

C. ÇİÇEK

**ZİNCİR OKULLARDA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜ
ÜZERİNE DÜŞÜNCELERİ**

Ceren ÇİÇEK

BAU 2019

MAYIS 2019

**ZİNCİR OKULLARDA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜ
ÜZERİNE DÜŞÜNCELERİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

CEREN ÇİÇEK

**EĞİTİM YÖNETİMİ DALINDAN YÜKSEK LİSANS DERECESİ İÇİN
GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR.**

MAYIS, 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY
Koordinatör


Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Dr. Betül TARHAN ALKAN
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

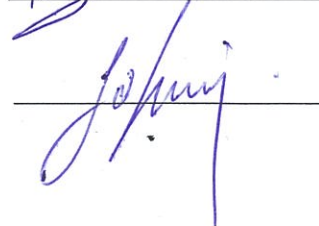
Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY (BAU, EBE)



Dr. Betül TARHAN ALKAN (JTA)



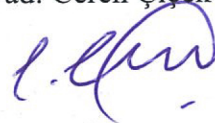
Dr. Öğr. Üyesi Özgür Erkuť ŞAHİN (BAU, BÖTE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad Soyad: Ceren Çiçek

İmza:



ÖZ

ZİNCİR OKULLARDA OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜ ÜZERİNE DÜŞÜNCELERİ

Çiçek, Ceren

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Dr. Betül Tarhan ALKAN

Haziran 2019, 90 sayfa

Bu araştırmanın amacı “Kurum Kültürü” kavramı üzerine zincir okullarda görev yapan okul müdürlerinin düşüncelerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda 3 farklı zincir okulun farklı kampüslerinden müdürlerle görüşülmüştür.

Araştırmaya anaokul, ilkokul ve ortaokul ile lise seviyesinde görev yapan müdürler katılım göstermiştir. Bir okuldan 5 müdür, diğer bir okuldan 4 müdür ve bir diğer okuldan ise 4 müdür ile toplamda 13 müdür (N=13) ile görüşülerek araştırma verileri toplanmıştır. Araştırmada zincir okul müdürlerinin, kurum kültürü üzerine düşünceleri ve her kurumda aynı kurum kültürün yaşatılıp yaşatılmadığı, kurum kültürü tanıtılırken ne gibi çalışmalar yapıldığına dair bulgular ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma nitel bir araştırmadır ve nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenine (fenomenoloji) göre yapılmıştır. Araştırma sonucu verilerin toplanıp analiz edilebilmesi için 13 okul müdürüyle ses kaydı yapılarak görüşmeler tamamlanmıştır.

Araştırma sonucu olan verilerin düzenlenmesiyle elde edilen bulgular ile zincir okullarda kurum kültürünün yeri, okul müdürlerinin kurum kültürünü paydaşlara aktarış biçimi, rotasyon gibi değişikliklerde hissettikleri ve yapılan törenlere ilişkin duyguları ortaya çıkarılmıştır. Hepsi birbirinden farklı kurumlar olmasına rağmen hem kurum içerisindeki müdürlerin hem de bu 3 farklı zincir okulun, kurum kültürleri ve kurum kültürü algılarının aynı olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak da özel okul piyasasındaki rekabet kültürünün her okulu aynı hedefe gitmek zorunda bıraktığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum, Okul, Kurum Kültürü, Okul Kültürü, Liderlik

ABSTRACT

OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON SCHOOL CULTURE IN CHAIN SCHOOLS

Cicek, Ceren

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Dr. Betül Tarhan ALKAN

June, 2019, 94 pages

The purpose of this study was to investigate the opinions of school administrators on their notion of what "School Culture" means. With this aim, school administrators from the campuses of 3 different chain schools were interviewed.

The participants of this study were the administrators who are working at the level of kindergarden, primary, secondary and high school. There were 5 administrators from the first school, 4 administrators from the other one and 4 administrators from another one where the study group consists of 13 administrators (N=13). As a result of this research, there are concrete evidence of the opinions of the administrators on school culture in chain schools, whether or not it is applied and felt the same in every campus and the activities that are utilized in presenting the organizational culture.

This research is qualitative in nature and phenomenology which is one of the qualitative research methods was applied for the research. In order to collect and analyze the data of the research, sound recordings were made with 13 school administrators and the interviews were completed.

As a result of the collected data, the following notions are evaluated: the place of school culture in chain schools, the way of presenting the school culture set by the administrators to the stakeholders, the feelings of rotation amongst schools in the chain, and the feelings invoked by ceremonies taking place within the schools. Even though there are 3 different chain schools, the research showed that all of the schools have a common perception about organizational culture. The reason for this is that the competition culture in the private school market forced each school to go for the same goal.

Keywords: Organization, School, Organizational Culture, School Culture, Leadership

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının yürütülmesinde ve oluşumunda bana değerli görüş ve önerileriyle ışık tutan sevgili tez danışmanım Dr. BETÜL TARHAN ALKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin ortaya çıkmasında katkı sağlayan jüri üyelerime katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sırasında desteğini eksik etmeyen çalışmakta olduğum Bilfen Eğitim Kurumları'na ve tezimin gerçekleşmesinde, vakitlerini ayırarak görüşme yapmış olduğum bütün okul müdürlerine teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımda her zaman yanımda olan, beni en iyiye yönlendirmek için ellerinden geleni yapan sevgili annem SAKİNE ÇİÇEK ve babam EKREM ÇİÇEK'e ve her zaman yanımda olan teyzem ALİYE ALTINTAŞ'A tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

Tezim konusunda desteklerini esirgemeyen öğretmen arkadaşlarıma, bölüm başkanına ve desteği için arkadaşım Dr. ELİF SEKMAN'a gönülden teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
Bölüm 1: Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Çalışmanın Amacı	2
1.2.1. Araştırma soruları	3
1.3. Çalışmanın Önemi	3
Bölüm 2: Alanyazın Taraması	4
2.1. Örgüt	4
2.1.1. Örgüt tanımı	4
2.1.2. Klasik örgüt kuramları	5
2.1.1.1. Bürokrasi kuramı	5
2.1.1.2. Yönetimsel kuram	6
2.1.1.3. Bilimsel kuram	7
2.1.3. Neoklasik örgüt kuramı	7
2.2. Kültür	8
2.2.1. Kültürün özellikleri	10
2.3. Örgüt Kültürü	11
2.3.1. Tarihçesi	11
2.3.2. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar	15
2.3.2.1. Düşünsel öğeler	15
2.3.2.1.1. Değerler ve inançlar	15
2.3.2.1.2. Normlar	16
2.3.2.1.3. Sayıtlar	17
2.3.2.2. Simgesel öğeler	17

2.3.2.2.1. <i>Metafor ve semboller</i>	17
2.3.2.2.2. <i>Ritüeller, seremoniler ve törenler</i>	18
2.3.2.2.3. <i>Hikâyeler ve Kahramanlar</i>	18
2.3.3. <i>Örgüt kültürü ile ilgili kavramlar</i>	19
2.3.3.1. <i>Örgüt iklimi</i>	19
2.3.3.2. <i>Örgütsel iletişim</i>	19
2.3.3.3. <i>Örgüt kültürü ve liderlik</i>	20
2.3.4. <i>Örgüt kültürü modelleri</i>	20
2.3.4.1. <i>Peters ve Waterman Modeli</i>	20
2.3.4.2. <i>Ouchi'nin "Z" Modeli</i>	21
2.2.4.3. <i>Schein Modeli</i>	22
2.2.4.4. <i>Cameron ve Quinn Modeli</i>	24
2.2.4.4.1. <i>Klan kültürü</i>	24
2.2.4.4.2. <i>Adhokrasi kültürü</i>	25
2.2.4.4.3. <i>Piyasa kültürü</i>	25
2.2.4.4.4. <i>Hiyerarşi kültürü</i>	25
2.2.4.5. <i>Harrison ve Handy Modeli</i>	26
2.2.4.5.1. <i>Güç kültürü (Zeus)</i>	27
2.2.4.5.2. <i>Görev kültürü (Athena)</i>	27
2.2.4.5.3. <i>Rol kültürü (Apollo)</i>	28
2.2.4.5.4. <i>Birey kültürü (Dionysos)</i>	29
2.2.4.6. <i>Deal ve Kennedy Modeli (çevre kültürü)</i>	29
2.2.4.6.1. <i>Sert çalış sıkı oyna kültürü</i>	30
2.2.4.6.2. <i>Sert erkek-maço kültürü</i>	30
2.2.4.6.3. <i>Kendi şirketine oyna kültürü</i>	30
2.2.4.6.4. <i>Süreç kültürü</i>	31
2.4. <i>Okul Kültürü</i>	31
2.4.1. <i>Okul kültürü ve lider</i>	34
2.4.1.1. <i>Laissez-Faire, düşük performanslı okul</i>	35
2.4.1.2. <i>Geleneksel, alt performanslı okul</i>	36
2.4.1.3. <i>Aydınlanmış geleneksel, ortalama üstü performanslı okullar</i>	37

2.4.1.4. Yüksek performanslı okul.	37
2.4.2. Okul kültürünün oluşturulması.	38
2.4.3. Okul kültürünün değişmesi.	41
Bölüm 3: Yöntem.....	43
3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Çalışma Grubu	44
3.3. Verilerin Toplanması	45
3.3.1. Veri toplama araçları.....	46
3.3.2. Veri analiz işlemleri.	46
3.3.3. Geçerlik ve güvenirlik.	47
3.3.4. Sınırlamalar.....	48
Bölüm 4: Bulgular.....	50
4.1. Okul Müdürlerine Göre Kurum Kültürü Tanımı	50
4.2. Okul Müdürlerinin Kendi Kurum Kültürlerine Olan Algısı	52
4.3. Kurum Kültürünün Her Şubede Aynı Şekilde Hissedilebilmesinin Sebepleri	55
4.4. Çalışanların Kurum İçi Entegrasyonlarının Sağlanmasına İlişkin Çalışmalar	57
4.5. Kurum İçinde Yapılan Törenler ve Okul Müdürlerinin Kurum İçi Törenlere İlişkin Düşünceleri	60
4.6. Kurum Kültürünün Başarıyı Etkileme Şekilleri.....	63
Bölüm 5 Tartışma ve Sonuçlar	68
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	78
EK A: Bilgilendirme Mektubu.....	78
EK B: Bilgilendirme Onay Mektubu (Müdürler İçin)	79
EK C: Görüşme Soruları	80
EK D: Özgeçmiş	81

TABLolar LİSTESİ

TABLolar

Tablo 1 Ouchi Z Teorisi.....	21
Tablo 2 Araştırmaya Katılan Müdürlerin Demografik Özellikleri	45
Tablo 3 Okul Müdürlerine Göre Kurum Kültürü Tanımı Kodları.....	50
Tablo 4 Okul Müdürlerinin Kendi Kurum Kültürlerine ve Değerlerine Olan Algısı ile İlgili Kodlar.....	52
Tablo 5 Kurum Kültürünün Her Şubede Aynı Şekilde Hissedilebilmesinin Sebepleri ile İlgili Kodlar	55
Tablo 6 Çalışanların Kurum İçi Entegrasyonlarının Sağlanmasına İlişkin Çalışma Kodları	58
Tablo 7 Okul Müdürlerinin Kurum İçi Törenlere İlişkin Düşünce Kodları	60
Tablo 8 Kurum Kültürünün Başarıyı Etkileme Şekilleri	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Klasik örgüt kuramları.....	5
Şekil 2. Schein örgüt kültürü modeli.	23
Şekil 3. Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli.....	24
Şekil 4. Harrison ve Handy modeli.....	27
Şekil 5. Deal ve Kennedy modeli.	30
Şekil 6. Sergiovanni'nin iyi okullar için liderlik güçleri tablosu.....	39
Şekil 7. Zincir okullarda okul kültürü üzerine okul müdürlerinin düşünceleri ile oluşturulan model	72

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu



Bölüm 1:

Giriş

Günümüz iş dünyasında teknolojinin gelişiminin, eğitim sektörünü de etkilediği söylenebilir. Yeni bilgiler ve bu gelişimin önderliğinde eğitim kurumlarında da gelişmeler yaşanmıştır. Son zamanlarda bu gelişime çok fazla önem verilse de yapılan araştırmalar sonucunda örgütün oluşturduğu ve davranışlarını buna göre yapılandığı örgüt kültürünün (aynı zamanda kurum ve okul kültürü) örgüt verimliliğinde, akademik başarıda, örgütsel bağlılık ve motivasyonda en önemli unsur olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalara ek olarak okuldaki çalışma ikliminin öğretmenler ve dolayısıyla öğrenciler için olumlu yönde bir ivme kazanmasının, yöneticinin liderlik yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir (Töremen, 2004).

Örgüt kültürü, örgütlerde işlerin nasıl yapılacağını, bireysel çalışmanın yanı sıra takım halinde çalışma verimliliğinin artması için gerekli motivasyonu, içsel bütünleşme ile dışsal adaptasyon sorunlarının çözümünü sağlayan, kurumda çalışan kişilerin, kuruma yeni katılan üyelerin nasıl iş yapacağından, nasıl davranması gerektiğine kadar örgüt içi birlikteliği güçlendiren en önemli unsurdur (Schein, 2004). Bu nedenle eğitim kurumlarında, örgüt çalışanlarının, örgüt kültürünü benimsemesi, akademik başarıyı, öğrenci ve çalışan motivasyonunu destekleyerek kurumun gelişip büyümesine ön ayak olmaktadır.

Okullarda yönetimde sorumlu olan müdürler, örgüt kültürünün yaşatılmasında ve uygulamasında en büyük role sahip olan kişilerdir. Örgüt kültürünü, kurumda çalışan bütün herkesin benimsemesini okul müdürü sağlamalıdır. Okul müdürlerinin örgüt kültürüne olan inancı; okul işleyişinde daha organize bir yönetim biçiminin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Kültür bir toplumun yaşayış düşünüş ve hareketleri, olaylar karşısında nasıl kararlar verdiği ve ortak bir paydada buluşmak için oluşturulmuş olan davranış ve normlar bütünlüğüdür. Örgüt kültürü ise bir örgütteki açık olan ya da olmayan değerler, inançlar, davranışlar ve normlar topluluğudur (Brown, 2004). Çoğu örgütte kültür –bilinçli ve bilinçsiz – görünmez olmasına rağmen örgüt içindeki bireyleri birbirine bağlayan bir kavramdır (Teasley, 2017). Toplulukların kendilerine has bir kültür olduğundan yola çıkarak okullarda da oluşturulan bir kültür olduğu

söylenbilir. Buna okul kültürü denir. Okul kültürünün ortaya koyduğu belli davranış kuralları, olaylar karşısında karar alma ve inisiyatif ele alma konusunda okul paydaşlarının daha kolay hareket edebilmesini sağlar.

