vizyonunun başarıya etkisi (K-8, K-13).
- *Ortam ve Motivasyon*: Olumlu okul ortamının öğrenmeye etkisi (K-4, K-16).
- *Akademik Değerlendirme ve Gelişim*: Öğretmen ve öğrencilerin sınavlarla geliştirilmesi (K-5, K-6).
- *Okul Kültürü ve Ekip Çalışması*: Öğretmen, öğrenci ve veli iş birliği (K-4, K-10).

Anahtar kodlar ve kodlara ilişkin kategoriler aşağıda tablolastırılmıştır.

Tablo 50

Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod ve Kategoriler

Kodlar	Kategoriler
Disiplin ve düzen	Okul Kültürü ve Disiplin
Öğrenci-öğretmen etkileşimi	Öğrenci-Öğretmen İlişkisi
Ahlaki değerler, etik normlar	Kültür ve Ahlaki Değerler
Vizyon ve misyon	Vizyon ve Misyon
Olumlu ortam, öğrenme motivasyonu	Ortam ve Motivasyon
Sınav ve değerlendirme	Akademik Değerlendirme ve Gelişim
Öğretmen-veli-öğrenci iş birliği	Okul Kültürü ve Ekip Çalışması

Tablo 50’de yer alan kod ve kategorilerden hareketle aşağıdaki temalar oluşturulmuştur:

- *Disiplinin Akademik Başarıya Katkısı:* Disiplin, okul kültürünün ve dolayısıyla akademik başarının temel yapı taşlarındandır.
- *Etkili Öğrenci-Öğretmen İlişkisi:* Öğrencilerin öğretmenlerle olan etkileşimi, motivasyonu ve başarıyı artırır.
- *Ahlaki Değerler ve Akademik Başarı:* Ahlaki ve kültürel değerler, öğrencilere daha sağlam bir temel sunar.
- *Vizyon ve Misyonun Önemi:* Okulun vizyonu ve misyonu, akademik başarıyı yönlendiren kritik unsurlardır.
- *Pozitif Ortam ve Öğrenme Motivasyonu:* Olumlu bir okul ortamı, öğrencilerin akademik performansını artırır.
- *Sınav ve Değerlendirme Sisteminin Rolü:* Sürekli sınav ve değerlendirme, başarıyı artırıcı bir etken olabilir.
- *Ekip Çalışması ve İşbirliğinin Önemi:* Öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki iş birliği, başarıyı destekler.

Tablo 51

Yedinci Görüşme Sorusuna Verilen Yanıtlara Ait Kod, Kategori, Tema ve Katılımcı Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Kodlar	Frekans	Kategoriler	Temalar
Disiplin ve düzen	3	Okul Kültürü ve Disiplin	Disiplinin Akademik Başarıya Katkısı
Öğrenci-öğretmen etkileşimi	2	Öğrenci-Öğretmen İlişkisi	Etkili Öğrenci-Öğretmen İlişkisi
Ahlaki değerler, etik normlar	2	Kültür ve Ahlaki Değerler	Ahlaki Değerler ve Akademik Başarı
Vizyon ve misyon	2	Vizyon ve Misyon	Vizyon ve Misyonun Önemi
Olumlu ortam, öğrenme motivasyonu	2	Ortam ve Motivasyon	Pozitif Ortam ve Öğrenme Motivasyonu
Sınav ve değerlendirme	2	Akademik Değerlendirme ve Gelişim	Sınav ve Değerlendirme Sisteminin Rolü
Öğretmen-veli-öğrenci iş birliği	2	Okul Kültürü ve Ekip Çalışması	Ekip Çalışması ve İşbirliğinin Önemi

Tablo 51’de yer alan temalar ve katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmıştır

- *Disiplinin Akademik Başarıya Katkısı:* Disiplin, akademik başarının temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. K-2, “Akademik başarı disiplin ile olur,” diyerek disiplinin önemini vurgulamıştır. K-12 ise, “Disiplinin gelişmesi, akademik başarının artmasına sebep olan durumlardır,” diyerek bu ilişkinin altını çizmiştir.

- *Etkili Öğrenci-Öğretmen İlişkisi:* Katılımcılar, öğrencilerin öğretmenlerinden etkilenecek motive olduğunu belirtmiştir. K-7, “Bir öğretmenin eğitimli olması ve çok çalışması gerekiyor,” diyerek öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkisini açıklamıştır. K-15 ise, “Öğretmenin öğrenci üzerindeki etkisi, disiplin ve saygı kültürünün gelişmesine sebep olmaktadır,” diyerek bu durumu desteklemiştir.
- *Ahlaki Değerler ve Akademik Başarı:* Katılımcılar, ahlaki değerlerin akademik başarı üzerindeki etkisine vurgu yapmıştır. K-1, “Kültür, başarının temelidir,” diyerek ahlaki değerlerin önemini belirtmiştir. K-13 ise, “Ahlak ve kültür, disiplini de tetikleyen bir durumdur,” diyerek bu bağlantıyı açıklamıştır.
- *Vizyon ve Misyonun Önemi:* Katılımcılar, okulun vizyon ve misyonunun akademik başarıya olan etkisine dikkat çekmiştir. K-8, “Vizyonu ve misyonu olmayan bir okulun akademik başarısı olmaz,” diyerek bu unsurların önemini vurgulamıştır. K-13 ise, “Vizyon sahibi bir okul olmak durumundayız,” diyerek bu konuya katkı sağlamıştır.
- *Pozitif Ortam ve Öğrenme Motivasyonu:* Olumlu bir okul ortamı, öğrencilerin akademik başarılarını artırmada önemli bir faktör olarak öne çıkmıştır. K-4, “Pozitif kültür, daha iyi bir öğrenme ortamı yaratır ve akademik başarıyı artırır,” diyerek bu ilişkiyi açıklamıştır. K-16 ise, “Olumlu bir okul kültürü, öğrencilerin güvenliğini artırır ve öğrenme ortamını teşvik eder,” diyerek bu durumu desteklemiştir.
- *Sınav ve Değerlendirme Sisteminin Rolü:* Katılımcılar, sık sık yapılan sınavların ve değerlendirme sisteminin başarıyı etkileyebileceğini ifade etmiştir. K-5, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin sık sık sınava tabi tutulması gerekmektedir,” diyerek bu sistemin önemini vurgulamıştır. K-6 ise, “Sık sık yapılan sınavlar, zayıf notlar alınması durumunda öğretmenin değerini düşürebilir,” diyerek bu durumu eleştirmiştir.
- *Ekip Çalışması ve İşbirliğinin Önemi:* Katılımcılar, ekip çalışması ve iş birliğinin akademik başarıyı artırdığını belirtmiştir. K-4, “Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin birlikte çalışmasıyla oluşturulan pozitif kültür, akademik başarıyı artırır,” diyerek bu durumu açıklamıştır. K-10 ise, “Bu iş birliği, okul kültürünü doğrudan etkiler,” diyerek iş birliğinin önemini vurgulamıştır.

Okul kültürü, akademik başarı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Disiplin, öğretmen-öğrenci ilişkisi, ahlaki değerler, vizyon ve misyon gibi unsurlar, başarının temel unsurlarıdır.

Pozitif bir okul ortamı ve iş birliği, motivasyonu artırırken; sınav ve değerlendirme sistemleri başarıyı ölçmede önemli bir araçtır.



BÖLÜM V

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç

Bu çalışma, Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerini ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılaşma durumlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bulgular hem betimsel istatistiklerle hem de nitel analizlerle değerlendirilerek, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının çeşitli faktörlere göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Türkiye ve Azerbaycan örneklemlerine ait veriler, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının benzerlik ve farklılıklarını gözler önüne sermektedir. Bulgular, her iki ülkede de görev kültürünün en çok benimsenen alt boyut olduğunu, buna karşın en düşük algılanan boyutun bürokratik kültür olduğunu göstermiştir. Ancak, t-testi sonuçları Azerbaycan'daki öğretmenlerin başarı kültürü ve bürokratik kültür alt boyutlarında anlamlı düzeyde daha yüksek algıya sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerine ilişkin sonuçlar ve Türkiye ile Azerbaycan okul kültürü algılarının karşılaştırmasından elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır;

Demografik değişkenlere göre elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Cinsiyet Değişkeni: Türkiye'de cinsiyetin örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Ancak Azerbaycan örneğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü boyutlarında daha yüksek algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Yaş Değişkeni: Hem Türkiye hem de Azerbaycan'da yaş değişkeninin örgüt kültürü algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.
- Mesleki Kıdem: Türkiye'de mesleki kıdemin örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Ancak Azerbaycan'da 5 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin destek ve başarı kültürü algılarının diğer gruplara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Okuldaki Görev Süresi: Türkiye'de sadece başarı kültürü boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, Azerbaycan'da destek, başarı ve bürokratik kültür boyutlarında 5 yıldan az süre görev yapan öğretmenlerin diğerlerine göre daha yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür.

Ankara ve Bakü örneklemelerinde görüşme formlarından elde edilen nitel analiz bulgularından hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Ankara örnekleminde yapılan nitel analiz, okul kültürü algısının ortak değerler, iş birliği ve zamanla şekillenen gelenekler çerçevesinde geliştiğini göstermiştir. Öğretmenler, okul kültürünün aidiyet duygusu, sosyal bağlar ve mesleki motivasyon ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Bakü örnekleminde ise okul kültürünün geleneksel değerler ve liderlik yaklaşımları ile şekillendiği, özellikle kadın öğretmenlerin okul kültürü oluşturma sürecinde daha aktif roller üstlendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin destekleyici yönetici yaklaşımlarının örgüt kültürünü olumlu etkilediğini vurguladıkları, ancak bürokratik süreçlerin katı kuralları içermesi nedeniyle öğretmenlerin iş verimliliğini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. İşbirliği ve açık iletişimin okul içi ilişkilerde belirleyici olduğu yönünde öğretmenler arasında ortak bir görüş oluştuğu belirlenmiştir.

Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algıları benzer çizgiler taşısa da, özellikle başarı kültürü ve bürokratik kültür alanlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, mesleki kıdem ve okuldaki görev süreleri, Azerbaycan'da özellikle kadın öğretmenler ve daha az kıdeme sahip öğretmenler açısından anlamlı farklılıklar yaratmaktadır. Bu sonuçlar, her iki ülkede okul yöneticilerinin ve eğitim politikalarının örgüt kültürü gelişiminde farklı stratejiler benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulguları, örgüt kültürünün öğretmenlerin mesleki bağlılığı, motivasyonu ve iş birliği düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının Türkiye ve Azerbaycan bağlamında nasıl şekillendiğini ve hangi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve okuldaki görev süresi gibi demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterdiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında hem paralellikler hem de farklılaşan yönler içermektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının değerlendirdiğimizde;

Destek Kültürü: Çalışmamızda hem Türkiye hem de Azerbaycan'da destek kültürünün öğretmenler tarafından en güçlü algılanan örgüt kültürü boyutu olduğu belirlenmiştir. Destekleyici okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu daha önceki araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Karaca ve ark., 2021; Heenan ve ark., 2023). Benzer şekilde, Alzoraiki ve ark. (2024) dönüşümcü liderliğin destekleyici bir okul kültürü oluşturma sürecinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı çalışmalar, destek kültürünün yalnızca yönetici tutumlarına bağlı kalmaması gerektiğini, öğretmenler arası dayanışma ve kolektif iş birliği süreçlerinin de örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini artıran faktörler arasında olduğunu göstermektedir (Purnadewi ve ark., 2023).

Başarı Kültürü: Azerbaycan'daki öğretmenlerin başarı kültürü algılarının Türkiye'ye kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yıldız ve ark. (2023), başarı kültürünün öğretmenlerin performanslarını artırmada önemli bir faktör olduğunu vurgularken, Barker ve diğ., (2023) başarı odaklı okul kültürünün öğrenci akademik başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, başarı kültürünün öğretmenler arasında rekabeti artırarak iş birliği düzeyini düşürebileceği yönünde bazı eleştiriler de bulunmaktadır (Aliyev ve Demirkasımoğlu, 2022). Bu nedenle, okul yöneticilerinin başarı odaklı bir okul kültürü oluştururken öğretmenler arasındaki iş birliğini teşvik edecek mekanizmalar geliştirmesi önemlidir.

Bürokratik Kültür: Araştırmada, her iki ülkede de bürokratik kültürün en düşük algılanan örgüt kültürü boyutu olduğu belirlenmiştir. Altıntaş (2022) tarafından yapılan bir araştırmada da aşırı bürokratik okul yapılarının öğretmen motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bürokratik kültürün öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar geliştirmesini engelleyebileceği, katı kuralların öğretmenlerin karar

alma süreçlerine katılımını sınırlandırabileceği ifade edilmektedir (Tsui ve Cheng, 1999). Bununla birlikte, bazı araştırmalar bürokratik yapıların organizasyon içindeki düzeni ve standartlaşmayı sağlama konusunda önemli bir işlevi olduğunu da ortaya koymaktadır (Heenan ve ark., 2023). Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin bürokratik süreçleri dengeleyerek öğretmenlerin özerkliklerini destekleyen politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Görev Kültürü: Çalışmamızda, her iki ülkede de öğretmenler tarafından en yüksek algılanan örgüt kültürü boyutunun görev kültürü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, görev odaklı bir okul kültürünün öğretmenlerin mesleki kimliklerini ve rollerini daha net bir şekilde tanımlamalarına olanak sağladığını gösteren literatürle tutarlıdır (Kafalı, 2022; Atmaca ve Dağ, 2023). Bununla birlikte, görev kültürünün aşırı vurgulanmasının öğretmenlerin bireysel inisiyatif kullanma yetisini sınırlayabileceği ve mesleki yaratıcılığı olumsuz etkileyebileceği yönünde bazı eleştiriler bulunmaktadır (Barker ve ark., 2023). Bu nedenle, görev kültürünün esnek ve katılımcı bir yapı ile desteklenmesi gerekmektedir.

Demografik değişkenlere göre örgüt kültürü algısını değerlendirdiğimizde;

Cinsiyet Değişkeni: Türkiye’de cinsiyetin örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Ancak Azerbaycan örneğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre destek, başarı, bürokratik ve görev kültürü boyutlarında daha yüksek algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer sonuçlar, kadın öğretmenlerin eğitim ortamlarında daha iş birliği odaklı ve destekleyici süreçlere katılım gösterdiklerini ortaya koyan uluslararası araştırmalarla da uyumludur (Heenan ve ark., 2023; Purnadewi ve ark., 2023). Ayrıca, kadın öğretmenlerin liderlik süreçlerine daha fazla katılım gösterdiği okullarda örgüt kültürünün daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Aliyev ve Demirkasımoğlu, 2022).

Mesleki Kıdem ve Görev Süresi: Türkiye’de mesleki kıdemin örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Ancak Azerbaycan’da 5 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin destek ve başarı kültürü algılarının diğer gruplara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, okulda görev süresi açısından bakıldığında, Azerbaycan’da 5 yıldan az süre görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalar, yeni öğretmenlerin okuldaki örgüt kültürünü daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarını ve zaman içinde bu algının durağan hale geldiğini ortaya koymaktadır (Barker ve ark., 2023; Alzoraiki ve ark., 2024).