Okul kültürünün uygulanması ve şekillendirilmesi müdürün sorumluluğundadır (Çelikten, 2006). Liderlerin okul kültürünü en iyi şekilde okulun her birimine aktarmada büyük bir rolü vardır. Fullan (2007) eğitim alanında görev yapan liderlerin de işletmeleri yönetenler gibi düşünmesi ve hareket etmesi, karşı karşıya oldukları sorunları bir bütün olarak görmesi ve birlikte çalıştığı kişilerle bir takım oluşturarak çözmesi gerektiğini savunmaktadır. Konuyla ilgili uluslararası literatüre bakıldığında, okul kültürünün öğrenci başarısına etkisi, öğretmen bağlılığı ve öğretmen motivasyonuna etkisi ve liderlik stillerinin okul kültürüne etkisi ile ilgili araştırmalar yapıldığını görülmektedir (Deal ve Peterson, 2016; Schein, 2004; Teasley, 2017).

Türkiye’de yapılan araştırmalara baktığımızda ise genelde araştırmaların okul kültürünün liderlik, motivasyon, başarı ve bağlılık üzerine olduğu görülmektedir (Ağiroğlu, 2009; Boyraz, 2018; Çelikten, 2006; Demirtaş, 2010; Kaya, 2014;). Ülkemizde eğitim sektöründe devletin söz sahibi olduğu görülse de özel okulların da gün geçtikte daha büyük bir role sahip olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) (2018) yıllık bazda gerçekleştirdiği örgün öğretim istatistik çalışmaları, 2016-2017 eğitim öğretim yılında 10.053 özel okul ve bu özel okullarda eğitim gören 1.217.755 öğrenci olduğunu, 2017-2018 eğitim öğretim yılında ise bu rakamların arttığı ve 11.694 özel okul ve 1.351.712 öğrenciye ulaştığı rapor edilmiştir. Özel okulların %4,6 olan oranı 2017 yılında %7’yi bulmuştur (Günal, 2017). Bunun yanı sıra MEB özel okul sayısının artırılması konusunun öncelikli hedefleri arasında olduğunu da belirtmiştir (Eylül, 2017). Özel okul sayısındaki görünen bu kayda değer artış sebebiyle, özel okul zincirlerinde, okul müdürlerinin kültür algılarına ve kültür oluşturulmasına yönelik bir çalışma okulu her yönden olumlu etkileyecektir. Ancak, ülkemizde birçok zincir okul bulunmasına rağmen, bu zincir okulların her biriminde okul kültürünün nasıl algılandığıyla ilgili bir araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Zincir okullarda belirlenmiş bir ortak kültür vardır. Zincirin her biriminde okul başarısı için ortak değerler, inançlar ve davranış biçimleri oluşturulmalıdır.

Bu çalışma, okul başarısını, motivasyonu, bağlılığı etkileyen okul kültürünü zincir okullardaki okul müdürlerinin nasıl algıladığı ve bu kültür hakkında ne gibi görüşlere sahip olduklarını araştırmayı amaçlar.

1.2.1. Araştırma soruları. Okul kültürü, bir okuldaki paydaşların davranışlarından karar alma süreçlerine kadar olan bütün tutumlarını etkiler. Okul içinde ortak olarak paylaşılan bu kültürün, zincir okullarda aynı etkiyi yaratıp yaratmadığına dair yapılan bu araştırmanın problem cümlesi “Zincir okullarda, okul müdürlerinin okul kültürü üzerine düşünceleri nelerdir?” şeklindedir.

Okul kültürünün okul müdürleri tarafından nasıl algılandığı, okul kültürünü çalışanlara nasıl aktardıkları, bu aktarım sürecinde ne gibi yollara başvurdukları, okul kültürünün başarıya ne gibi etkilerinin olduğunu anlamak üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Örgüt kültürü nedir?
- Zincir okullarda, okul müdürleri okul kültürünü nasıl algılar?
- Okul kültürü konusunda liderin yeri nedir?
- Zincir okullarda, okul müdürü okul kültürünü paydaşlara nasıl aktarır?
- Zincir okullarda, okul kültürünün tanıtılması, aktarılması ve geliştirilmesi konusunda okul müdürü nasıl katkı sağlamaktadır?
- Okullarda okul kültürünü anlamak neden önemlidir?

1.3. Çalışmanın Önemi

Okul kültürü, bir okulun en önemli kavramlarından biridir. Özel okul sayılarının artmasıyla birlikte, zincir okullardaki okul müdürlerinin okul kültürü algıları da daha fazla önem kazanmaktadır. Okul kültürünü iyi bilen bir müdürün, okulun her birimine hâkimiyeti ve okul çalışanlarıyla iletişimi daha kolay olacaktır. Bu çalışma zincir okullarda okul müdürlerinin algısını araştırarak, zincir özel okullarda okul kültürünü öneminin altını çizecektir.

Bölüm 2:

Alanyazın Taraması

Konuyla ilgili alan yazın taramasının içeriğini; örgüt kavramı, kültür kavramı ve örgüt kültürü modelleri ile okul kültürü oluşturmaktadır. Alanyazın içinde önce örgüt ve kültür kavramları tanıtılmış daha sonra örgüt kültürü kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Örgüt

2.1.1. Örgüt tanımı. Örgüt; iki veya daha fazla kişinin belli bir amaç öbeği doğrultusunda, birbirleriyle ilişkili eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için bireylerin planlanmış davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşmuş, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapılandırma (Ertekin, 2017). Organizasyonların farklı işleri yapabilmek, üyeler ve aktiviteler arasındaki ilişkiyi belirlemek için gruplara ve alt gruplara ayrılmış bir şekilde oluşturulmuş bir yönetim yapılandırması vardır. Örgütteki her şey birbiriyle ilişkilidir ve iletişim halindedir. Örgüt böylelikle ayakta kalabilir ve daha düzenli işleyebilir.

Belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının eş olarak yürütüldüğü bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003). Örgüte, birbiriyle sıkı bağlanmış bir iletişim ağı denilebilir. İletişimin düzenli ve iyi olmadığı bir örgütte başarı tam olarak sağlanamayabilir. İletişim, koordine bir şekilde çalışmayı getirir. İletişimde sistem olması da verimli koordinasyon olmasını sağlar. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran 3 süreç olan karar, iletişim ve dengedir (Bursalıoğlu, 2002). Peki, örgütlerde iletişimi sağlayan unsur nedir? İşlerin yürütülebilmesi için sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olan insanlardır. Hiçbir örgüt “insan” unsuru olmadan düşünülemez. Bir örgütün çatısı altında birleşmiş insanların kişisel amaçları söz konusu olur. Kişisel amaçlardan kasıt kişinin maddi ve manevi olarak örgüt içerisinde memnun hissetmesidir. İnsanların örgüte katılırken besledikleri bireysel amaçlarını tatmin etme istekleri örgütte ortak bir amaç oluşturulmasına yardımcı olabilir (Tanyeri, 2000).

Genel olarak bütün bunlardan yola çıkarak örgütü tanımlamak gerekirse, örgüt bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış iş birliğine dayanmasıyla

oluşan toplumsal bir sistemdir. Bu sistem içerisinde iki veya daha fazla insan, ortak bir amaç doğrultusunda oluşturulan belli kurallar, değerler ve normlar çerçevesinde, davranışlarını belli biçimsel kurallara göre oluşturmuş bir yapıyı temsil ederler. Bu belli amaçlar doğrultusunda oluşan yapı örgütü oluşturur. Bu amaçların düzenli ilerleyebilmesi için insanlar arasındaki iletişimin de iyi bir şekilde sürdürülmesi gerekir. Örgütlerin en önemli iş bağlayıcı unsurlarından birisi de iletişimdir. Örgüt içi iletişimin sağlıklı olması olumlu bir kültüre sahip olmasına bağlıdır.

2.1.2. Klasik örgüt kuramları. Sanayi devrimi öncesi insanlar sadece tarımla uğraşmaktaydı ve bu topluluklarda belli görev ve sorumluluklar vardı, dolayısıyla karmaşık bir işleyiş söz konusu değildi. Sanayi devriminden sonra iş kollarının artmasıyla birlikte örgütler de çoğaldı. Dolayısıyla farklı işleyişler ortaya çıktı ve bunların yönetilmesi, koordine edilmesi ve organizasyonu ihtiyacı da açığa çıktı. Bu durum bizi örgüt kuramlarıyla tanıştırdı (Can, 2013). Örgüt kuramlarının temelini, klasik örgüt kuramlarının oluşturduğu söylenebilir. Örgüt kuramlarının, insanların içinde buldukları yönetsel yapı, kültür ve durumlara karşı nasıl davrandıklarını açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Alanyazına bakıldığında örgüt kuramları ile ilgili birçok araştırma yapıldığı anlaşılmıştır. Çünkü dünya değiştikçe örgütü etkileyen unsurların da değiştiği gözlemlenebilir.

Klasik örgüt kuramı 3 düşünce akımından oluşmaktadır (Şekil 1). Bunlar, Weber'in öncüsü olduğu bürokrasi kuramı, Fayol'un öncüsü olduğu yönetim kuramı ve Taylor'ın öncüsü olduğu bilimsel yönetim kuramıdır (Öztaş, 2015). Klasik kuramların ortak noktası örgütte insan unsurunu, örgütün işleyişi açısından ikinci plana atmış olmasıdır.



Şekil 1. Klasik örgüt kuramları (Ertekin, 2017)

2.1.1.1. Bürokrasi kuramı. 1900'lü yılların başında Alman Sosyolog Max Weber karmaşık yapıdaki toplumların düzenli ve etkili bir şekilde ürün çıkartabilmesi için klasik bürokrasi kavramını içeren 7 farklı karakteristik özellikten söz etmiştir.

Bunlar; kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi, hiyerarşi, bölünmüş sahiplik, kimliksizlik ve hesap verilebilirliktir. Bu karakteristik özellikler amaca ulaşmada en etkili olan özelliklerdir. 1960'lı yıllara kadar neredeyse yönetim ve organizasyonla ilgili her kitap Weber'in hiyerarşi ve bürokrasi kuramının başarılı sonuçlar vermesi için uyarlanmış en ideal sistem olduğunu belirtmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Klasik örgüt kuramının öncüsü Weber'in hedefi örgütün en üst düzeyde verimlilik sağlamasıdır. Bunu yapabilmek için belirli ilkeler doğrultusunda çalışmayı öne sürer. Bürokrasiyi oluşturan, uygarlığın karmaşıklığıdır. Weber'e göre insan iş birliği daha karmaşık hale geldikçe bürokrasi kuramını oturtmak şart olmuştur. Bürokrasi kuramı, etkin ve verimli işleyiş ilkesi göz önünde bulundurularak, örgütlerin en akılcı şekilde kişisel duygu ve düşüncelerden ayrılarak yönetilmesidir (Fişek, 1979).

Bürokrasinin, örgütlerdeki karmaşıklığı kaldıran bir sistem olduğu düşünülür (Can, 2013). Weber'in yaklaşımı; rasyonelliğe göre örgütlenmiş, iş bölümünde uzmanlaşmanın ele alındığı, kuralcı ve katı hiyerarşik bir sistemin olduğu ve kariyeri esas alan bir yönetim modelidir. Yaşandığı dönem itibariyle sanayi toplumunun içinde olmasıyla da insanı "makine" gibi gören bir hiyerarşik sistem içerisinde ve kalıplarla yönlendirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yönetim modeli biçimselliği ile kurallı yönetim anlayışı ve hiyerarşik düzeni ile bilimsel yönetim kuramına benzemektedir (Eryılmaz, 2001).

2.1.1.2. Yönetimsel kuram. Klasik yönetim anlayışında etkili olan kuramlardan birisi de yönetimsel kuramdır. Fayol öncüsü olduğu bu kuramın her konseptte örgüt için uygulanabilir olduğunu savunmaktaydı. Fayol aynı zamanda yönetimin öğrenilmesi gerektiğini savunurdu. Yönetimin bir ders olarak okutulması gerektiğini, sadece uygulamayla belli şeylerin oturmadığını söylerdi. Bunun içinde bir yönetsel doktrine ihtiyaç vardı (Şengül, 2008). Bu yönetsel doktrine göre 6 önemli prensip belirtti. Bunlar teknik (üretim), ticari (alım-satım), finans (sermaye yönetimi), güvenlik (mal ve insan güvenliği), muhasebe ve yönetim (koordinasyon, bilanço ve planlama) prensipleridir. Aslında yönetim kuramı ve bürokrasi kuramında nesnellik, belirlilik, hiyerarşi gibi kavramlar ortak olsa da yönetim kuramıyla bürokrasi kuramını birbirinden ayıran; bürokrasi kuramının örgütün nasıl olacağıyla, yönetim kuramının ise nasıl gerçekleştirilebileceğiyle ilgilenmesidir. Yönetim kuramında, adından da anlaşıldığı gibi, daha çok ağırlık verilen kavramlar güç ve yetkidir (Şengül, 2008).

2.1.1.3. Bilimsel kuram. Bilimsel kuramda ana kavram “makine insan”dır. Örgütte insan gücüne bir makine olarak bakılır. Bu düşünce bilimsel yönetim kuramının öncüsü makine mühendisi olan Taylor (1911) tarafından ileri atılmıştır. Taylor insanların verimliliği arttırabilecek makineler şeklinde programlanabileceğini söyler ve yönetim konusunu bilimsel olarak ele alan ilk kişidir. Bu kuramın ilkeleri, insanı bir makine gibi görmesi sebebiyle eleştiriye de uğramıştır. Taylor’a göre iş bölümlere ayrılmalıdır ve çalışanlar o alanlarda uzlaşmalıdır. İşin tanımı belirlenmeli ve o belirli işten bir işçi sorumlu olmalıdır. Kurumdaki bütün yetki ve sorumluluklar merkezde tutulmalıdır (Ertekin, 2017). Taylor’a göre en büyük motivasyon aracı ücretlendirmedir. İnsan çalışma saatleri doğrultusunda ücretlendirilecek ve dinlenme zamanı da verimli çalışmasını desteklemek adına düzenlenecektir. Çalışanların bilimsel ilkeler doğrultusunda eğitim alması sağlanmalıdır. Taylorizm’de insan boyutu olsa da insanın bir makine olarak görülmesi söz konusudur. Bu yönüyle yönetim kuramıyla benzerlik gösterir.

2.1.3. Neoklasik örgüt kuramı. 1930’lu yıllara kadar örgüt sistemleri klasik kurama göre oturtulmuş fakat 1929’daki dünya ekonomik krizinden işletmelerin başarısızlığının klasik kuramın eksiklerinden kaynaklandığı görülmüş ve bazı konuların incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde klasik örgüt kuramları sorgulanmış ve bunun sonucunda yeni arayışlar içerisine girilmiştir. Bu kuram, klasik örgüt kuramlarının işleyiş içinde neredeyse hiç üzerinde durmadığı “insan” unsurunun ve “insan ilişkilerinin” önemini vurgulamaktadır. Klasik kuramda dikkat, iş ve makinenin üzerindedir. Bunun aksine neoklasik örgüt kuramlarında insan unsuru ön plandadır ve bu unsuru anlamak, yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek, örgüt içerisindeki sosyal yapıları da anlayabilmek yer almaktadır (Şahin, 2004). Bu sebeple dikkat, yönetimin insani tarafına doğru yön değiştirmiştir. Mayo, 1924-1930 yılları arasında Western Elektrik Şirketi’nde Hawthorne Deneyleri’ni yönetmiştir ve bu deneyler sonucunda neoklasik yönetiminin iki ana elementini çıkarmıştır (Sarker ve Khan, 2013). Bunlar, insan ilişkisi akımı ve örgütsel davranıştır. Bu deneyler çalışanların dinlenme süresi ve toplumsal durumlarıyla ilgili olarak üretimin artması ve iyileştirilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Neoklasik kurama mensup düşünürler ortaya şu ilkeleri atmıştır: Bir örgüt ne kadar iyi organize edilmiş olsa da onu yürütecek ve yaşatacak, devamlılığını sağlayarak başarıya ulaştıracak insanlardır. Bu nedenle insanın örgütteki yeri, konumu ve davranışları yorumlanmalı ve araştırılmalıdır. İyi bir

organizasyon, çalışanlarının memnuniyetiyle daha ileriye taşınabilir. Bu nedenle onların memnuniyetini sağlamak, bazı ayrıcalıklar tanıyarak kendi performanslarını gösterebilecek görevler vermek örgüt içindeki problemlerin azalmasını ve sorunların daha rahat çözülmesini sağlayacaktır. Neoklasik örgüt kuramının, örgüt kültürünü desteklemede önemli bir yönetim kuramı olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Kültür

18. yüzyıla kadar tekil olarak kullanılan kültür kelimesi, bu dönemden sonra çoğul olarak ve bir topluluğun, halkın ya da ulusun düşünce birliği olarak kullanılmıştır. Kültürün çoğul olarak bu anlamı, bu toplulukları oluşturan bütün felsefi, sanat, teknik, fikir alanlarındaki tüm üretim ve varlıkları olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2014).

Kültürün tarihçesine baktığımızda Fransızca'da "cultura" kelimesinden gelen sözcük Latince'de "colere", sürmek ve ekip-biçmek anlamına karşılık gelmektedir. İlk kez Voltaire "culture" sözcüğünü, insanın zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi ile yüceltilmesi olarak tanımıştır. Türkiye'de kültürü sosyolojik olarak ele alan ve tanımlayan ilk kişi Ziya Gökalptir (Arslanoğlu, 2000). Ziya Gökalp'in tanımına göre; "Kültür, halkın gelenekleri, alışkanlıklar, töreleri, sözlü ya da yazılı edebiyatı, dili, müziği, dini ahlakı, estetiği ve ekonomisiyle ilgili ürünlerdir." (Kaya, 2014).

Kültür için genelde "buralarda işleri yapma biçimimiz" şeklinde bir tanımlanma yapılsa da (Schein, 2004) kültürü derinlemesine anlamak ve aydınlatmak için birçok tanımdan bahsedilmektedir. Kültürün kapsadığı birçok unsur ve kavram vardır ve sadece insanla olmayıp botanikten, sosyal ve beşerî bilimlere kadar her alana uzanan geniş ve kapsamlı anlamlar içerir. Bir toplumun duyuş ve düşünüş birliğini oluşturan, gelenek durumundaki her türlü yaşayış, düşünce ve sanat varlıklarının topudur. Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan her türlü değerlerle bunları kullanmada, sonraki kuşaklara iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların tümüdür. En ilkel topluluklardan en gelişmiş insan topluluklarına kadar bütün toplulukların bir kültürleri olduğu gerçeği inkâr edilemez. Fakat toplumların yaşamları konusunda tutumları, coğrafya vb. etkenlerden farklılık gösterebileceği için kültür kavramının topluluklar için değişiklik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Kültür insanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliktir, insanın hayatını devam ettirebilmesi ve kendini hala canlı kılabilmesinin en büyük aracıdır. Çünkü onun bir avcıdan kaçmak için kullanabileceği aşırı hız yeteneği ya da avını yakaladığında hızlı bir şekilde onu etkisiz hale getirebilme gibi fiziksel özellikleri yoktur. Bu nedenle şu zamana kadar kendini canlı kılan en önemli unsurlardan birisi kültürdür (Schein, 2004). Buna göre tanımlarsak, kültür; insanın doğa dışında yaptığı ve ona kattığı maddi ve manevi her şeydir denilebilir. Kültür kavramı, uygarlık deyimiyile karşılaştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın genel gelişmesine bağlı olarak düşünülmüştür. Bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılan toplumsal miras olarak ele alınmıştır ve hakkında çok farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir.

Kültür, kavramının geniş bir kullanım alanı vardır. Kültürle ilgili birçok tanımla karşılaşabiliriz. Taylor (1871) “İlkel Kültür” adlı eserinde insan davranış ve düşünce sistemlerinin rastgele oluşmadığını, bunları doğal yasalara bağlı olduğunu, bu nedenle de bilimsel olarak incelenebileceğini öne sürmüştür. Taylor’a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.

Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması sebebiyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 2002). Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. İnsanların dünyaya bakış açılarını ve algılarını belirleyen bir kavramdır. İnsan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Schein (2004) kültürü, bir topluluk tarafından ortak öğrenilen ve paylaşılan, dışsal adaptasyon sayesinde içselleştirdiği temel kavramlar bütünü olarak tanımlar. Ona göre kültürün 3 kategorisi bulunmaktadır. Uluslar ve global meslekleri oluşturan makrokültür, kurumlar içinde oluşan örgütsel kültür ve alt kültürler ile daha küçük gruplar içindeki mikrokültürdür. Yine Schein (2004) kültürün 2 seviyesini tanımlar. Birincisi yapısal, görülebilen ve hissedilebilen süreçlerdir. Gözlemlenebilir davranışları içerir. Çözümlemesi zordur. İkincisi benimsenmiş görüş ve değerlerdir. İdealler, amaçlar, değerler ve istekleri içerir. İdeolojiler ve mantıklı bulunan her şeydir. Bu kavramlar davranış ve diğer yapılarla ilgili olmayabilir. Temeldeki varsayımlar dikkate alınmayan ve farkındalığı olmayan inanışlar ve değerlerdir. Bu kavramlar davranış, bakış açısı, düşünceler ve hisleri belirlemeye yarar.

2.2.1. Kùltürün özellikleri. Kùltürün özelliklerinden bahsederken birden çok unsurdan bahsedilebilir. Birden çok tanımı olan bu kavram özellik açısından da içinde fazlaca öge taşımaktadır. En çok bilinen özelliklerinden birisi kùltürün hem evrensel hem de özel olduğudur. Kùltürün evrensel olduğunu, savaşlarla, göçlerle buldukları yerlerden başka yerlere göç eden ve göç ettikleri coğrafyaya kendi kùltürünü de götüren insanların oluşturduğu görülmektedir. Kùltürün sürekli bir sarmaşma ve ayrışma dinamiğinden söz edilebilir.

Kùltürler, zaman zaman etkileşimde olduğu kùltürlerle bir araya gelerek başka kùltürlerle zenginleşmekte ya da etkilendikleri kùltürden coğrafi özellikler ya da yaşam koşulları durumunda ayrışabilmektedirler. Bu sebeple uygarlık tarihinden bu yana gelmiş ve hiç başka kùltürlerle iletişime geçmeden aynı kalmış bir öz kùltürden bahsedilmediği görülür. Kùltürden bahsederken sadece belli bir zümrenin sahip olduğu bir unsurdan da bahsedilemez. Bu nedenle, eğitimsiz birine kùltürsüz sözcüğünü söylemek anlamsızdır. Çünkü kùltür insanın kendini anlamlandırma ve çevresini anlamaya çalışmakta kullandığı bir unsurdur. Kişilerin gün içerisinde bile uyguladıkları bazı örf, adet ve gelenekler de kùltürün bir parçasıdır. Kùltür sanat, bilim, felsefe, dil, din, teknoloji, ekonomi, örf ve adetler, değerler ve tutumlar, estetik sanatlar ve semboller, tabular ve törenleri içerir (Cole, 2018).

Kùltür, bireysel olarak yaşanamaz, toplumsaldır. Kişilerin farklılıkları vardır ve göz ardı edilemez fakat kişi kendi başına bir kùltür oluşturamaz. Bir şekilde diğer insanların desteğine ihtiyaç duyacak ve onlarla etkileşim halinde kalacaktır. Bu iletişim ve etkileşimin sağlıklı olması kùltürel bazı özellikler sayesinde olur. Kùltür bir topluluk halinde yaşanır, kazanır ve aktarılır. Kùltür, toplum içinde ayan bir kişinin istek ya da davranışı değil, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ve toplumlarda tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerlerdir (Erdoğan, 2002).

Kùltür devinim halindedir, bir dinamiği vardır. Kùltürler aktarım ve paylaşım sırasında değişebilir. Ayrıca yaşanan çağa ve döneme göre insanların biyolojik, fizyolojik ve psikolojik yapılarına göre de uyum gösterebilirler (Cole, 2018). Kùltür zamana bağlı olarak değiştiği gibi topluluğa bağlı olarak da değişebilir. Küçük bir toplumda belki hızlı bir değişim göremezken modern kalabalık toplumda bu değişimin daha hızlı olduğu söylenebilir. Kùltürel değişim hızlı, yavaş ya da keyfi bir şekilde olabilir. Kùltür somut bir şekilde gösterilemez, soyut bir kavramdır. Kùltürü

araştırmak için insan davranışları altındaki ana metni araştırmak anlamlandırmak gerekmektedir (Cole, 2018). Çünkü insan davranışları kültürel bir referans oluşturur. İnsan karakteri ne kadar çok farklılık gösterse de belli düşünce ve tutumları etkilendiği kültürden oluşur.

Kültürün toplumsal özelliğinden bahsederken söylediğimiz gibi, kültür tarihsellik ve süreklilik içeren bir olgudur. Kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar (Unutkan, 1995).

Kültür öğrenilen ve paylaşılan bir unsurdur. Bir kültürün üyesi olan bir birey, o kültür içerisinde yeni bulunan bireylere kültürü tanıtır öğretir. Bir süre sonra kültürün ögesi haline gelen bu insan taklit etme, dinleme, konuşma gibi etkileşimlerle kültürü öğrenerek, yeni gelen bireylerle de paylaşabilir. Kültürün insan davranışlarını belirleyen bir unsur olduğu ve her topluluğun bir kültürü olduğu görüşünden yola çıkarak örgütlerin de kendine has kültürleri bulunduğu görülmüştür. Böylelikle örgüt kültürü üzerine araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir.

2.3. Örgüt Kültürü

“Güçlü kültürler rüzgâr gibidir. Görülemez, fakat estiği zaman herkes aynı yönden, aynı gücü hisseder.”

Andy Law (St Luke Reklam Ajansı Başkanı)

2.3.1. Tarihçesi. 1970’li yıllarda insan kaynakları kavramının ortaya çıkmasıyla, insanların kurum içerisinde verimliliğini arttırmak adına çalışmalar ve incelemeler geliştirilmiştir. Örgüt kültürü kavramı ilk olarak 1979 yılında sosyolog Pettigrew’un “Administrative Science Quarterly”de yayınlanmış olan “Örgüt Kültürleri Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) isimli makalesi ile alanyazına girmiştir (Boyras, 2018). Bu nedenle kültürle ilgili çalışmalar yüzyıllardır olmasına rağmen, örgüt kültürü konseptiyle ilgili çalışmalar 1980’li yıllara dayandığı düşünülmektedir (Middleton, 2002). İnsan gücü ve insan kaynağı bu dönemde önem kazanmıştır. Çalışanları ortak bir gayede tutmak ve belli değerler çerçevesinde normlar kazandırmanın şirketleri başarıya götürdüğü görülmüştür. Kültür, örgütsel davranışı şekillendiren bütünsel inançlardır. Örgüt kültürü, örgüt içinde güçlü örnekler olabilmesi için belirlenen normlar bütünüdür ve insan davranışını etkiler. Örgüt kültürü öncü akademisyenlerinden olan Hofstede örgüt kültürünü “süreç içinde problemleri çözmeye yarayan paylaşılan değer ve inanç paternleri” olarak tanımlar

(Middleton, 2002). Bir topluluğa aittir, dolayısıyla örgütlerin gelişmesi ve çalışanların sadakatiyle şirkete olan güvenini belirleyen bir örgüt kültürü vardır.

1930’larda Mayo ve Barnard informal örgütün doğasını ve işlevini tanımlarken, çalışanlar arasındaki iletişimin, paylaştıkları değerlerin ve davranış normlarının de üzerinde durmuşlardır (Kaya, 2014). Ülkemizde örgüt kültürü genel olarak örgüt içindeki birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşım yönelimler sistemi şeklindedir (Şişman, 2002). Örgüt kültürünü kuramsal olarak önümüze getiren 1981 yılında “Teori Z” kitabıyla Ouchi (1989) olmuştur. Japon şirketlerin başarıya ulaşma sırlarını araştıran Ouchi (1989), şirketlerin sadakat, güven, takım çalışması gibi ortak bir kültüre sahip olmasının, onları başarıya ulaştırdığını görmüştür. Daha sonra Deal ve Keneddy (1982) ile Schein (1984) örgütsel kültür kuramı çalışmalarına devam etmiştir. Schein (2004); örgüt kültürünü bir grubun dışa uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözebilmek için geliştirdiği bir unsur olarak belirler. Yine Schein’e (1984) göre örgüt kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan değer kalıpları, inançlar ve öngörüler olarak tanımlanır. Bu değerlerin, örgüt üyelerin, davranışları üzerinde bir etkisi vardır çünkü üyeler davranış ve düşüncelerini bu değer yargılarına güvenerek oluşturmaktadır (Schein, 1984).