Bu çalışma, Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının birçok boyutta benzerlik gösterdiğini, ancak başarı kültürü ve bürokratik kültür gibi alanlarda anlamlı farklılıkların bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, örgüt kültürünün eğitim süreçlerindeki kritik rolünü vurgulayarak, eğitim yöneticileri ve politika yapıcılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının geliştirilmesi, okul yöneticilerinin liderlik tarzları, örgütsel yapı ve öğretmenler arası iş birliği ile doğrudan ilişkilidir.

Öneriler

Bu araştırma, Türkiye ve Azerbaycan'daki okul kültürü yapısının karşılaştırmalı analizini sunarak, eğitim yöneticileri, politika yapıcılar ve araştırmacılar için çeşitli öneriler geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Karşılaştırmalı eğitim, farklı ülkelerin, bölgelerin ve toplulukların eğitim sistemlerini çok boyutlu biçimde inceleyen disiplinler arası bir alandır. Hem kuramsal hem de uygulamalı yaklaşımları kapsayan bu alan, eğitim sistemlerinin gelişimini etkileyen yasal, toplumsal ve kültürel etmenleri analiz ederek geleceğe yönelik politikaların oluşturulmasına katkı sağlar. Bu bağlamda, karşılaştırmalı eğitimin temel inceleme alanlarından biri okul kültürüdür. Okul kültürü; bir eğitim kurumunun değerleri, normları, inançları ve davranış biçimlerinin bütünüdür ve öğrenme ortamlarının niteliği üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Farklı ülkelerdeki okul kültürlerinin karşılaştırılması, yalnızca sistemsel farklılıkları değil, aynı zamanda eğitimin toplumsal bağlamdaki yansımalarını da anlamayı mümkün kılar. Böylece, eğitim kurumlarının iç dinamiklerini şekillendiren kültürel faktörler çözümlenerek daha etkili ve sürdürülebilir politikalar geliştirilebilir.

Karşılaştırmalı eğitimde, her ülkenin tarihsel, kültürel ve sosyoekonomik özgünlüğü dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, başka ülkelerin deneyimlerinden yararlanmak önemli olsa da, çözümlerin yerel koşullara uyarlanması gereklidir. Özellikle okul kültürünü merkeze alan karşılaştırmalı çalışmalar, eğitim sistemlerinin değer temellerini ve örgütsel yapısını derinlemesine anlamaya olanak tanır. Bu yönüyle karşılaştırmalı eğitim, yalnızca akademik bilgi üretimiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda uluslararası bilgi paylaşımını teşvik eder, yenilikçi yaklaşımların yaygınlaşmasına katkı sağlar ve ulusal eğitim politikalarının bilimsel temellere dayandırılmasına olanak sunar. Karşılaştırmalı çalışmalar, fırsat eşitliği, eğitimin sürdürülebilirliği, kaliteli eğitim ve küresel eğitim kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Bu

tür çalışmalarda bulunan önerilerin eğitimin ve keza örgüt kültürünün daha verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacak stratejiler olduğu düşünülmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler;

- Örgüt kültürünün öğretmenlerin mesleki bağlılığı, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini inceleyen daha kapsamlı ve güncel çalışmalar yapılmalıdır.
- Gelecekte yapılacak çalışmaların, farklı kültürel bağlamlarda örgüt kültürünün öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı olarak incelemesi önerilmektedir.
- Türkiye ve Azerbaycan gibi farklı kültürel bağlamlarda örgüt kültürü değişkenlerinin karşılaştırmalı olarak ele alındığı araştırmalar artırılmalıdır.
- Nitel ve nicel araştırma yöntemlerini bir araya getiren karma metodolojilere dayalı çalışmalar, örgüt kültürünün farklı boyutlarını anlamak açısından faydalı olacaktır.
- Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.
- Örgüt kültürü ve öğrenci başarıları arasındaki bağlantıyı ele alan çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler (Okul Yöneticileri ve Öğretmenler)

- Okul yöneticileri, öğretmenler arasında iş birliği ve dayanışmayı artıran bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.
- Destek kültürü güçlendirilerek öğretmen ve yöneticiler arasında açık iletişim ve geri bildirim mekanizmaları geliştirilmelidir.
- Başarı kültürünü desteklemek amacıyla okullarda teşvik ve ödül mekanizmaları uygulanmalıdır.
- Bürokratik süreçler daha esnek ve katılımcı hale getirilerek öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımı teşvik edilmelidir.
- Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyerek örgüt kültürünün olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmalıdır.
- Sosyal etkinlikler ve törenler teşvik edilerek, öğretmen ve öğrenci katılımını artıran organizasyonlar düzenlenmelidir.
- Okul kültürünün güçlenmesi için öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik eğitimler artırılmalıdır.

Politika Yapıcılar İçin Öneriler (Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Politikaları Geliştiriciler)

- Okullarda destekleyici ve başarı odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak için eğitim yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- Örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirmek için öğretmenlerin görüşlerinin alındığı düzenli anketler ve çalıştaylar yapılmalıdır.
- Okullarda kurumsal aidiyet duygusunu artıran politika ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin liderlik rollerinde gelişimini desteklemek amacıyla özellikle demokratik liderlik anlayışına dayalı yönetim tarzı teşvik edilmelidir.
- Eğitim kurumlarında örgüt kültürünü güçlendirmek adına rehberlik hizmetleri ve psikososyal destek mekanizmaları artırılmalıdır.
- Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini artırmak için eğitim politikalarında esneklik sağlanarak öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi uygulamaları teşvik edilmelidir.



KAYNAKLAR

- Ada, Ş., & Ayık, A. (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-39.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akan, D. (2016). Okul kültürü bağlamında ilköğretim kurumlarında etkili okul değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 1096-1116. <https://doi.org/10.17556/jef.60703>
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Akıncı, B. Z. (1999). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Akıncı Vural, B., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Aksoy, E. (2013). Sosyolojiye giriş. İ. Çarpıcıoğlu & H. Beşirli (Ed.), *Toplum ve kültür* içinde (s. 63-84). Ankara: Grafiker.
- Aktaş, E. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin okul kültürü algı düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aliyev, B. (2020). *Okul kültürü üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin nitel bir analizi: Bakü örneği*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Alıç, M. (1995). *Örgütler*. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Merkezi.
- Altınışik, A., & Sarpkaya, P. Y. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 107-136.

- Altunay, Ö. (2006). *Örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Alvesson, M. (2002). The concept of organizational culture. In M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (pp. 1-14).
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporation strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, NY: Mc Graw Hill
- Arslan, Ş. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Söke ilçesi örneği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aslan, M., Özer, N., & Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Asgerov Ş., Eğitimimiz: Dün, Bugün, Yarın. Nurlan Yayınları, Bakü: 2003.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(26), 179-194.
- Aydınlı, M. T. (2008). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ağayev, E. (2006). *Talim prosesi: anane ve muasırlık*, Bakü: Adiloğlu.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Kanunu, Tahsil haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (19 iyun 2009-cu il tarixli, 833-IIIQ nömrəli). <https://edu.gov.az> sayfasından erişilmiştir.
- Azerbaycan Eğitim Bakanlığı. (2023). *Azerbaycan eğitim sistemi raporu*. Bakü: Eğitim Bakanlığı.
- Azerbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. Arstat (2024) <https://www.stat.gov.az/source/education/> sayfasından erişilmiştir.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel.
- Bakıxanov A. (2008) Azərbaycan Tarihi Cilt 5, Bakü: Maarif.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* (2. basım). Ankara: Pegem A.

- Balcı, A. (2002). *Etkili okul, okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma* (3. basım). Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul, okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 36.
- Barnard, C. I. (1994). *Organization and management: Selected papers*.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi* (5. basım). Ankara: Yargıcı.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış* (3. basım). Ankara: Feryal.
- Bağımsız Azerbaycan 10. Yıl, İstatistik Mecmu, Bakü: 2001. (s.135-138)
- Batga, M. (2018). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve çalışanların örgüte güveni*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Aktüel.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 314-329.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Özdemir, M., & Özdemir, N. (2021). How leadership, school culture, collective efficacy, academic self-efficacy, and socioeconomic status affect student achievement. *Eğitim ve Bilim*, 46(207), 465-482.
- Bozkurt, T. (1996). *İşletme kültürü*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

- Britton, E. M. (2018). *Influence of school principals on teachers' perceptions of school culture* (Doctoral dissertation). Walden University.
- Brown, K. L. Z. (2005). *An examination of the relationship between school culture and student achievement on Ohio sixth-grade proficiency tests* (Unpublished doctoral dissertation). Kent State University.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London:Tavistock.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. USA:Routledge.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2000). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Wiley (Jossey-Bass).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Gülcan, M. G., & Cemaloğlu, N. (2017). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cavanaugh, R., & Dellar, G. B. (1997). *School culture: A quantitative perspective on a subjective phenomenon*.
- Ceylan, H., & Özgenel, M. (2022). Ortaokul öğrencilerinin okula bağlılıklarında önemli bir faktör: Okul kültürü. *Temel Eğitim*, 13, 32-46.
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85-110.
- Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. basım). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2009). *Sınıf yönetimi* (5. baskı). Ankara: Nobel.

- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 0-0. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26130/275242>
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(14), 56-61.
- Çevik, A., & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Daft, R. L. (1991). *Management* (2. basım). The Dryden.
- Daft, R. L. (1994). *Managerial decision making management*. Orlando, FL: The Dryden.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Cengage Learning.
- Deal, T. E. (1985). The symbolism of effective schools. *The Elementary School Journal*, 85(5), 601-620.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London, UK: TEXERE.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Organization cultures: The rites and rituals of organization life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. USA: US Department of Education.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. *Adolescence*, 34(136), 802.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., & Çağlar, Ç. (2019). İlkokullarda örgüt kültürünün sınıf öğretmenlerinin motivasyonuna etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 1-39.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Diana, C. P. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London:Routledge
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.
- Edu.gov.az. (2025). <https://edu.gov.az/az/esas-senedler/tehsil-haqqinda-azerbaycan-respublikasinin-qanunu>
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.
- Erdem, F. (1996). *Örgütsel davranış ve yönetsel psikoloji*. Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 45.
- Erdem, M. (2021). Türk eğitim sistemi ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgüt yapısı. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim*. Ankara: Beta.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. bs). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta .
- Erkılıç, T. A. (2014). *Okul yönetiminde insan ilişkileri*. Ankara: Anı.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma: Örgüt kültürü* (1. baskı). İstanbul: Beta.
- Eroğlu, E. (1996). *Toplam kalite yönetimi ve eğitim alanında uygulanabilirliği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Erol, V. (1998). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Bloomsbury Publishing USA.

- Fatdayev, N. (2019). *Azerbaycan ve Türkiye'de sınıf öğretmeni yetiştirme programlarının karşılaştırılması*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Fishbein, M. (1975). In M. Fishbein, & I. Ajzen. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.
- Fitzhenry, K. M. (2010). *Perceptions of school culture: Influences on high school teachers' choice of pedagogy* (Doctoral dissertation). Widener University.
- Flint, N. (2000). *Culture club: An investigation of organisational culture*.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gallagher, D. R. (Ed.). (2012). *Environmental leadership: A reference handbook*. SAGE Publications.
- Genç, N. (1993). Örgüt kültürünün oluşumu ve bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 299-304.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Goffee, R., & Jones, G. (2002). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Gökalp, Z. (1925). *Türk medeniyeti tarihi*.
- Görücü, V., & Uçar, M. (2015). Paydaşlar, etkileşenler, sosyal sorumluluk yönüyle örgüt teorilerinin analizi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 107-124.+
- Graves, D. A. (2006). *School culture, racial identity performance, and the academic achievement of Black adolescents*. Harvard University.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson.
- Griffin, R. W. (2006). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.

- Gruenert, S. W. (1998). *Development of a school culture survey*. University of Missouri-Columbia.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güçlü, N. (2014). *Kültür, okul kültürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 14.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4. baskı). Ankara: Nobel.
- Güngör, B., & Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(40), 2586-2614.
- Gürfidan, H., & Koç, M. (2016). The impact of school culture, technology leadership, and support services on teachers' technology integration: A structural equation modeling. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 41(188).
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Gürüz, D., & Güreli, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi.
- Güvenç, B., & Zıllıoğlu, M. (1995). *Antropoloji (İnsanbilim)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding organizations*. London: Hazell Watson & Viney.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). European leadership in globalization. *European Business Review*, 96(2), 32-41.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hasanov, F. (2024) Türkiye Azerbaycan eğitim sistemleri Karşılaştırılması. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Y. L. Tezi

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1997). The Archimedes effect. In M. H. Bond (Ed.), *Working at the interface of cultures: 18 lives in social science* (pp. 47-61). London: Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Holmes, M. T. (2009). *Creating a positive school culture in newly opened schools* (Doctoral dissertation). North Carolina State University.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168. https://doi.org/10.1207/s1532768xjepc0102_4
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Işık, H. (2017). Ortaokullarda okul kültürünün incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 9(3), 61-71. <https://doi.org/10.17932/IAU.IAUD.13091352.2017.9/35.61-71>
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kaplan, L. S., & Owings, W. A. (2013). *Culture re-boot: Reinvigorating school culture to improve student outcomes*. Corwin.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Karaca, İ., Özcan, M., Karamustafaoğlu, N., & Karaca, N. (2021). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullar bağlamında okul kültürü algılarının incelenmesi. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 2(1), 42-54.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Enstitüsü, Uşak.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi, Balıkesir ili merkez ilçe örneği*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kazımov, N. Ali Mektep Pedagojisi, Bakü, Elm Yayıncılık, 2006
- Khalafov, A. (2019). The stimulating and obstructing factors for the application of student-centered education in Azerbaijani schools. *Azerbaijan Journal of Educational Studies*, 688(688):53-62
- Kılıç, A. Ç. (2014). *Örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture. *Psychology Today*, 19(4), 62-68.
- Kilmann, R. H., & Covin, T. J. E. (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. Jossey-Bass.
- Kirsch, W., & Trux, W. (1983). Vom Marketing zum Strategischen Management. *Kirsch, W., Roventa, P., Bausteine eines strategischen Managements, Berlin/New York*, 43-63.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kocadaş, B. (2002). *Görsel medya ve şiddet kültürü*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koşar, S. (2015). Öğretmen profesyonelizminin yordayıcıları olarak okul müdürüne güven ve öz yeterlik. *Eğitim ve Bilim*, 40(181).

- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). The relationship between primary school administrators' styles of using power in management and organizational culture. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(4), 581-603.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational behavior* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Kreps, G. A. (1987). Classical themes, structural sociology, and disaster research. In En (pp. 357-401).
- Kruse, S. D., & Louis, K. S. (2008). *Building strong school cultures: A guide to leading change*. Corwin.
- Kuen, T. K. (2009). Three approaches to understanding and investigating the concept of school culture and school culture phenomena: Implications to school improvement and school effectiveness. *Hong Kong Teachers' Centre Journal*, 8(1), 86-105.
- Kurşun, A. T. (2019). *Okul kültürünün incelenmesi: Bir meta analiz çalışması* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kurşun, A., & Yılmaz, E. (2020). Investigation of the relationship between school culture and job satisfaction: A meta-analysis study. *Research on Education and Psychology*, 4(Special Issue), 1-17.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, 48(4), 50-52.
- Lorenz, B., Kikkas, K., & Laanpere, M. (2013). Exploring the impact of school culture on school's internet safety policy development. In *HCI International 2013-Posters' Extended Abstracts: International Conference, HCI International 2013, Las Vegas, NV, USA, July 21-26, 2013, Proceedings, Part II 15* (pp. 57-60). Springer Berlin Heidelberg.