İşletmelerde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir sistem oluşturulmaya çalışılır. İnançlar, normlar, değerler, temel sayılılar, politika ve stratejiler bu sistemin parçalarıdır. Bütün bu kavramlar işletmeler için bir kimlik oluşturur. İşletmede bulunan her bireyin buna uyum göstererek birlik halinde çalışmasını sağlayan bu kimlik “örgüt kültürü”dür (Deal ve Kennedy (1999); Ouchi (1989); Schein, 2004;). Kültür ve örgüt kavramlarına bakıldığında ikisinin de topluluklarla oluşan kavramlar olduğunu görülebilmektedir. Bu nedenle bu iki kavram arasında bir bağ oluşmaktadır. Bu birbirine benzeyen iki kavramdan ötürü, önceleri sosyoloji ve antropoloji disiplinleri açısından incelenen kültür, daha sonra yönetim disiplini tarafından da örgütlerin incelenmesinde de araştırılmaya başlanmıştır.

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Ortak değerler, inançlar ve normlarla temelden oluşturulan bu kültür, örgütte yer alan her bireyin içselleştirmesiyle kurumu başarıya ulaştırır. Örgüt kültürü her insanın kendine özgü karakteri ve kişiliği olması gibi düşünülebilir. Her örgütün de kendine göre kuralları, değerleri, sembolleri ve ritüelleri vardır (Schein, 2004). Örgütler bu unsurlar üzerine kurulur ve bu unsurlar çerçevesinde gelişim göstererek başarıya ulaşırlar. Her örgütün

kültürünün farklı olması bir yana her örgütte kullanılan kültür özellikleri aynıdır. Ortak dil, terminoloji, kurallar, gelenekler, felsefe, duygular, davranışsal düzenlemeler, prensipler, paylaşılan değerler, örgüt çalışanlarının örgütün işlevselliğini destekleyen her türlü uyum ve işleri yapış yolları örgüt kültürünü kapsar. Örgüt kültürü, örgütün çevrede bilinirliğini, toplum içerisindeki başarısını, kişilerle olan ilişkileri ve düzeylerini belirleyen en önemli araçlardan birisidir (Boyraz, 2018). Örgüt kültürü ayrıca çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini, beklentilerini, davranışlarını belirlediği görülmüştür. Örgüt kültürü, yöneticilerin buldukları ortamı görme biçimleri ve gördükleri bu ortamın değişikliklerine nasıl ayak uydurabileceklerine dair paylaşılan inançlar bütünü olduğu söylenebilir. Örgüt kültürüne uyulmasında ve dolayısıyla örgütün içinde çalışanların kuruma bağlılıkları, çalışma düzenleri ve kurumun belirlemiş olduğu değerleri yürütmesinde yöneticilerin etkisinin olduğu görülür.

Örgüt kültürünün duayenleri arasında yer alan Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) Profesörü Edgar Schein (2004), kültür tanımının uzun ve karışık bir tarihi olduğunu söylemektedir. Bir dönem birinin sofistike ve donanımlı olduğunu anlatmak için “kültürlü” sözcüğü kullanılmıştır. Antropologlar toplulukların tarihleri boyunca oluşturduğu, yarattığı belli ritüeller ve değerler olduğunu belirtmişlerdir. Son zamanlarda yönetim araştırmaları içinde yer alan kültür hakkında araştırmacılar bir kurumun iklimi, insan ilişkilerinin düzeni, belirlenmiş değerler ve kurumun inançları şeklinde tanımlamalar yapmışlardır (Schein, 2004). Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünlüme sorunlarını çözmek için geliştirdiği belirli düzende temel varsayımlar.” olarak tanımlamıştır. Schein bir örgütün kültürünü anlamak isteniyorsa, örgütün yüzeyde görünen kısmının -görünen olgularının- altının kazılmasını ve temelde bulunan varsayımlarını yüzeye çıkarılmasını söylemektedir. Bunu yapabilmek için bir araç sağlar; bu da kültürün organizasyon kültürü içerisinde nasıl olduğuna ait resmi bir tanımdır. Bu tanıma sayesinde Schein, bir kültürü yöneten devrimsel dinamiklerin sadece nasıl anlaşıldığını değil, onun nasıl öğrenildiğini, nasıl aktarıldığını ve nasıl değiştirildiğinin de anlaşılabilmesini savunur.

Örgütler, üyelerinin kendi aralarında ve çevreyle olan ilişkilerinden oluşan etkileşimlerin sonucunda zaman içinde benimsenen normlar, gelenekler gibi o örgüte has olan davranış kalıpları ve hayata bakış açısı oluşturarak örgüt kültürü kavramını yaratır ve bu kavramla diğer bütün örgütlerden farklılaşırlar (Özmen ve Aküzüm,

2016). Bir örgütün kültürü, birlikte iletişim halinde oldukları sürece göre daha çok gelişir ve oturur.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, örgütsel davranışların nasıl belirlendiği, çalışanlarda tam olarak anlaşıldığı için kurum içi verimlilik ve başarı görülecek ve hatta artacaktır. Çünkü bu kurumlarda çalışanlar örgüt kültürünün öğrettiği değerler, normlar ve inançlar doğrultusunda kurum içi faydalı bir davranış kazanmaktadırlar, buna göre emek gösterip çalışmaktadırlar. Zayıf örgüt kültürü olan bir kurumda, örgüt için iletişim de zayıf olur. Hizmet verdiği kurumun değerlerini, inançlarını tam olarak oturtamamış ve buna göre bir davranış biçim oluşturmayan çalışanlar, kurumun başarısını göremezler. Örgütün stratejisini yürütmekte, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon kısmında zorlanırlar ve alınan kararlarda, yapılan işlerde atikliği gösteremedikleri için rakiplerinin gerisinde kalırlar (Schein, 2004).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli normları ve değerleri daha iyi algılamasına böylece kendilerinden beklenen performansı göstermelerine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışları kazanmasında önemli bir rol oynar, böylelikle yönetimin sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olur. “Biz” duygusunu, takım ruhunu geliştiren şey yine örgüt kültürüdür. Çalışanlar arasındaki iletişimi ve haberleşmeyi daha net ve sağlıklı kılar. Birbiriyle iyi iletişimde olan çalışanlar aynı zamanda birbirleriyle daha iyi ve başarılı iş yürütmektedirler. Örgüt kültürünün daha geniş bir fikir birliği oluşturması, kurum için gruplaşmaları önlemektedir. Middleton (2002) örgüt kültürünü insanların davranış biçimlerine belirleyen koca bir kalp ve ruh bütünü olarak tanımlar. Ayrıca, örgüt kültürü için davranış haline dönüşen kolektif inançlardır der.

Kültürün bulunduğu coğrafya, insanlar gibi unsurlara göre farklılık gösterme özelliği örgüt kültüründe de geçerlidir. Türkiye’de kurum kültürü planlı ve programlı çalışmaktan ziyade, insan odaklı çalışmaktadır. Randevular iptal edilebilir, planlar değişebilir. Ortak değerlere uyum gözükür ve biz duygusu egemendir. Otoriteye karşı bir çekince gözlemlenebilir, çalışanlar yöneticilerine görüşlerini söylemekten çekinmektedir. Yönetici ise otoriterdir. İnsanlar ödün verme konusunda geri planda dururlar, uzlaşma bir yenilgi olarak algılanır bu nedenle anlaşmaya varmak uzun zaman almaktadır. Çalışan yönetici odaklıdır, yöneticiden kesin ve net yanıt almayı bekler (MEB, 2015).

Kültürün belirli ve net bir tanımı olmadığı gibi örgüt kültürünün de birden çok tanımlaması mevcuttur. Örgüt kültürü alanında belli modeller geliştirmiş araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlamışlardır (Hoy ve Miskel, 2015). Ouchi (1981) örgüt kültürünü “örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler” olarak tanımlamıştır. Bu kavramların örgüt kültürünün yapı taşını oluşturduğu gözlemlenmiştir. Mintzberg (1989) örgüt kültürüne, örgütün ideolojisi veya bir örgütü diğer örgütten ayıran gelenek ve inançlar olarak bakmakta ve örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşamın olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürü alanında duayen isimlerden biri olan Schein’a (1984 ve 1999) göre örgüt kültürü, örgütün başarılı bir biçimde yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan, örgüt üyelerinin kendiliğinden paylaştıkları temel sayılılar, değerler ve inançlar olarak ele alınmalıdır.

2.3.2. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar

2.3.2.1. Düşünsel öğeler

2.3.2.1.1. *Değerler ve inançlar.* Değerler ve inançlar bir kurumun sarsılmaz unsurlarıdır. İnançlar kurum içinde net bir şekilde kabul edilen kavramlar ve önemli olan her şeydir. Değerler ise zor zamanlarda bile tutunulabilen ve insanın ne olduğuyla ilgili bir kavramdır (Deal ve Kennedy, 1999). Değerler, yeni bir görev, olay ya da problem ile karşılaşıldığında çözüm için neyin doğru olup olmadığını, neyin işe yarayıp yaramadığını ortaya çıkarmaya yarayan unsurdur. Örneğin, bir iş yerinde satışlar azalıyorsa müdür, “Reklamı arttırmalıyız.” diyebilir. Çünkü reklamın satışı arttıracığına dair bir inancı vardır. Eğer müdür kendi ekibini ikna eder ve çözüm başarılı olursa, reklama olan inanç sadece müdürün inancı olmaktan çıkar ve kurum tarafından paylaşılan bir değer ve inanç haline dönüşür (Schein, 2004).

Değerler belirli bir zaman dilimi içerisinde oluşur ve yerleşmiş olan bu değerler kolayca değiştirilemez. Sadece çevre koşullarına göre uzun zaman diliminde etkisi farklılaşır ya da tümüyle ortadan kalkabilir. Değerlerin değişmesinde ülkelerin gelişmesi ve eğitim büyük bir rol oynar. Değerler, örgütte kişilerin başarılı olması için nasıl davranış halinde olmaları gerektiğini gösterir. Bireyler davranış sebeplerini açıkladığında, örgütün temel değerlerini görmeye başlanır. (Hoy ve Miskel, 2015). Çalışanlar örgütlerin değerlerini ve nerede durduğunu bilirlerse bu standartları destekleyecek kararlar alabilirler. Bu standartlara uygun kararlar alabilen çalışan

böylece daha çok kendini örgütün değerlerine bağlı hissedecek ve örgüt yaşamına daha çok bağlanacaktır.

Ouchi, 1981’de Japonların şirket başarısını araştırmış ve onları başarılı kılan düzeyleri incelemiştir. Ortak olarak paylaşılan değerlerin yani ortak kültürün şirket çalışanları tarafından benimsenmesi başarıyı sağlamıştır. Samimiyet, güven, eşitlik, birlikte çalışma, takım çalışması gibi ortak değerlere sahip olan bu şirketler sadece sahip oldukları teknoloji değil insan gücünün ve insanları yönetme durumunun da şirketlerin başarıya ulaşmasının yolunu açmıştır. Ortak kültürün ve değerlerin benimsenmesi üzerine şirket başarısının sağlanmasını açıklayan bu örgütlere “Teori Z Kültürleri” denmiştir. Bu örgütlerde uzun dönemli istihdam sağlanmaktadır. Uzun dönemli bu istihdam çalışanlarda güven duygusunu besleyerek örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Bu dönem içerisinde sahip olunan terfi sürecinde ise farklı görevler üstlenen çalışanlar kariyer yönelimlerini buna göre belirleyerek bilinçli bir şekilde şirket içerisinde kendilerini geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Bu tip örgütlerde çalışanların takım çalışması ve iş birliği değerlerini benimsemesi karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır. Karar verme sürecinde kişilere karar vermeleri için sunulan bireysel sorumluluk örgüte karşı bağlılığı besler ve güven duygusu ile grup bağlılığını sağlar. Kültürün bu temel değerleri, örgüt üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği ve paylaştığı baskın değerlerdir. Bunlar, örgüt yaşamının bütün yönlerini derinden etkiler (Hoy ve Miskel, 2015).

2.3.2.1.2. Normlar. Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen ve sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Normlar, grup üyelerinin değerlere göre nasıl davranmaları gerektiği inancıdır. Normlarla değerler arasında fark; değerler soyut ve geneldir, normlar ise daha belirgin ve yol göstericidir. Norm, kültürün ve örgütün değerlerinin belirlediği informal, yerleşik davranış kurallarıdır. Bu davranışlar, örgütün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur çünkü örgüt çalışanlarının bu normlara göre hareket etmesi örgütsel davranışın anlaşılmasını sağlamaktadır.

Allen ve Kraft’a (1982) göre normlar, evrensel fenomenler olup gereklidirler ve istikrarlıdır. Aynı zamanda aşırı derecede uyumludurlar. Çok kolay bir şekilde değişebilir ve değişimlere ayak uydurabilirler. Büyüklüğü ne olursa olsun, bir örgüt

kendini kültürel bir varlık olarak görüyorsa, var olan normları yok ederek, değiştirerek ya da iyileştirerek yollarına devam edebilmektedir.

Örgüt içerisindeki normların oluşmasında hikâyelerin ve törenlerin önemi vardır. Örgütteki çalışanlara aktarılan bu hikâyeler sayesinde belli değerlere uygun oluşan normlar belirtilerek bu şekilde davranmaları beklenir. Normlar, örgütler tarafından uygulanan yaptırımlarla çalışanlara kazandırılır. Örgütün normlarına uymayan çalışanlar cezalandırılır, uyanlar ise ödüllendirilir. Yöneticiler de örgüt kültürünü oluştururken birlikte çalışacağı insanların kültürel normlarından haberdar olmalı ve bunu şirket normlarına uydurmaya çalışmalıdır. Yöneticilerin iş görenlerini tanımlarında değer ve normlar büyük önem taşır (Özkalp, 1995).