- Maslowski, R. (2001). *School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects*.
- Mayadağlı, E. F. (2015). *Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul kültürünün değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2025). *Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul kültürünün değerlendirilmesi*. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=629 sayfasından erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2021). Okul öncesi eğitimde güncel yaklaşımlar. MEB Yayınları.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weakness. 9(453), 453-473.
- Meriç, C. (1986). *Kültürden irfana*. İstanbul: İnsan.
- Meriç, E., & Altun, T. (2024). Okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt kültürü. *The Journal of Academic Social Science*, 80(80), 504-522.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mintzberg, H. (2010). *Managen*. Gabal Verlag GmbH.
- Miroshnik, V. W. (2013). Organizational culture and commitment. In *Organizational culture and commitment: Transmission in multinationals* (pp. 10-36). London: Palgrave Macmillan UK.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*.
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2004). *The leadership manual: Your complete practical guide to effective leadership*. Pearson Education.

- Ömerov V., (2012) Azerbaycan SSR-de “medeni inqilabın” mahiyeti ve Sovyet medeniyetinin formalaşması. Bakü: Elm ve Təhsil Nəşriyyatı.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon kültürü, stratejik yönetim ve liderlik. 2, 120-127.
- Özkalp, E. (1992). *Sosyolojiye giriş* (5. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel korunlar ve örgüt kültürünün korunması ve geliştirilmesi. *Anadolu Üniversitesi BF Dergisi*, 438.
- Özkalp, E. (2000). Türkiye'de yönetim ve gelişen kültür boyutu. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 469-488.
- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye giriş* (14. baskı). Bursa: Ekin.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17, 491-498.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Açık Öğretim Fakültesi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2000). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 149, Eskişehir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. TC Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. baskı). Bursa: Ekin.
- Özkara, E., & Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(3).

- Öztürk, A. (1997). Yönetim-kültür ilişkisi ve Türk işletmelerinin yönetim kültürünün tanımlanmasına ilişkin bir çalışma. *Yönetim*, 9(27), 40-52.
- Öztürk, E., & Uzunkol, E. (2013). İlkokul öğretmeni motivasyon ölçeğinin psikometrik özellikleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(4), 421-435.
- Pawlas, G. E. (1997). Vision and school culture. *NASSP Bulletin*, 81(587), 118-120.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Peterson, K. D. (2002). Positive or negative. *Journal of Staff Development*, 23(3), 10-15.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2002). *The shaping school culture fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2003). *The shaping school culture fieldbook*. John Wiley & Sons.
- Quiambao, J. E. (2004). *An analysis and comparison of school culture with academic achievement of middle school students with specific learning disabilities* (Doktora tezi). University of Central Florida.
- Pawlas, G. E. (1997). Vision and school culture. *Nassp bulletin*, 81(587), 118-120.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 7, 1-84.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. Pearson Education India.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour* (18. ed.). Pearson Education India.
- Rosenberg, M. J., Hovland, C. I., McGuire, W. J., Abelson, R. P., & Brehm, J. W. (1960). Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components. *Yale Studies in Attitude and Communication*, Vol. III.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. *Organizational climate and culture*, 153(192), 495-505.
- Rutledge, S. A., Cohen-Vogel, L., Osborne-Lampkin, L. T., & Roberts, R. L. (2015). Understanding effective high schools: Evidence for personalization for academic and

social-emotional learning. *American Educational Research Journal*, 52(6), 1060-1092.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (4. baskı). Bursa: Alfa Aktüel.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.

Sarıdaş, G., & Nayır, F. (2024). Kültürel değerlere duyarlı okul kültürü modeli önerisi. *Alanyazın*, 5(1), 105-114.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-111.

Schein, E. H. (1983). Organizational culture: A dynamic model.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership: Understanding the new business paradigm in Eastern Europe (pp. 133-139). USA: Routledge.

Schein, E. H. (2014). Culture assessment as an OD intervention. In *The NTL Handbook of Organization Development and Change*.
<https://doi.org/10.1002/9781118836170.ch17>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons Publications.

Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.

Schneider, S. C. (1999). Human and inhuman resource management: Sense and nonsense. *Organization*, 6(2), 277-284.

Schoen, L. T., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.

- Sethia, N., & Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In *Gaining control of the corporate culture* (pp. 400-420).
- Sezer, T. (2020). Eğitimde program geliştirme modelleri ve yeni yaklaşımlar.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Sezgin, F. (2010). School organizational culture as a predictor of teacher organizational commitment. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, F. (2014). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan (Ed.), PegemAnkara: Pegem Akademi.
- Sezgin, F. (2014). Okul kültürü. N. Güçlü (Ed.), *Örgüt kültüründe değerler ve değerlere dayalı okul yönetimi* (ss. 125-151). Ankara: Pegem Akademi.
- Sıgır, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Shiriyev, Z., & Hasanoğlu, T. (2024). II. Karabağ Savaşı Sonrasında Türkiye Azerbaycan İlişkileri. *DergiPark*.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 85-108.
- Swales, J. M. (1995). The role of the textbook in EAP writing research. *English for Specific Purposes*, 14(1), 3-18.
- Swindler, N. H. (2009). *Middle school cultures and student achievement* (Doctoral dissertation). The University of Southern Mississippi.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 520-549.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme (). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39(39), 458-474.
- Sahin, S. (2004). The relationship between transformational and transactional leadership styles of school principals and school culture (The case of İzmir, Turkey). *Educational Sciences: Theory & Practice*, 4(2).

- Şahin, G. (2016). *Öğretmenlerin algıladıkları okul kültürü ile yaratıcı kişilik ve yaratıcı çevre ilişkilerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Konya: Tablet.
- Şişman, M. (1993). *Örgüt kültürü*. No. 732. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. İstanbul: Pegem.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Tanova, C., & Karadal, H. (2004). Kurumsal strateji ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişkinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 123-136.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Tevruz, S. (1996). Industry and organizational psychology. *Publication of Association of Turkish Psychologists*.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel.

- Tillar, H. L. (2004). *School culture and student achievement in elementary schools in South Carolina*. ProQuest.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1996). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982) - <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/anayasa/>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen.
- Uysal Arpaguş, A. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uzun, İ. (2020). *Büyükşehir belediye çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının araştırılması: Karşılıklı bir analiz*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(x).
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Waterman, R. M., Peters, T. R., & Phillips, J. R. (1988). Structure is not organization. In T. B. Quinn & R. M. Jones (Eds.), *The strategy process: Concepts, contents, and case*. New York: Prentice Hall.
- Webber, R. A. (1969). *Culture and management: Text and readings in comparative management*.

- Weiss, R. M. (1986). *Managerial ideology and the social control of deviance*. Praeger, New York, NY.
- Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38, 89-109.
- Wilson, F. (1996). Research note: Organizational theory: Blind and deaf to gender. *Organization Studies*, 17, 825-842.
- Yavuz, Y., & Yılmaz, E. (2012). Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul kültürü üzerine öğretmen ve öğrenci görüşleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(3).
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2022). Yükseköğretim sistemi ve yapısı. YÖK Yayınları.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2023). Cumhurbaşkanı Erdoğan Türkiye Üniversitesinin kurulması için çalışmalara başladık. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/azerbaycan-turkiye-universitesi-kurulmasi-calismalari.aspx> sayfasından erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2024). Başkan Özvar'ın Türkiye – Azerbaycan Üniversite açılışı. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2024/turk-azerbaycan-universitesi.aspx> sayfasından erişilmiştir.
- Zhu, C., Devos, G., & Li, Y. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12, 319-328.
- Xələfov, A. (2019). Azərbaycan məktəblərində şagirdyönlü təlimin tətbiqinə təkan verən və mane olan amillər. *Azərbaycan Məktəbi*, 3, Təhsil Tədqiqatları.