2.3.2.1.3. Sayılıtlar. En derin düzeyde kültür, gizli sayılıtlardan meydana gelir. Aslında herhangi bir örgütte ya da sosyal çevrede bulunan insanların kendilerini nerede gördükleriyle ilgili sayılıtları mevcuttur. Bu sayılıtlar kültürün temelinde, örgüt kültürünü oluşturan ve davranışlarını düzenlemede yardımcı olan bir düzeydir. Schein'da (2004) örgüt kültürü şemasında farkında olmadan davranışlarımızı etkileyen bu sayılıtların en temelde olduğunu belirtmiştir. Gizli sayılıtlar, insan ilişkileri, insan, gerçek ve doğrunun doğası ve çevre hakkındaki soyut inançlardır (Dyer, 1985). Sayılıtlar, örgütteki insanların davranışlarını temelden etkileyen inançlar örüntüsüdür. Bu örüntüler, örgütteki herkese aktarılır ve problemler karşısında nasıl davranması gerektiğini ve nasıl tepki vermesi gerektiğini bilinç dışı olarak, kendiliğinden ayarlamasını sağlar. Bilinç dışı olarak sahip olduğu bu sayılıtlar tartışmasız olarak kabul edilir ve sorgulanmaz. Bir kurumun örgüt kültürünü anlamada en önemli rol oynayan şey bu sayılıtları çözümlenmekten çıkar. Çünkü temelde örgütü oluşturan değerler sayılıtlardan yola çıkarak oluşur. Diyelim ki bir okulda temel sayılıtlardan birisinin gerçek, açık bir platformda, fikir çatışmaları ve fikir alışverişi yapılarak ortaya çıkarılması olsun, bu sayıltı okulun açıklık değerine sahip olduğunu görmemize yarar. Dolayısıyla temelde örgütlerin sahip olduğu inanç, değer ve normların temelini sayılıtlar oluşturur. Örgüt kültürünü anlaşılması isteniyorsa temelden başlayarak sayılıtlar incelenmelidir (Schein, 2004).

2.3.2.2. Simgesel öğeler

2.3.2.2.1. Metafor ve semboller. Örgüt kültürünün pekiştiricisi olan semboller, alanların, binaların tasarımı, fiziksel görünümü, mobilyalar, yöneticilerin giysileri,

logolar, ürün tasarımlar vb. öğelerdir (Güçlü, 2003). Örgütlerin kendilerini belirlemesi için bazı sembol ve simgeleri vardır. Kültürün önemli bir kısmını oluşturan bu semboller aslında örgütün belirleyicilerindedir. Rozet, flama gibi somut sembol ve simgelerin olmasının yanı sıra, dönemlere veya krizlere verilen özel isimler de örgütün soyut sembolleri arasındadır.

2.3.2.2.2. *Ritüeller, seremoniler ve törenler.* Trice ve Beyer (1984) ritüel ve törenleri sonu ve başı olan, kültürün değer ve inançlarını gösteren etkinlikler olarak açıklar, örgütün paylaştığı ortak manevi değerleri içerir.

Seremoniler belli bir mesajı belirtmek ve özel bir amacı gerçekleştirmek amacıyla yapılan etkinliklerdir (Güçlü, 2003). Bu törenler sırasında örgüt tarafından önemsenen kişiler, değerler ve olaylar anılır. Örgütlerde yapılan tören ve seremonilerin 4 önemli işlevi vardır: sosyalizasyon, istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak ve dış çevreye mesaj yollamaktır (Akıncı, 1998).

Önemli normların ve kültürel değerlerin anıldığı bu etkinlikler birlikteliği sağlamlaştırmada önemli rol oynarlar. Örgütün belli bir projeyi tamamlamasının sonrasında ya da yıldönümü kutlamaları, çalışanlarının emekliliği veya yeni işe başlaması ile ilgili törenlerden oluşur. Örgütün kendi içinde belirlediği özel ve anlamlı günlere için oluşturulan bu etkinlikler, örgüt kültürünün ve davranış biçiminin de bir aynasıdır.

2.3.2.2.3. *Hikâyeler ve kahramanlar* Örgütler kültürlerini, felsefelerini, değer ve inançlarını aktarmada hikâyelerden yararlanırlar (Akıncı, 1998). Bu hikâyeler örgütün kahramanları, daha önceden yaşadığı olaylarla ilgili sonuç ve süreci kapsayarak örgüt paydaşlarının motive olmalarını ve örgütle bağlarının sağlamlaştırılmasını sağlar. Bir örgütün kuruluş ya da önemli bir başarıyı yakalama hikâyesi, örgüt çalışanlarının ilgisini çeker ve kültürle ilgili daha fazla bilgi sahibi olurlar. Bu hikâyelerle birlikte örgüt için önemli olan öğrenilir ve çalışanların kendilerine örnek alabileceği olaylar oluşur. Çalışanların kültürü anlayabilmesi için anlatılan hikâyeler, geçmişle geleceği birbirine bağlar, güncel pratiklerle ilgili meşruluk ve açıklama sağlar, örgüt için neyin önemli olup olmadığını açıklar, örgütün hedefleri adına belli imajlar yaratır. Örneğin; Art Fry firmasında, bir araştırmacı kitap sayfalarını daha iyi işaretlemek istemiştir ve küçük kâğıtlarla işaretlendirmeyi kolaylaştıran “Post-It Note”u bulmuştur. Bu hikâye örgütün “yenilikçilik ve yaratıcılık” değerlerinin önemsendiğini açıklamak için

anlatılır (Coulter ve Robbins, 2012). Bu hikâyenin kahramanı için örgüt içinde sözü edilen bir kahraman olarak bahsedilebilir. Çoğu büyük ve başarılı şirketin kahramanları vardır (Lunenburg, 2011). Kahramanlar, örgüt içi değerleri pekiştiren ve örgüt çalışanları için bir rol model olma görevi taşıyan kişiliklerdir (Köse, Tetik, Ercan, 2001). Bu sebeple kahramanların örgüt kültürü içinde büyük bir yere sahip olduğu görülür.

2.3.3. Örgüt kültürü ile ilgili kavramlar

2.3.3.1. Örgüt iklimi. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi insanların deneyimlerini kavramsallaştırdığı ve çalışma koşullarını tanımladığı iki alternatif yapıdır (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013). Örgüt iklimini aslında örgütteki ortam olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün benimsendiği her kurumda örgüt iklimi de daha iyi olur. Örgüt iklimini oluşturan şey örgüt kültürüdür. Örgüt iklimi, yöneticilerin çalışanlarına olan davranışları, çalışanların birbirine ve yöneticilerine olan davranışlarını içerir. Bu davranışların oluşmasında ve iyileşmesinde örgüt kültürünün etkisi vardır.

Okul iklimini, açık ve kapalı iklim olarak ikiye ayırabiliriz. Açık iklimde öğretmenlerin yöneticilerle ve birbirleriyle iş birliği ve saygı çerçevesinde ilişkileri belirlenir. Müdürler yüksek düzeyde destekleyicilik gösterir. Öğretmenlerini dinler ve fikirlere açıktır, değerlendirmeyi ihmal etmez. Müdür lider konumundadır, düşük düzeyde yönlendirme yapar, öğretmenlerinin performanslarını göstermesi için olanak sağlar, sıkı bir yönlendirme içine girmez. Bürokratik işlerden kaçınarak daha kolaylaştırıcı davranır. Öğretmenlerin arasındaki ilişkileri, davranışlarını, etkileşimlerini destekler. Öğretmenlerin birbiriyle arası iyidir hatta yakın arkadaşlardır. Özel olarak herkes açık ve gerçekçidir. Daha rahat bir iklim söz konusudur. Kapalı iklim aslında bu tarzın tam tersidir. Yöneticiler daha çok kendi fikir ve yönetim tarzları çerçevesinde öğretmenlerden davranış beklerler. Çok fazla fikir alışverişine açık değillerdir. Müdür, ilgili ve sempatik davranışlar sergilemez fakat sıkı takipçi ve katı bir şekilde kontrol eden bir mekanizması vardır. Öğretmenler arasında güvensizlik ve şüphe vardır. Yakın arkadaşlıklar ya da dostluklardan uzak bir iletişim görülür (Hoy ve Miskel, 2015).

2.3.3.2. Örgütsel iletişim. Neoklasik yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir kavram olarak örgütsel iletişim, kültür hakkında bilgi sağlanması açısından en önemli kavramlardan biridir. Örgüt iletişimi, iş birliği, başarının devamı, işlerin yapılması ve

kurum içi verimlilik için en önemli araçtır. Örgüt kültürünün benimsediği bütün inançlar, değerler, örgütte yer edinmiş kişilere iletişim yoluyla aktarılır. Örgüt kültürünü ve örgüt iklimini de örgüt içi iletişim etkileyecektir. Çünkü yöneticiler ancak iyi bir iletişim ile örgüt kültürünü çalışanlarına benimsetebilirler.

Örgüt içinde iletişim informal ya da formal olarak sağlanır. İnfomal iletişim çalışanların kendi aralarında hikâye ve dedikodularını kapsar, formal iletişim ise iş tanımlarını açıklayıcı, işin yürümesini sağlayan toplantılardır (Çelik, 2009).

2.3.3.3. Örgüt kültürü ve liderlik

Liderler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temelini oluştururlar (Çelikten, 2006). Örgüt kültürü açıklandığı üzere, örgüt içinde paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve davranış kalıplarıdır. Olumlu bir örgüt kültürü oluşmasında bunu yönetecek, çalışanlarına aktarabilecek ve devamlılığını sağlayabilecek bir liderin olması çok büyük önem taşır. Lider olmak örgütün genel sorunlarını çözmekle kalmayıp, ani kriz durumlarında da çözüm yaratabilme sanatıdır (Day, Harris ve Hadfield, 2001). Liderin yol gösterici bir özelliği ve başkalarını etkileme gücü vardır. Örgüt içi çıkan anlaşmazlıkta hakemlik yaparak orta yolu bulmak, takım gücünü diri tutmak, grup içi birliği sağlamak, kendi kişisel özellikleri ve davranışlarıyla çevresine örnek olmak gibi birçok özelliği barındırır. Etkili bir lider örnek alınır ve çalışanlarının hayatlarına dokunarak kendi işinde de daha verimli olmasını sağlar. Kouzes ve Posner'e (2010) göre liderlik başkalarının ortak bir amaç için mücadele etmelerini sağlama sanatıdır.

2.3.4. Örgüt kültürü modelleri

2.3.4.1. Peters ve Waterman Modeli. Peters ve Waterman (1982), örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi anlamak için Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu, örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri, sekiz faktör olarak belirlemişlerdir. Bu sekiz faktörü In Search of Excellence (Mükemmeliğin Peşinde) kitabında vermişlerdir. Buna göre mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları ise; hareketi tercih etme, müşterilerle sürekli ilişkiler, girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi, insana değer vererek verimliliği arttırmak, basit yapı ve az kurmay, bir ana işletme değerine önem verme, en iyi bilinen iş alanında kalma, gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma şeklindedir (Peters ve Waterman, 1982).

Yukarıdaki sekiz faktörü biraz daha açıklamak gerekirse, şirketler kararları çabuk vermelidirler. Ellerine somut kanıtlar geçmeden karar alınmalıdır. Müşterileriyle yakın olan ve değer veren şirketler, diğerlerine göre daha başarılı olmuşlardır. Gelecekte, şirketin nasıl şekilleneceğini, nasıl iyi olabileceğini belirleyebilen en önemli faktörlerden birisi müşterilerdir. Bu nedenle müşteriler örgüt kültürünün temelini oluşturan önemli unsurlardan biridir. Başarılı şirketler bürokrasiyi aza indirerek fikir ve girişimciliği destekleyen şirketlerdir. Ayrıca üretimde verimliliği arttırmanın en etkili yollarından biri de çalışanı motive etmek ve güdülemektir. Çalışanlara ayrıcalık ve sorumluluk verildiğinde daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkar. Başarılı şirketlerin hepsinde bir kurum kültürü vardır. Bu nedenle yeni başlayan çalışanlara kurum kültürünün verildiği oryantasyon ve sunumlar yapılmalıdır. Şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgilerin verildiği bu seminerler çalışanın kurum kültürünü benimsemesinin temelini atmış olur (Peters ve Waterman, 1982).

2.3.4.2. Ouchi'nin "Z" Modeli. 1981 yılında Ouchi tarafından ileri sürülen Z Teorisi, katılımcı yönetim anlayışının gelmesiyle birlikte kurum kültürü modellerine önemli bir ışık tutmuştur. Z Teorisi'ne göre ülkelerin verimsizlik sorunu ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları sayesinde olur (Ouchi, 1989). Ouchi "Z teorisinden alınacak ilk ders güvendir." der. Çünkü verimlilik ve güven paralel bir şekilde ilerleyecektir. Yöneticiler, çalışanlarını iyi tanırlarsa onları ne tarafa yönlendirebileceğini hangi ekipte verimli olabileceğini bilir. Ouchi araştırmasında Japon firmaların başarılarını Amerikan şirketleri ile karşılaştırarak aralarında farklılıkları ortaya koymuştur (Beycioğlu, 2007). Bunun sonucunda, coğrafyanın taşıdığı normların, onun üzerinde kurulmuş firmalar içindeki örgütsel kültürü de etkilediğini saptamıştır (Akıncı, 1998). Amerikalı şirketlerde yerleşmiş bir "iş hayatında duygulara yer yoktur" inancı vardır. Fakat araştırmalar sonucu Japon şirketlerinde durumun bu şekilde olmadığı görülmüştür. Bunun gibi özellikleriyle Ouchi (1989) Japon şirketleri ve Amerikan şirketlerini karşılaştırmış ve ortaya Z Teorisi'ni çıkarmıştır (Tablo 1).

Tablo 1

Ouchi Z Teorisi

Japon Şirketleri	Amerikan Şirketleri
-------------------------	----------------------------

Hayat boyu iş	Belki uzun döneme dönüşebilecek kısa süreli iş
Yavaş gelişim ve terfi	Yavaş gelişim ve (belki) terfi yok
Uzmanlaştırılmamış kariyer	Yarı uzmanlaştırılmış kariyer
İç kontrol mekanizması	Dış kontrol mekanizması
Kolektif karar alma	Bireysel karar alma
Kolektif sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Bütüncül ilgi	Bölümlendirilmiş ilgi

Peters ve Waterman'nın Mükemmellik Modeli'ni andıran bu modelde, ikisini ayırıştırın faktörün karar verme mekanizması olduğu söylenebilir. Ouchi Modeli'ne göre en kıdemsizden en kıdemliye doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli belirlenmektedir. Amerika'daki şirketlerde genelde "ben" merkezci bir durum olduğu için başarı ve başarısızlıklardan departman yöneticileri ve proje koordinatörleri sorumludur (Ouchi, 1989).