EKLER



Ek 1. Okul kültürü Ölçeği

Sayın Öğretmenim,

Bu araştırmada; Türkiye Cumhuriyeti Ankara ili ve Azerbaycan Cumhuriyeti Bakü İlindeki devlet ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere okul kültürü algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda yer alan ifadeler, **Okul kültürü alanına ilişkin literatür bilgilerinden hareketle oluşturulmuştur.**

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde “Okul Kültürüne İlişkin Görüşler Ölçeği” bulunmaktadır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu sebeple adınızı ve kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir.

İlgi ve yardımlarınızdan ötürü teşekkür ederim.

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Doktora Öğrencisi

1.BÖLÜM

Kişisel Bilgiler

Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.

Cinsiyet	:	Kadın	()	Erkek	()			
Yaş	:	21-30	()	31-40	()	41-50	()	51 ve üzeri
Hizmet Yılı	:	1-5 yıl	()	6-10 yıl	()	11-15 yıl	()	16 ve üzeri
Mevcut Okuldaki Görev yılı	:	1-5 yıl	()	6-10 yıl	()	11-15 yıl	()	16 ve üzeri
Branşınız	:							

2. BÖLÜM

Soru Numarası	Okul Kültürüne İlişkin Sorular	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Okulumuzda;						
1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	()	()	()	()	()
2	Diğer okullardan daha “ iyi” olmak için çalışmak esastır.	()	()	()	()	()
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	()	()	()	()	()
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	()	()	()	()	()
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	()	()	()	()	()
6	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	()	()	()	()	()
7	İnsanlar birbirini sever.	()	()	()	()	()
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	()	()	()	()	()
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	()	()	()	()	()
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	()	()	()	()	()
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	()	()	()	()	()
12	Hiyerarşiye önem verilir.	()	()	()	()	()
13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	()	()	()	()	()
14	Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	()	()	()	()	()
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	()	()	()	()	()
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	()	()	()	()	()
17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	()	()	()	()	()
18	İnsanlara değer verilir.	()	()	()	()	()
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	()	()	()	()	()
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	()	()	()	()	()
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	()	()	()	()	()
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	()	()	()	()	()
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	()	()	()	()	()
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	()	()	()	()	()
26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	()	()	()	()	()
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	()	()	()	()	()
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	()	()	()	()	()
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmîdir.	()	()	()	()	()

Hörmətli müəllim,

Bu araşdırma; Türkiyə Respublikasının Ankara şəhərində və Azərbaycan Respublikasının Bakı şəhərində dövlət orta ümümtəhsil müəssisələrində çalışan müəllimlərin məktəb mədəniyyəti ilə bağlı təsəvvürlərini müəyyən etmək məqsədi daşıyır. Bununla əlaqədar aşağıdakı ifadələr məktəb mədəniyyəti haqqındakı ədəbiyyat məlumatlarına əsaslanaraq hazırlanmışdır.

Sorğu iki hissədən ibarətdir. Sorğunun birinci hissəsində “Şəxsi məlumatlar” ikinci hissədə isə “Məktəb mədəniyyətinə dair rəylər” yer alır. Tədqiqatın nəticələri elmi məqsədlər üçün istifadə olunacaq. Buna görə də adınızı və kimliyinizi göstərməyə ehtiyac yoxdur.

Maraq göstərdiyiniz və dəstək verdiyiniz üçün təşəkkür edirəm.

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

Qazi Universiteti Pedagoji Elmlər İnstitutu

Təhsilin idarə edilməsi və nəzarəti üzrə doktorantura proqramı

1.BÖLMƏ

Şəxsi məlumatlar

Sizə uyğun olan bölməyə (x) işarəsi qoyun.

Cinsiyyət	:	Qadın	()	Kişi	()			
Yaş	:	21-30	()	31-40	()	41-50	()	51 və daha çox
Staj	:	1-5 il	()	6-10 il	()	11-15 il	()	16 və daha çox
Mövcud məktəbdəki staj	:	1-5 il	()	6-10 il	()	11-15 il	()	16 və daha çox
İxtisas sahəniz	:							

II BÖLMƏ

Sual nömrəsi	Məktəb mədəniyyəti barədə suallar	Heç vaxt	Çox az	Bəzə n	Çox vaxt	Hər zama
Məktəbimizdə;						
1	Proqramda nəzərdə tutulan işlərin görülməsi əsas şərtidir.	()	()	()	()	()
2	Digər məktəblərdən “daha yaxşı” olmaq üçün çalışmaq vacibdir.	()	()	()	()	()
3	Məqsəd verilən işi ilk dəfədə düzgün yerinə yetirməkdir.	()	()	()	()	()
4	Məktəbin məqsədlərini reallaşdırmaq üçün kifayət qədər səy göstərilir.	()	()	()	()	()
5	Texnoloji yeniliklər izlənilir.	()	()	()	()	()
6	Hər kəs şagirdlərinin akademik uğurları üçün çalışır.	()	()	()	()	()
7	İnsanlar bir-birini sevir.	()	()	()	()	()
8	Stajın çox olması üstünlüyünün çox olması deməkdir.	()	()	()	()	()
9	Tətbiqlərlə bağlı hər kəs öz fikirlərini açıq şəkildə bildirə bilər.	()	()	()	()	()
10	Peşəkar inkişaf üçün hər cür imkân yaradılır.	()	()	()	()	()
11	İşçilər sevinclərini və kədərlərini bölüşürlər.	()	()	()	()	()
12	Rəhbərliyə əhəmiyyət verilir.	()	()	()	()	()
13	Qayda pozuntularına qarşı sərt tədbirlər görülür.	()	()	()	()	()
14	Məktəp Rəhbərləri məllimlərə, riayət etməyi tez-tez xatırladırlar.	()	()	()	()	()
15	Qanunsuzluqların qarşısını almaq üçün ciddi nəzarət var.	()	()	()	()	()
16	Birimiz hamımız, hamımız birimiz üçün duyğusu hakimdir.	()	()	()	()	()
17	Peşəkar məqsədlər üçün çalışmaq təqdir olunan bir davranışdır.	()	()	()	()	()
18	İnsanlara dəyər verilir.	()	()	()	()	()
19	Avtoritar idarəetmə yanaşması hakimdir.	()	()	()	()	()
20	İşlə bağlı çox toplantılar keçirilir.	()	()	()	()	()
21	Bacarıqlı müəllimlər və uğurlu şagirdlər mükafatlandırılır.	()	()	()	()	()
22	Ən böyük mükafat bir işi uğurla başa çatdırmaqdır.	()	()	()	()	()
23	Heç kim rəhbərliklə üz-göz olmaq <u>istemez</u> .	()	()	()	()	()
24	Şəxsi duyğu və düşüncələr paylaşılır.	()	()	()	()	()
25	Hər kəs öz işini yaxşı yerinə yetirdiyinə görə qarşılığını alır.	()	()	()	()	()
26	Kimin səhv etdiyi deyil, nəticələri müzakirə olunur.	()	()	()	()	()
27	Hər kəs bir-birinin fikir və görüşlərinə hörmətlə yanaşır.	()	()	()	()	()
28	Şəxsi bilik və uğurları olanlara hörmət edilir.	()	()	()	()	()
29	İnsanlar arasında münasibətlər rəsmi-xarakter daşıyır.	()	()	()	()	()

Ek 2. Öğretmenlere Uygulanan Okul Kültürüne İlişkin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Değerli Öğretmenler,

Bu çalışmada kültürel bir sınıflama kapsamında Türkiye ve Azerbaycan’da okul kültürüne ilişkin öğretmen algıları belirlenecektir. Araştırmada vereceğiniz samimi cevaplar, çalışmanın niteliğine katkı sağlayacaktır. Vereceğiniz emek için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışmada elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Elnur Can Muhammedoğlu

Kişisel Bilgiler:

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

Yaşınız :

Hizmet Yılıınız :

Mevcut Okuldaki Görev yılınız :

Branşınız :

Okul Kültürüne İlişkin Sorular

Soru 1- Okul kültürü kavramı sizin için ne tür bir çağrışım yapmaktadır? Okul kültürü denilince aklınıza ne gelmektedir?