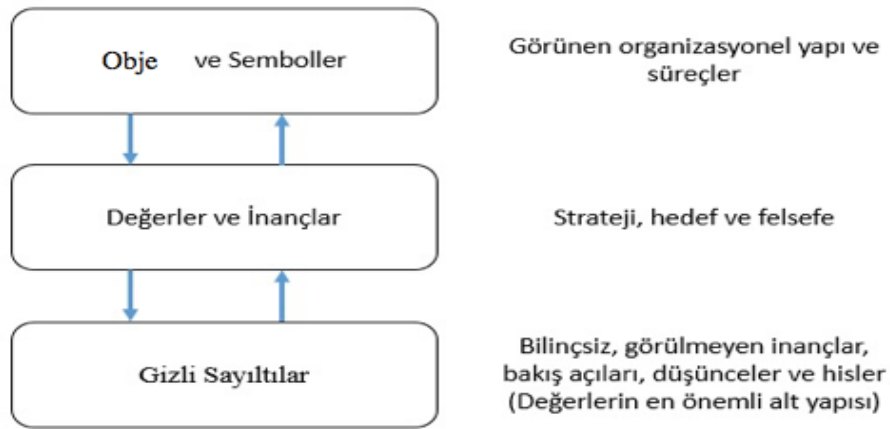
2.2.4.3. Schein Modeli. Örgüt kültürü literatüründe en kabul görmüş olan model MIT Profesörü Edgar Schein'in (1984) örgüt kültürü modelidir. Schein kültürün ne demek olduğunu anlamak için kültürün hangi içeriği kapsadığını ve onu nasıl ölçebileceğimizi anlamamız gerektiğini söyler. Kültür ve liderlik bir paranın iki farklı tarafıdır diye açıklar. Birini anlamadan diğeri anlamlandıramayız. Bunun devamında da kurumların ortak tarih ve işlere sahip olan güçlü alt kültürlerin olduğu, kültürel yapılar olduğunu anlamamız gerektiğini belirtir.

Schein (1999) göre örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmek için fikir birliğinin önemi vardır der. Hedef ve amaçlara ulaşmak için de bu hedef ve amaçları gerçekleştirecek araçlar içinde ortak bir fikre varılması gerekir. Bunun için ortak bir dil ve kavram birliği olması gerektiğini vurgular. Ortak bir dilde buluşmayan örgütte iletişim sıkıntısı ortaya çıkacağını savunur. Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Örgütlerde ödül ve cezaların olması gerektiğini de savunur. Ayrıca örgütlerin açıkça belirtmese de baz aldığı bir ideoloji vardır. Bu ideoloji örgüt kültürünü ayakta tutmak için önemlidir. Ortak dil ve kavram birliğinin sağlanması iletişim açısından örgütü birbirine bağlayan etkenler arasındadır.

Ortak kavramların üzerinden kurulan bir örgütte bütünleşme daha çabuk ve kolay olacaktır.

Gruba dâhil olma sınırlarını belirleme kültürün en önemli konularından birisidir. Katılmak isteyenler bu sebeple gruba katılma koşullarını ve nedenlerini ararlar. Örgütlerde hiyerarşi bellidir ve kimin ne yetkisi olduğu, terfi sistemi vb. kavramlar belirlenmiştir. Güç ve konumun belirgin olması örgüt üyelerinin uyum içinde olmasını sağlar. Ayrıca örgütteki arkadaşlık ilişkileri, duygusal açıdan bağlı olmak yapılan işi de kolaylaştırır. Örgütler açıklanamayan bazı ideolojilere sahiptirler. Bu ideolojilerin belirlenmesi, değerlerin oluşması ve bunların açıklanması, örgütte çalışan insanların endişelerini azaltacaktır. Örgütte olumlu ve olumsuz davranışların hangileri olduğu çalışanları tarafından bilinmesi gerekir. Hangi tutumların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağına yönelik çalışma düzeni oturtan çalışan sayesinde verimlilik artacaktır (Schein, 2004).

Bu modelde örgüt kültürü 3 farklı seviyeye ayrılmıştır. Bunlar; objeler, değerler ve inançlar, temel varsayımlardır (Şekil 2).

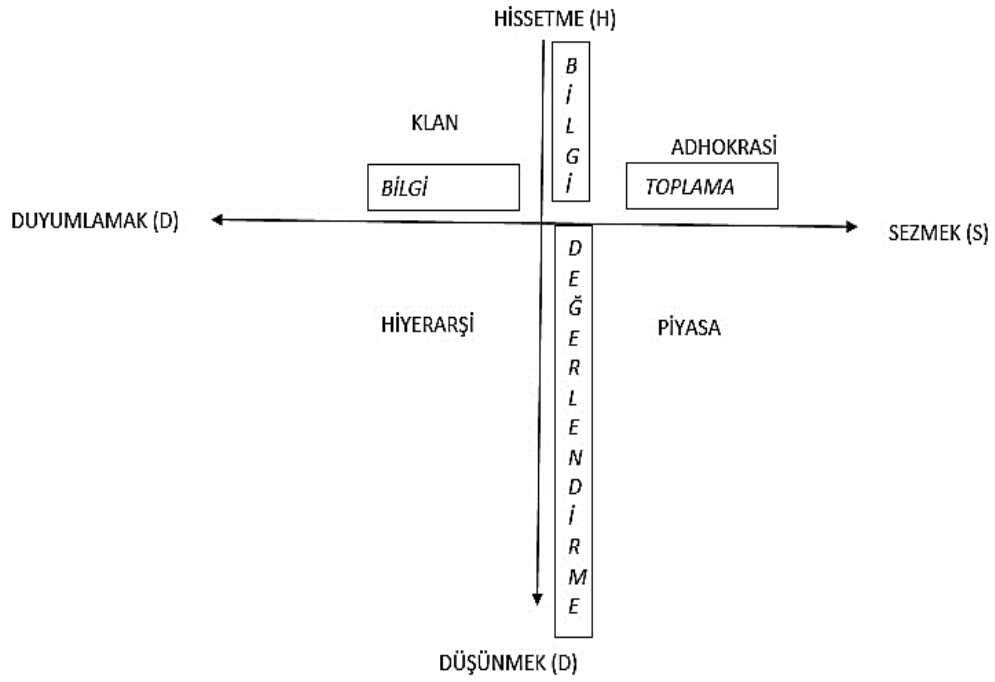


Şekil 2. Schein örgüt kültürü modeli.

Pratikte bu 3 seviye farklı katmanlardan oluştuğu için “soğan modeli” olarak bilinir. Soğanın en temelinde yani kalbinde varsayımlar bulunur. Temelin çevresinde değerler ve dış katmanda ise objeler ile sembolleri görürüz. Dış katmandaki bu unsurlar kolayca değiştirilebilirler. En dış katman ile değerlerin bulunduğu katman arasına “kahramanlar” dediğimiz farklı bir katman da koyulabilir. Kahramanlar örgütte büyük rol oynarlar, çünkü onlar sevilen ve örnek alınan kişilerdir.

2.2.4.4. Cameron ve Quinn Modeli. Cameron ve Quinn geliştirdikleri örgüt kültürü modeli, örgüt kültürünün başarıya ya da etkinliğe etkisini incelemiştir. Michigan Üniversitesi'nden olan bu iki akademisyen kurumun etkililiğini sağlayan en önemli iki boyutu bulmuşlardır. Bunlar içsel odak yani entegrasyon ya da dışsal odak yani ayırt edilebilirlik ve sabit olma yani kontrol mekanizması ve esnek olma yani tolerans boyutudur. Bu ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları geliştirdikleri modelin adına “Rekabetçi Değerler” adını vermişlerdir.

Rekabetçi Değerler Modeli'nde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar “Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Piyasa”dır (Şekil 3). Bu 4 kültür tipini 4 başlıkla farklı ortak değerlerde toplamıştır. Bunlar da baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem olarak ayrılabilir.



Şekil 3. Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli.

2.2.4.4.1. Klan kültürü. Kadranın sol üst tarafından bulunan (Şekil 3) ideal form klan kültürüdür. Bu forma aile tipi bir organizasyon şekli olduğu için klan kültürü denir. Klan tipi kültürlerde paylaşılan değerler, katılım isteği, bireysellik ve “biz” olma hissiyatı daha çok görülür. Ekonomik bir yapıdan çok aile yapısı görülür. Hiyerarşik ve rekabetçi karakteristik yapı yerine takım çalışması, çalışanları içeren planlamalar ve çalışanların kurumsal bağımlılığı gibi değerler üzerine kurulmuş bir yapı vardır. Bu kültürün ortaya çıkması 1960 ve 1970’li yıllarda Japon firmaların çalışmasıyla başlar (Ouchi, 1989). Klan kültürü insan odaklı ve arkadaşçadır. Liderler, işleri kolaylaştırıcı,

takım oluşturucu ve mentörlük rolü üstlenirler. Değerler bağlılık, iletişim ve gelişim üzerine kuruludur. Bağlılık çok yüksektir. Çalışanlar arası arkadaşlık ilişkileri birbirine bağlıdır. Kurumun etkinliği kişisel gelişim ile işe katılma ile ortaya çıkar.

2.2.4.4.2. *Adhokrasi kùltürü.* Dünyada endüstri çağından bilgi çağına geçişte yeni bir kùltür boyutu ortaya ıkmiş ve adhokrasi kùltürüyle bu şekilde tanışılmıştır (Cameron ve Quinn, 2006). Diğer üç boyutun aksine adhokrasi kùltüründe sayılılar girişimcilik, yaratıcılık ve yeni ürünler üzerine kurulmuştur. Bu kùltürde, liderler yenilikçi ve girişimci bir yol gösterme biçimine önem vermektedirler ve günümüz dünyasının organizasyonel yapısına uygun bir kùltür boyutudur. Bu kùltür boyutu daha dinamik ve girişimcidir. Liderler yenilikçi, ileri görüşlü ve girişimci bireyler olarak rol üstlenirler. Değerler yenilikçilik, atiklik ve dönüşüm üzerine kurulmuştur. Yenilikçilik, vizyon ve yeni kaynakları kullanma kurumun temel etkinliğini oluşturur. Bir kurum yenilikçi olduğu zaman etkin olacağı düşünülür. Adhokrasi kùltüründe ana kelime “yaratmak”tır.

2.2.4.4.3. *Piyasa kùltürü.* Organize olmanın yeni bir formu olan piyasa kùltürü, kurumlar yeni rekabetçi durumlarla karşı karşıya kaldığında 1960’lı yıllarda ortaya ıkmiştır (Cameron ve Quinn, 2006). Bu form Williamson (1975) ve Ouchi (1989) tarafından kurumun daha efektif olması için ortaya konulmuş bir alternatifler setidir. İç kontrolün kurallar tarafından oluşturulduğu hiyerarşinin aksine kontrol daha çok piyasa ve takas faaliyetiyle gerçekleşir. Piyasa kùltürü olan kurumların temel değeri rekabet ve üretkenliktir. Kurum, dışsal odağı içerisinde incelenebilir. Piyasa kùltürü sonuç odaklıdır ve rekabetçidir. Yönetimin görevi, sonuç ve üretkenliğe dayalı agresif bir strateji geliştirmektir (Cameron ve Quinn, 2006). Liderler zorlayıcı, rekabetçi ve üretici bir rol üstlenirler. Bütün kurumu bir arada tutan şey “kazanmak”tır. Değerler pazar payı, hedef başarısı ve kâr üzerine kurulmuştur. Ayrıca agresif bir şekilde rekabet etmek ve müşteri odaklı olarak kazanmak kurumun etkinliğini sağlar tezi savunulur. Ana kelime ise “yarış”tır.

2.2.4.4.4. *Hiyerarşi kùltürü.* Bu kùltürü modern zamanda araştırmaya başlayan en erken kişi Weber’dir. Weber’in bürokrasi ve hiyerarşi kuramı 1960’lı yıllara kadar yönetim ve organizasyonda en etkili kuram olarak kabul edilmekteydi. (Cameron ve Quinn, 2006). Hiyerarşi kùltürü kontrolcü ve sürekli denetim altındadır. Hiyerarşiler yol üzerinde fikir ayrımları olmasına rağmen takımın aynı yönde devam etmesini

sağlar. Çünkü prosedürler insanlara ne yapacaklarını iletir. Hiyerarşiler genellikle girişimciliğin önünde bir engel olarak görülür fakat yapılan bazı araştırmalar doğru bir hiyerarşik düzenin çalışanları daha girişimci ve yaratıcı yaptığını söylemektedir (Sanner ve Bunderson, 2017). Liderler koordinatör, monitör ve organize eden kişi rolünü üstlenir. Önemli olan sorunsuz işleyen bir organizasyon yaratmaktır. Resmi kurallar ve politikalar kurumu bir arada tutan en önemli yapılardır. Çünkü her şeyin düzgün ve planlanmış bir şekilde ilerlemesi istenir. Değerler etkililik, tutarlılık, vakitlilik ve tekdüzelik üzerine kurulmuştur. Etkinlik teorileri kontrol etmekten ve aşamalı süreçlerden geçer. Anahtar kelime ise “kontrol et”tir.

Cameron ve Quinn değişimin 4 farklı boyut çerçevesinde olduğunu açıklar. Bu kültürel değişim yıllar geçtikçe modelin oluşturduğu 4 farklı kadranın etrafında oluşur (Şekil 3). Kurumun ilk yıllarında organizasyon daha çok adokrasi kadranıyla domine edilir. Herhangi bir formal yapı ya da tanımlanmış bir girişimcilik olmadan yönetilir. Formal politikalardan ve yapılardan kaçınan tek bir vizyoner liderle yoluna devam eder. Zaman geliştikçe, çalışanlarda daha aile içindeymiş gibi bir yere ait olma hissiyatı oluşur. Genel bir topluluk hissiyatı ve arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Fakat kurum daha da geliştikçe kendini belli başlı prosedürleri halletmeye yönelmiş olarak bulur. Belli sorumlulukları kontrol etmesi için gerekli kurallara ihtiyaç duyar. Hiyerarşiyi gerektiren bu düzenin sonucunda rekabet, sonuca ulaşma ve dış ilişkiler üzerine bir vurgu oluşmuş olur. Sonucunda kurum daha müşteri odaklı ve rekabetçi bir kültüre de sahip olmuş olur (Cameron ve Quinn, 2006).

2.2.4.5. Harrison ve Handy Modeli. Harrison ve Handy tarafından geliştirilen bu model, Harrison tarafından geliştirilen 4 ideolojiyi birleştirerek tek bir örgüt modeli halinde literatüre sunulmuştur (Boyras, 2018). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını düzenleyen bir değerler sistemi olarak tanımlanır. Bu tanımından yola çıkarak örgütlerin sahip oldukları kültürleri 4 temel gruba ayırarak incelemişlerdir. Bunlar “güç kültürü”, “rol kültürü”, “görev kültürü” ve “birey kültürü”dür (Şekil 4).