Soru-2- Okulunuzda ortak değerler nelerdir? Bu değerler nasıl belirlenmiştir?

Sonda-

- Bu ortak değerler, öğretmenler ve öğrenciler arasında nasıl yaygınlaştırılmaktadır?
- Ortak değerlerin günlük okul yaşamına etkisi nedir? Bu değerlerin okulda nasıl yaşandığını anlatabilir misiniz?
- Ortak değerlerin okul kültürünün oluşumuna katkısı nedir? Bu değerler sizce neden önemlidir?

Soru-3. Seramonik etkinlikler, müsamere, temsil ve törenlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Okulunuza özgü seramonik etkinlikler nelerdir? Bu etkinlikler nasıl organize edilir?
- Bu tür etkinliklerin, öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nasıldır? Bir örnek verebilir misiniz?
- Tören ve etkinliklerin okul kültürünün bir parçası olmasının sebebi nedir?
- Bu etkinlikler, okul topluluğunun birlik ve beraberliğine nasıl katkıda bulunur?

Soru-4. Okulunuzun logoları, sembolleri ve işaretleri var mıdır, varsa nelerdir? Bunların anlamları nedir?

- Bu semboller okul kültürünü nasıl yansıtır? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
- Logoların ve sembollerin öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkisi nedir?
- Sembollerin okul kültüründe bu kadar önemli olmasının nedeni nedir?

Soru-5. Okulunuzda bilinen efsane, hikâye veya önemli olaylar nelerdir? Bu hikayeler nasıl ortaya çıkmıştır?

- Bu tür hikayeler ve efsaneler okul kültürünü nasıl şekillendirir?
- Önemli kişiler veya olaylar okulun kimliğine nasıl katkıda bulunur?
- Bu tür efsaneler ve hikayelerin öğrenciler ve öğretmenler için önemi nedir?

Soru-6. Okul Kültürünün Oluşmasında Yöneticilere ve Öğretmenlere Düşen Görevler nelerdir?

Sonda -1. Okul kültürünün oluşmasında okul yöneticilerine düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşumundaki rolü nedir? Örnekler verebilir misiniz?

- Yöneticiler okul kültürünü nasıl destekler ve geliştirir? Hangi yöntemler kullanılır?
- Yöneticilerin okul kültürü üzerindeki etkisi sizce neden önemlidir?
- Okul kültürünü güçlendirmek için yöneticilerin yapması gerekenler nelerdir?

Sonda-2. Okul kültürünün oluşmasında öğretmenlere düşen görevlere ilişkin görüşleriniz nelerdir?

- Öğretmenler okul kültürünün oluşumuna nasıl katkıda bulunur? Hangi yollarla bunu yaparlar?
- Öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki etkisi nedir? Bu etki nasıl gözlemlenir?
- Öğretmenlerin okul kültürünü geliştirmek için yaptığı spesifik bir etkinlik veya uygulama örneği verebilir misiniz?
- Okul kültürünün güçlü olmasının öğretmenler için önemi nedir?
- Okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde öğrenci ve veliye düşen görevler nelerdir?

Soru-7. Akademik başarının arttırılmasında okul kültürünün etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Sonda

- Okul kültürü akademik başarıyı nasıl etkiler? Bu etkiyi nasıl açıklarsınız?
- Okul kültürü ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi gösteren örnekler verebilir misiniz?
- Akademik başarının yüksek olduğu okullarda kültürel özellikler nelerdir?
- Okul kültürünün akademik başarı üzerindeki etkisinin nedeni nedir?

MÜƏLLİMLƏRİN MÜSAHİBƏ FORMASI

Hörmətli Müəllimlər,

Bu araşdırmada mədəniyyət təsnifatı çərçivəsində Türkiyə və Azərbaycanda məktəb mədəniyyəti ilə bağlı müəllimlərin təsəvvürləri müəyyən ediləcək. Araşdırmada verəcəyiniz səmimi cavablar tədqiqatın keyfiyyətinə töhfə verəcək. Səyləriniz üçün əvvəlcədən təşəkkür edirik. Tədqiqat zamanı əldə edilən məlumatlar elmi məqsədlər üçün istifadə olunacaq.

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

Qazi Universiteti Pedagoji Elmlər İnstitutu

Təhsilin idarə edilməsi və nəzarəti üzrə doktorantura proqramı

Səxsi məlumatlar:

Cinsiyyət: Qadın () Kişi ()

Yaşınız :

Stajınız:

Məktəbdə cari stajınız:

İxtisas sahəniz:

Məktəb mədəniyyəti haqqında suallar

Sual 1- Məktəb mədəniyyəti məhfumu sizin üçün nə mənə ifadə edir? Məktəb mədəniyyəti dedikdə ağılınıza nə gəlir?

Sual-2- Məktəbinizdə ortaq dəyərlər hansılardır? Bu dəyərlər necə müəyyən edilib?

- Bu ortaq dəyərlər müəllimlər və şagirdlər arasında necə yayılır?
- Ortaq dəyərlərin gündəlik məktəb həyatına necə təsir edir? Bu dəyərlərin məktəbdə necə yaşandığını izah edə bilərsinizmi?
- Ortaq dəyərlərin məktəb mədəniyyətinin formalaşmasına töhfəsi nədir? Sizcə bu dəyərlər nə üçün vacibdir?

Sual-3. Mərasim tədbirləri, yarışmalar, təmsil və tədbirlər haqqında fikirləriniz nədir?

- Məktəbinizə xas olan mərasim fəaliyyətləri hansılardır? Bu tədbirlər necə təşkil olunur?
- Bu cür fəaliyyətlər şagirdlərə və müəllimlərə necə təsir edir? Misal göstərə bilərsinizmi?
- Sizə görə tədbir və fəaliyyətlər məktəb mədəniyyətinin bir hissəsini təşkil etməsinin səbəbi nədir?
- Bu fəaliyyətlər məktəb ictimaiyyətinin birlik və həmrəyliyinə necə töhfə edir?

Sual-4. Məktəbinizin loqoları, simvolları və işarələri varmı, onlar hansılardır? Bunların mənası nədir?

- Bu simvollar məktəb mədəniyyətini necə əks etdirir? Misal göstərərək izah edə bilərsinizmi?
- Loqo və simvollar şagirdlərə və müəllimlərə necə təsir edir?
- Nə üçün məktəb mədəniyyətində simvollar bu qədər vacibdir?

Sual-5. Məktəbinizdə bilinən əfsanələr, hekayələr və ya mühüm hadisələr nələrdir? Bu hekayələr necə yaranıb?

- Bu cür hekayələr və əfsanələr məktəb mədəniyyətini necə formalaşdırır?
- Tanınmış insanlar və ya önəmli hadisələr məktəbin xarakterinə necə təsir edir?
- Bu cür əfsanə və hekayələrin şagirdlər və müəllimlər üçün əhəmiyyəti nədir?