Şekil 4. Harrison ve Handy modeli

2.2.4.5.1. Güç kültürü (Zeus). Bu model kontrolü elinde tutan bir örümceğin ağı gibidir. Ağda takılı kalanlar merkez bir güce bağlıdır. Bazı uzmanlar ve fonksiyonel bir yapı olabilir fakat bireylerin davranışlarını kontrol edilmesi merkez bir güç tarafından olur (Middleton, 2002). Güç kültürüne dayalı bir örgütte, güç etkisi bütün kuruma yayılabilecek birkaç bireyin elindedir. Güç kültüründe birtakım kurallar ve düzenlemeler vardır. Çalışanlar genelde işi yapma ya da davranış şekilleri ile değil de başarılarıyla değerlendirilir. Bunun bir sonucu olarak, kurumun uzun süreli çıkarlarına hizmet etmese bile hızlı karar verme söylenebilir. Güç kültürüne sahip örgütlerde, otokratik bir yönetim uygulanır ve alınan kararların örgüt mensuplarına sorulmadan üst yönetim ya da örgüt yönetici tarafından alınarak uygulanması istenir (Boyras, 2018). Örgüt üyelerinin karar noktasında herhangi bir katkısı söz konusu değildir, onlardan beklenen belirlenen kurallara uymalarıdır. Harrison güç kültürünün, çevresine domine etmeye çalışan ve karşıtlığı ortadan kaldırmaya çalışan bir kültür olduğunu açıklar. Bu tipte organizasyonlar güçlü, dinamik, belirleyicidirler ve dıştan gelen taleplere hızlı dönüş yapabilirler (Maximini, 2015). Güç kültürünü benimseyen örgütlerde bürokrasinin daha az olduğu görülmektedir. Bu örgüt kültürüne, en güçlü ve baş tanrı olan Zeus ismi bu nedenlerle verilmiştir.

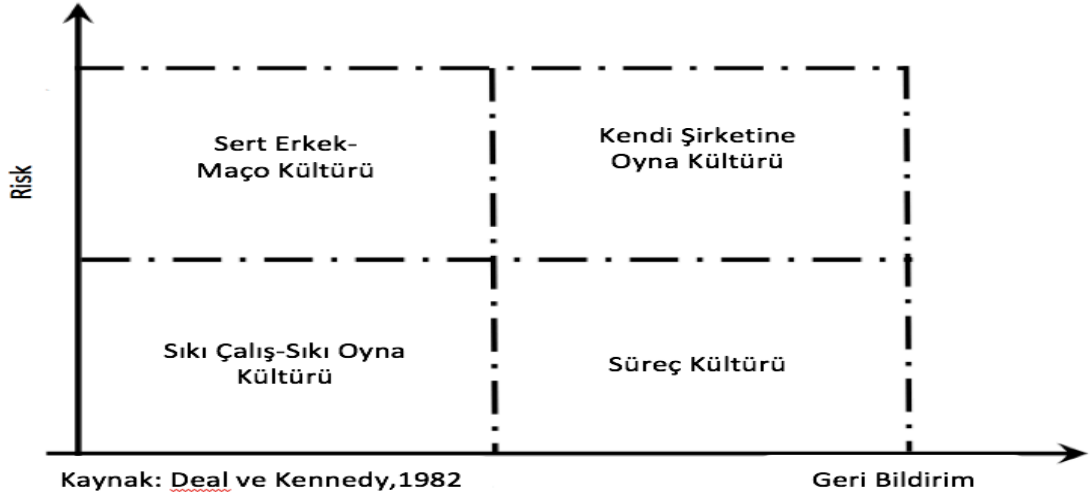
2.2.4.5.2. Görev kültürü (Athena). Görev kültürü, bir örgütte çalışan takımların belli bir problem ya da konuyla ilgili çalışmalar yapması gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Örgütteki her şey örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir, iş ve görev odaklı örgüt olarak da tanımlamak mümkündür (Şişman, 2007). Örgüt içindeki

otorite, bireylerin sahip olduğu yetenekler ve bilgilerdir. Görev kültüründe sonuçlar ve işleri yapabilmeyin üzerinde durulur. Bireyler ihtiyat ve işlerinin üzerinde kontrol olmasıyla güçlenirler. Bu tarz kültürün benimsendiği kurumlar rol kültürünün olduğu kurumlara göre daha esnek ve adapte edilebilirdir (Middleton, 2002). Harrison bu kültürün olduğu kurumlarda organizasyonun bütün fonksiyonunun ve yapısının ana hedef için çalıştığını söyler. Ana amaca giden yolun önüne hiçbir Şey ıkamaz (Maximini, 2015). Grup içindeki her çalışanın bir görevi vardır ve grubun içindeki g takım bireyleri arasında, problemin durumuna ve çözüm yoluna göre yer değiştirir. Görev kültürünün efektif olması grup içindeki dinamiğin güzel bir Şekilde sağlanmasıyla olur. Görev kültürüne sahip olan örgütler belli bir iş, işlev ya da projeye yönelmişlerdir. Bu kültürün simgesi ağdır. G doğru kişileri doğru yerde birleştirmeyi amaçlar (Boyraz, 2018). Grup içinde doğru bir yetenek, kişilik ve liderlik karışımı tutturulursa, çalışmalar yaratıcı ve üretici olur. Bu kültür adını mitolojide bilgeliğin temsil eden tanrıça Athena'dan alır.

2.2.4.5.3. *Rol kültürü (Apollo)*. Rol kültürü kurallar üzerine kurulmuştur. Görev kültürü bireylerden ziyade belirlenmiş işler, roller ve prosedürler etrafında oluşur. Herkesin tanımlanmiş bir rolü vardır. Bireyler kendi rollerinin sorumluluklarını yerine getirmekle ykmldrlere. Örgüt davranışını belirleyen Weber'in bürokrasi kuramıdır. Dışardan bürokratik görünen bu kültür, prosedürler, tanımlanmiş roller ve açıkça belirlenmiş bir otorite tarafından kontrol edilir. Çünkü görev kültürü tutarlılığı ve netliği önemseyen bir yapıdadır. Değişim yapmak genellikle çok yavaştır (Middleton, 2002). Geleneksel hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Tepeden tırnağa birbirleriyle bağlantılı iş bölümleriyle rlmştir. Kısacası rol kültürüne sahip olan kurumlar daha bürokratik olmaya yatkındır. Mantık, neden, sistem ve prosedür örgütsel davranışın biçimlenmesinde rol alır (Boyraz, 2018). Örgüt, rolünü ve sorumluluklarını bilen her çalışan tarafından yüksek kontrol altındadır. Rol kültürü olan bir örgütte kültür her bireyin pozisyonuna yani rolüne göre belirlenir. Rol kültürü, yatay değil ama dikey olan bir emir komuta zinciri üzerine kurulmuştur. Bu kültürü daha çok banka Şirketleri, sigorta Şirketleri gibi kurumlarda görülür (Middleton, 2002). Özellikle istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarında sınır arayan bireyler için rol kültüründe çalışmak zevklidir. Bunun sonucu olarak karar verme süreci son derece yavaştır ve örgütler risk alma konusuna daha uzaktadırlar. Bu sebeplerle düzeni ve kuralları temsil eden mitolojik tanrı Apollo'dan adını alır.

2.2.4.5.4. *Birey kültürü (Dionysos)*. Rol, görev ve güç kültüründe merkezde örgüt vardır. Fakat birey kültüründe merkezde birey vardır. Bireyler kendilerini örgütte eşsiz ve üstün görürler. Örgüt tamamen bireylerin çalışabilmesi için vardır. Birey kültürünün olduğu organizasyon tamamen bir grup bireyin aynı örgüt için çalışmasıdır. Hiyerarşik bir düzenin kurduğu denetim değil, bireylerin öz denetim yapabildikleri bir sistem mevcuttur. Bireysel kültürün bulunduğu örgütlerde insanların nasıl çalışacakları hakkında büyük değer yargıları bulunmaktadır (Middleton, 2002). Örgüt çalışanları bireysel ve özgürdür. Örgütteki kişiler örgüt tarafından işten çıkarılmaz, kendileri örgütten ayrılırlar. Birey kültürünün temel amacı bireyin örgütte ihtiyaçlarını karşılayabiliyor olmasıdır. Odak noktası birey ve uzmanlaşmadır. Yönetimsel güç kurum çalışanları tarafından paylaşılmıştır. Bu kültüre mitolojide hazın temsilcisi olan Dionysos'un adı verilmiştir. Bireyin tüm dünyada sadece kendisinden sorumlu olduğu düşüncesini savunur (Boyras, 2018).

2.2.4.6. Deal ve Kennedy Modeli (çevre kültürü). Örgüt kültürü üzerine çok büyük etkisi olan, özellikle yönetim açısından bakan bir diğer model de Deal ve Kennedy'nin (1982) yazmış olduğu "Kurum Kültürü: Kurumsal Hayatın Ritüelleri" kitabında yazmış olduğu kültür modelidir. Kurumların çevresel faktörlerden etkilendiğini belirtmişlerdir (Maximini, 2015). Deal ve Kennedy örgüt kültürünü oluşturan 6 farklı elementten söz ederler. Bunlar; tarih, değer ve inançlar, ritüel ve törenler, hikayeler, mitler ve kahramanlardır. Bu farklı elementleri ele alarak, Deal ve Kennedy örgüt kültüründe 4 farklı tip kültür olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar: "Sert Erkek-Maço Kültürü, Kendi Şirketine Oyna Kültürü, Sıkı Çalış-Sıkı Oyna Kültürü ve Süreç Kültürü"dür (Şekil 5). Ayrıca kültürel paternleri ve pratikleri etkileyen 2 farklı faktörü de belirlemişlerdir. Bunlar, kurumun anahtar etkinlikleriyle ilintili olarak aldıkları risk derecesi ve stratejilerinin doğru olup olmadığını öğrenme hızlarıdır. Deal ve Kennedy kötü bir kararı almadaki risk ile bu kararın iyi ya da kötü olup olmadığını düşünme vaktinin kültürel elementlerin nasıl geliştirdiğine ve kurum çalışanlarına nasıl yön verdiğine bir etkisi olduğuna inanırlar.



Şekil 5. Deal ve Kennedy modeli.

2.2.4.6.1. *Sert çalış sıkı oyna kültürü.* Bu kültürde çalışanlar çok az risk alır fakat performanslarına göre geri bildirimleri orta düzeydedir (Maximini, 2015). Bu kültürün çalışanı olanlar yüksek enerji sağlamalılar ve çalışkan olmalıdırlar. Sıkı çalışarak var olmaya çalışırlar. Bu kültürün kahramanları genelde satışçılardır. İlginç bir şekilde bu kültür bir kişinin kurumu gerçekleştirdiğini düşünmez, takım çalışmasını önemli tutar. Bu sıkı çalışmanın bir takım çabası olduğunu bilirler. Çalışanlar arasında küçük yarışmalar çok yaygındır. Bu da çalışanların daha yüksek çaba göstermesini sağlamak içindir.

2.2.4.6.2. *Sert erkek-maço kültürü.* Deal ve Kennedy (1982) bu kültürü, kültür çeşitlerinin en yorucusu olarak tanımlar. Bu kültürü, fikirlerine hızlı geri bildirim almak isteyen ve risk almayı tercih eden bireyler oluşturur. Hiç ya da hep fikrinin hakim olduğu ve bütün çalışanların adeta bir “star” olmak için çok çalıştığı bir örgüt kültürünü tanımlar. Takım çalışması çok fazla tercih edilmez ve bu tip kültür yavaş yavaş kendini gösterebilen kişiler için uygun değildir. Çünkü bu tip kültürün hakim olduğu bir örgütte kişilikleri sert olan çalışanlara ihtiyaç vardır. İçerideki rekabetçi ortam çok yüksektir. Burası bireyselliğin olduğu bir dünyadır. Bu durumda hızlı iş değişimlerine yol açar dolayısıyla oturmuş bir kültürü yaratmak zorlaşır. Bu nedenle bireysellik hakim olmaya devam eder. Reklam şirketleri, spor takımları bu tarz kültür için örnek gösterilebilir.

2.2.4.6.3. *Kendi şirketine oyna kültürü.* Bu kültürde alınan kararlar yüksek risk taşır ve çalışanlar bu çabalarının tam olarak karşılığını alıp almadıklarını anlaması

yıllar sürebilir. Bunun sebebidir yavaş bir geri bildirim sürecinin olmasıdır. Burada yavaş bir geri bildirim sürecinin olması daha az baskı anlamına gelmez (Deal ve Kennedy, 1982). Bunun sebebi doğru kararı alıyor olmanın çok önemli olmasıdır. Kültürel elementler uzun vadede değişir ve gelişir. Kahramanlar, uzun yıllar kurumda çalışan insanlardır bu nedenle de tecrübe çok önemlidir (Boyras, 2018). İlaç sektörü bu kültür tipine örnek verilebilir.

2.2.4.6.4. Süreç kültürü. Deal ve Kennedy (1999) bu kültür türüne “çalışanların ne yaptıklarına dair geribildirim almadıkları için yaptıkları işin ölçüsünü anlamadıkları dolayısıyla nasıl yapıldığına konsantre oldukları küçük bir dünya” der. Bu kültürde geri bildirim yavaştır ve risk daha azdır. Alınan bir kararın iyi ya da kötü olup olmadığının anlaşılması yıllar alır. Geribildirim bu denli yavaş olması sebebiyle, çalışanlar yaptıklarını ölçmekte zorlanırlar, dolayısıyla işleri nasıl yaptıklarına odaklanırlar. Süreç kültürü bürokratik bir kültürdür, bu kültüre sahip olan kurumlarda korumacılık ön plandadır (Seymen, 2008). Bu kültürde değişim ve reformlara karşı çıkılır. Değişim ve reform arayan kişilerin, nasıl başarısız olduklarına dair hikâyeler anlatılır. Sloganlar muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular (Terzi, 2000).

2.4. Okul Kültürü

Okul kültürü, okul paydaşlarının davranış biçimlerini, okulu algılama şekillerini etkileyen önemli bir unsurdur (Aslan, Özer ve Ağiroğlu, 2009). Waller (1932) okulların kesinlikle kendilerine ait bir kültürleri olduğunu, bu kültüre dayalı olarak kişisel ilişkiler ve ahlak kuralları gibi faktörlerin bulunduğunu belirtmiştir (Deal ve Peterson, 2016).