Sual-6. Məktəb mədəniyyətinin yaranmasında inzibati işçilər və müəllimlərin vəzifələri hansılardır?

6/1- Məktəb mədəniyyətinin yaradılmasında məktəb rəhbərlərinin vəzifələrinə münasibətiniz necədir?

- Məktəb mədəniyyətinin formalaşmasında məktəb rəhbərlərinin rolu nədir? Nümunələr verə bilərsinizmi?
- İnzibati işçilər məktəb mədəniyyətini necə töhfə verə və təkmilləşdirə bilər? Hansı üsullardan istifadə olunur?
- Sizcə nə üçün inzibati işçilərin məktəb mədəniyyətinə təsiri vacibdir?

- Məktəb mədəniyyətini gücləndirmək üçün inzibati işçilər nə etməlidirlər?

6/2 Məktəb mədəniyyətinin yaradılmasında müəllimlərə öhdəsinə düşən vəzifələrə münasibətiniz nədir?

- Müəllimlər məktəb mədəniyyətinin formalaşmasına necə töhfə verirlər? Bunu hansı üsullarla edirlər?
- Müəllimlərin məktəb mədəniyyətinə təsiri necədir? Bu effekti necə müşahidə etmək olar?
- Müəllimlərin məktəb mədəniyyətini yüksəltmək üçün gördükləri fəaliyyət və ya təcrübəyə konkret misal verə bilərsinizmi?
- Güclü məktəb mədəniyyətinin müəllimlər üçün əhəmiyyəti nədən ibarətdir?
- Məktəb mədəniyyətinin yaradılması və davam etdirilməsində şagirdlərin və valideynlərin vəzifələri nələrdir?

Sual-7. Məktəb mədəniyyətinin akademik uğurların artmasına necə təsir edir?

- Məktəb mədəniyyəti təhsildəki uğurlara necə təsir edir? Bu təsiri necə izah edərdiniz?
- Məktəb mədəniyyəti ilə təhsildəki uğurlar arasındakı əlaqə barədə nümunə göstərə bilərsinizmi?
- Yüksək akademik uğura malik məktəblərin mədəni xüsusiyyətləri hansılardır?
- Məktəb mədəniyyətinin akademik uğura təsirinin səbəbi nədir?

Ek 3. Ölçek Kullanım İzni

24.02.2025 11:08

Gmail - Ölçek İzni Hakkında



Elnur Can MUHAMMEDOĞLU <canmuhammedoglu@gmail.com>

Ölçek İzni Hakkında

2 ileti

Elnur Can MUHAMMEDOĞLU <
Alıcı:

30 Ocak 2024 14:33

Merhaba Değerli Hocam,
Ben Elnur Can Muhammedoğlu, Prof. Dr. Temel ÇALIK danışmanlığında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında Doktor Yapmaktayım. 2005 yılında "İlköğretim okullarında örgüt kültürü" adıyla yayınlanan çalışma ile geliştirdiğiniz ekte de örneği bulunan ölçeğinden yararlanarak **"ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ: TÜRKİYE VE AZERBAIJAN ÖRNEĞİ"** adlı Doktora çalışmamda izniniz olursa atf yaparak kullanmak istiyorum. İzniniz olursa gerekli etik kurul başvuru sürecini başlatmak için onay mailinizi bekliyorum. İyi çalışmalar dilerim.

Saygı ve Hürmetle;
Elnur Can MUHAMMEDOĞLU

Microsoft Word - 6. bölüm Ali Rıza Terzi - okul-kulturu-olcegi-toad_2.pdf
98K

Ali Rıza Terzi <
Alıcı: Elnur Can MUHAMMEDOĞLU <

31 Ocak 2024 19:14

Sn.Elnur Can MUHAMMEDOĞLU,
Bahse konu ölçeğimi akademik teamüller çerçevesinde tezinizde veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz. Ölçeğin geçerliği ve güvenirliği ile ilgili aradığınız bütün cevapları ölçeğin bulunduğu makalede bulacaksınız. Ölçeğe DFA yapılmamıştır. Ama bu ölçeği kullananlardan bazıları DFA yapmışlardır.örnek: yükbek lisans tezini benim yönettiğim öğrencim Özden yaprak kaya. tezini yük tezden bulabilirsiniz.
Ölçekten tek bir puan hesaplanamaz.yani bu okulun örgüt kültürü ortalaması budur denemez. her alt boyut için ayrı ayrı hesaplanması gerekir.
kolaylıklar ve başarılar dilerim.
Prof.Dr.Ali Rıza Terzi

Gönderen: Elnur Can MUHAMMEDOĞLU <

Gönderildi: 30 Ocak 2024 Salı 14:33

Kime:

Konu: Ölçek İzni Hakkında

[Alınılan metin gizlendi]

Ek 4. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.02.2024-E.887189



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu



Sayı : E-77082166-302.08.01-887189
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

22.02.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Elnur Can MUHAMMEDOĞLU'nun, Prof.Dr.Temel ÇALIK'ın danışmanlığında yürüttüğü "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi: Türkiye ve Azerbaycan Örneği" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 13.02.2024 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2024 - 256

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Prof. Dr. Temel ÇALIK

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu belge elverişli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu t

Ek 5.Milli Eğitim Bakanlığı İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.03.2024-E.902749



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-14588481-605.99-98548709
Konu : Araştırma İzni

11.03.2024

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 26.02.2024 tarihli ve E-80287700-302.08.01-889658 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Elnur Can MUHAMMEDOĞLU'nun "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi: Türkiye ve Azerbaycan Örneği" başlıklı tezi kapsamında merkez ilçelere bağlı liselerde uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, çalışma tamamlandıktan sonra çalışmanın bir nüshasının 30 iş günü içerisinde arge06_arastirma@meb.gov.tr adresine PDF olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yaşar KOÇAK
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek: Uygulama Araçları (3 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Gazi Üniversitesi

Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 6.Azərbaycan Əğitim Bakanlığı İznı

 AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZIRLIYI	Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi CAVAB MƏKTUBU sənəd MƏKTƏBDƏNKƏNAR TƏHSİL istiqlamət VƏTƏNDAŞ MÜRACİƏTLƏRİNƏ CAVAB sənədin təyinatı	Redaksiya :#1 VM24018922 SN sənədin verilmə tarixi 20.08.2024
XARİCİ PASPORT şəxsiyyəti təsdiq edən sənəd		U21863026 RIN
ELNUR CAN MUHAMMEDOĞLU MUHAMMED müraciətçinin adı, soyadı		doğum tarixi
ƏRİZƏDİGƏR ŞƏXSLƏR müraciətçinin kateqoriyası		#164026 müraciətin qeydiyyat nömrəsi
ELEKTRON (PORTAL) müraciət vasitəsi		09.08.2024 müraciətin qeydə alınma tarixi
DİGƏR müraciət mövzusu		
əlaqəli təhsil müəssisəsi		

Hörmətli vətəndaş,

Qeyd etdiyiniz məsələ barədə rəsmi ərizə forması ilə Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyinə müraciət etməyiniz sizdən xahiş olunur.



DİQQƏT! Sənədin yoxlanılması üzərində olan ştrix kodu skan etməklə və ya aşağıda qeyd edilən rəsmi veb sahifə vasitəsilə mümkündür:
www.edu.gov.az > elektron sənəd yoxlanıq.
Elektron imza şəxsin kağız daşıyıcı üzərindəki möhürlə təsdiq edilmiş əl imzasına bərabər tutulur və
"Elektron imza və elektron sənəd haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu ilə tənzimlənir.
Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi, Bakı, Xətai prospekti 49, AZ1008.

Elm və Təhsil Nazirliyinə elektron müraciət: www.portal.edu.az > vətəndaş müraciətləri
WhatsApp: +994512067848
Telefon: +994125991155
Çağrı mərkəzi: 146



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..