“Bir okula girdiğimizde neler görüyoruz? Okulda öğretmenler öğrencilere, diğer çalışanlara nasıl sesleniyor? Okulda müdür bütün paydaşlara nasıl davranıyor? Okula girmek kolay mı ya da nasıl bir prosedürü var? Çok gürültülü mü? Okuldayken çekinik mi duruyorsunuz yoksa rahat mı? Öğretmenlerin motivasyonu nasıl? Öğretmenler ve öğrenciler kendilerini okulun bir parçası olarak hissediyorlar mı? Çevrenin genel hissiyatı nedir?” Bütün bu soruların hepsi, bize okulun iklimini hissettirir. Okul iklimini yaratan unsur da okul kültürünün yarattığı ortak değer ve inançlardır. Geertz (1973), kültürü tarihsel akış içinde bir anlamlar paterni halinde aktarılan anlamlı semboller olarak tanımlar. Bu semboller dil içinde hem yazılı hem de gizli olarak

bulunabilir. Okulun görevi de bu gizli semboller içindeki bazı amaçları öğrenci başarısını elde etmek için belirlemek olmalıdır (Stolp ve Smith, 1995).

Kültür, zaman içinde oluşan normlar, değerler, inançlar, gelenekler ve ritüeller akışıdır (Deal ve Peterson, 2016). Deal ve Peterson (2016)'a göre kültür, aynı tarihi paylaşan insanların oluşturduğu her örgütte var olur. Bundan yola çıkarak, Deal ve Peterson (2016) öğretmenler, aileler, öğrenciler okullarına ait olan fakat tam olarak anlaşılamayan ya da dokunulamayan özel bir duygu hissettiklerini belirtmiştir. Uzun zaman sadece okul iklimi olarak tanımlanan bu durumun “kültür” olarak benimsenmesi gerektiğine inanmış ve bunu vurgulamışlardır (Deal ve Peterson, 2016).

Kültürü kelime olarak bir toplumun maddi ve manevi tüm değerleri, alışkanlıkları, davranış ve tutumları diyebiliriz. Kongar (1994) “Eğitim, insanın yeniden üretilmesidir. Kültür ise bütün bunların birikimidir” der. Okul kültürü için genel anlamıyla okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki bireylerin davranışlarını, tutumlarını etkileyen maddi manevi bütün değerler diyebiliriz. Okulda olumlu bir kültür hâkim olursa okula bağlılık artar. Okul, bir makine olmaktan ziyade, amaç ve işlevleri göz önünde bulundurulduğunda politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt yapısını oluşturur (Çelik, 2009). Okul kültürünün amaçları, çalışanlar ve yönetici arasındaki uyum, velilerin okula olan güveninin sağlanması ve sağlamlaştırılması, öğrencilerin uyum içerisinde ve mutlu eğitimlerine devam etmesi şeklinde olabilir. İyi bir okul kültürü başarının en önemli kaynaklarından biridir. Akademik başarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu da etkileyen okul kültürü, olumlu ve güçlü olduğunda her türlü devamlılığı sağlayacaktır. Okul kültürü özünde aidiyet duygusunu kazandırmaktadır. Bu noktada yönetici okul kültürünü çalışanlarına benimsetme konusunda büyük rol oynar. Yöneticinin okul kültürünü benimsetmesi doğrultusunda çalışanların motivasyonu ve okula bağlılığı artacak, dolayısıyla iş verimliliği de artacaktır. Kurum içinde kendilerini farklı hisseden çalışanlar eğitim paydaşlarına da bu hissiyatı aktaracaktır. Öğrenciler de mezun oldukları okullarının başarı hikâyesini aktaracak, okul kültürü aynı zamanda sosyalleşmeleri için de bir araç olacaktır. Bir kurumdan mezun olan öğrenci başarı hikâyesini aktararak okulun prestijinin sağlamlaşmasına da olanak sağlar. Okulun günlük yaşam ve eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin her şey, o okulun kültüründe yatar (Çelik, 2009).

Normlar, değerler ve inançlar okul kültürünü oluşturan faktörlerdendir. Pozitif bir okul kültüründe, sıkı çalışma normu, hakkaniyet değerleri ve takım çalışması görülür (Fisher, 2012). Semboller de okul kültürünü oluşturan faktörler içerisinde yer almaktadır. Okulun logosu temel değerleri belli etmelidir. Okul kültürünü yaymada ve uygulanmasını sağlamada en önemli rol oynayan liderler, okul koridorlarında, teneffüs alanlarında öğrenciler, öğretmenler ve çalışanlarla iletişim halinde olmalıdır. Eğitsel reform szluğndeki tanıma göre (Glossary of Education Reform, 2019) okul kültürü, bir okulun nasıl çalıştığına dair olan inançlar, öngörüler, ilişkiler, davranışlar, yazılı ve yazısız kurallar olmasının yanı sıra, öğrencilerin fiziksel ve ruhsal gvenlikleriyle, sınıfların ve ortak alanların düzeniyle, okulların ırk, etnik, dil ve kültürel farklılıklar gibi önemli konuları nasıl ele aldığıyla da ilgilidir. Okul çalışanları okulda oluşan kültürden etkilenebilecekleri ve bunun doğrultusunda bir davranış şekli oluşturabileceği gibi okul kültürü de çalışanlar tarafından etkilenebilir.

Okul kültürü çalışmaları ele alındığında, güçlü ve zayıf okul kültürü araştırmaları olduğu da görülmektedir (Bulach, Lunenburg, Potter, 2011). Güçlü bir okul kültüründe, bir okulda yeni atanan bir ğretmen iş birliğini ve yardımlaşmayı hisseder. Okuldaki herkesin görev tanımı keskin bir şekilde bellidir ve herkes ne zaman ne yapacağını bilir. Karar verme süreçlerinde daha mantıksal yollar seçilir. Sorumluluklar zerindeki belirsizlikler kalkmıştır. Herkesin biricik olduğu fakat ortak bir kararın alınabileceği bir takım ruhu oluşturulabilmiştir. Çalışanları ve eğitim paydaşlarının memnuniyeti, okulun her alanında yüksektir. Öğretmenin gelişimine açık, yöneticinin lider bir pozisyonda olduğu bir örgüt şekli vardır. Güçlü bir okul kültüründe öğrenciler öğrenmeye hevesli, öğretmenler de öğretmeye motivedir. Bu okullarda eğitim ve ğretim amacına uygun bir şekilde işler. ğrenme süreci etkilidir. Okul kültürü güçlü olan bir okulda, üyeler birbirine karşı şeffaftır. şeffaflığın oluşmuş olduğu bir okul kültüründe zayıf noktalar düzeltilerek iyileştirilebilir ya da güçlü noktalar daha fazla güçlendirilebilir. Öte yandan zayıf bir okul kültürüne sahip olan okullarda bahsedilen takım halinde çalışma, şeffaflık, iş doyumunu ve motivasyonu iyi değildir. Öğretmenler, ğrenciler ve veliler arasında iletişim sağlıklı değildir. Zayıf okul kültürlerinde yıkıcı çatışmaların arttığı, koordinasyonun bozulduğu, üyeler arasında sevgi ve saygının zayıfladığı görülür. Brown ve zdemir okul kültürünü etkileyen faktörlerin olduğunu söyler. Bu faktörler, okulun tarihi gelişim süreci,

okulun amacı ve hedefleri, vizyonu, misyonu, okulun bulunduğu coğrafi konum, velilerin beklentileri, eğitim sistemi vb. etmenler okul kültürünü etkileyen faktörlerdir.

Okul kültürü yönetici, öğretmen, hizmetli ve diğer okul çalışanlarının nasıl çalıştığı, paylaştıkları inançlar, değerler ve varsayımlara denir. Fullan'a (2007) göre kültür okulun yönettiği inançlar ve değerler bütünüdür. Pozitif bir okul kültürü ve okul iklimi öğrencinin öğrenme becerisini ilerletir.

Okul kültürü, okuldan okula değişiklik gösterir. Bir okulda öğretmenler belli ortak amaçlar dahilinde birlikte çalışır. Başka bir okulda ise herkes kendi için çalışır. Birisinde, öğrencilerin başarısında kendi katkıları olduğunu varsayarken, diğerinde başarısızlık durumunda yönetim ve veliyi suçlar. Bütün bu okullarda iyi insanlar çalışıyor olabilir fakat bazıları diğerlerine göre daha etkilidir. Bunun olmasında farkı okul kültürü bize açıklar. Güçlü ortak kültüre sahip okullarda, takım halinde ve uyumlu çalışan öğretmenler kendi çalışma koşullarını yaratması için yöneticilerine bağımlı olan öğretmenlere göre daha farklı davranırlar. İş birliğine dayalı kültürde öğretmenler yaratıcı liderliği birlikte uygularlar ve öğrencilerin öğrenebilmesi için bütün sorumluluğu alırlar (Kohm ve Nance 2009).

Okul kültürü durağan bir varlık değildir. Sürekli bir döngü ve devinim halindedir. Diğerleriyle ilişkilerle, hayat yansımalarıyla ve genel olarak dünyanın da değişmesiyle şekillenir. Okul kültürü, okuldaki çalışanların birbiriyle ve toplumla ilişkisi süresince gelişir ve büyür. Okul bünyesindeki çalışanların davranışları için bir rehber görevi görür. Kültür çalışanların iletişimiyle oluşur ve çalışanların davranışları da kültür tarafından şekillenmeye başlar. Bu şekilde süregelen ve kendini tekrarlayan bir devinimdir.

2.4.1. Okul kültürü ve lider. Okul kültürünün alan yazınına bakıldığında, okul kültürü oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve aktarılmasında okul müdürlerinin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Schein (2004), "Kültürün anlaşılması okuldaki bütün çalışanlar için önemlidir fakat liderler için gereklidir" der. Okul kültürünü oluşturan değerler, inançlar, varsayımlar ve aktarılan bütün hikâyeler, semboller, bütün simgesel öğeler okul müdürü tarafından tanınır, benimsenir ve iyi öğrenilirse, okuldaki bütün paydaşlara o şekilde sağlam aktarılır ve yaşatılır. Yapılan alan yazınına baktığımızda okul müdürünün bu bağlamda liderlik özelliklerini göstermesi gerektiği, yol gösterici bir misyon taşıması gerektiği önemi vurgulanmıştır. Okul kültürünün

benimsenmesi ve yaşatılması noktasında, akademik başarı, kurum içindeki çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel iletişim ve örgütsel motivasyon konusunda da olumlu gelişmeler kaydedileceği gözlemlenmiştir. Bir örgütü anlamak onun kültürünü anlamaktan geçer. Çünkü kültür kurumun hayata geçtiği andan itibaren etkilerini kurumun her biriminde gösterecektir.

Okul yöneticisinin, sembolik liderliğini güçlendirmek için örgüt kültürünü iyi tanınması ve aktarması gerekmektedir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yöneticilerin örgütsel kültürün bel kemiğini oluşturan örgütsel davranış üzerinde etkisi olamaz ve liderliğin etkileme özelliğini kullanamazlar (Çelik, 2009). Okul liderliğinde daha karmaşık bir durum söz konusudur. Çünkü sadece öğrenciler ve öğretmenler değil aileleri de alan örgütsel bir bütünlük oluşturmaları gerekmektedir.

Güçlü ve dinamik bir okul kültürünün örgütteki tüm birimler tarafından benimsenmesi, yaşatılması ve aktarılması, örnek alınan ve yol göstericiliği kabul edilen bir lider tarafından olacaktır. Okul müdürleri, konumları gereği okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, onu yönetme ve desteklemekle sorumludurlar. Okul müdürleri, başarılı olabilmek için, öncelikle hâlihazırdaki kültürü bilmek zorundadır (Deal ve Kennedy, 1982).

Bulach, Lunenburg ve Potter (2011) liderlik tipleriyle ilişkilendirdiği 4 farklı okul kültürü tipinden bahsetmiştir. Bunlar; “Laissez-Faire liderlik tipi ile ilgili düşük performanslı okul”, “geleneksel alt performanslı okul”, “aydınlanmış geleneksel, ortalama üstü performanslı okul” ve “yüksek performanslı okul”dur. Bu 4 tip okul kültürünü West Virginia’da 65 okulla yaptıkları saha çalışmasından yola çıkarak oluşturmuşlardır (2002-2005). Bu çalışmada okul iklimini oluşturan anahtar bileşenin kontrol kültürü olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Kontrol kültürüne ek olarak liderlik stillerinin büyük bir rol oynadığının altını çizmişlerdir.

2.4.1.1. Laissez-Faire, düşük performanslı okul. Laissez-Faire Fransızca’da “bırakın yapsınlar” anlamına gelir. Adından da anlaşılacağı gibi liderlik davranışının sergilenmesinin en az olduğu, neredeyse görülmediği ve en etkisiz liderlik tarzıdır (Akan ve Sezer, 2014).

Lunenburg ve Bulach (2005) bu okul kültürünün olduğu okulların %2 ve %5 arasında olduğunu söylemiş, çok fazla bu tipte okulun bulunmadığını belirtmiştir. Araştırma yapmak için gittiği bir okulun lobbiesinde velileri ve öğrencileri hep bir

ağızdan konuşurken görmüş ve bir grup öğrenciye neden toplandıklarını sorduklarında koçlarının odalarına girmelerine izin vermediği cevabını almıştır. Yöneticinin öğrencilere danışmanlık vermek için orada olup olmadığına dair bir prosedürü yoktur. Daha sonra anket yapmak için görüşeceği bir öğretmenin başka bir öğretmenin dersini doldurduğunu öğrenmiş fakat müdürün yine bundan haberdar olmadığını görmüştür.

Laissez-Faire liderlik anlayışına sahip bir okulun kültüründe prosedürler öğretmenler tarafından pek kontrol edilmez. Serbestlik tanıyan liderler, önemli durumlar karşısında fikirlerini belirtmekten kaçınabilirler, sorumluluk almaya çok yatkın değildirler, kararları yapmak ve ertelemek konusunda başarısızlardır, çok fazla dönüt vermezler (Hoy ve Miskel, 2015).

Bulrach'ın bu okulda yaptığı çalışmalar sonucu, bazı öğretmenlerin bir öğrenci problem oluşturduğunda bütün sınıfı cezalandırması, giyim konusunda çok fazla bir gücün olmadığı, bazı öğretmenlerin farklı görüldüğü, yeni öğrencilerin kolay kolay kabul görmediği, organizasyon konusunda eksiklik olduğu ve insanların çok fazla yargılayıcı olduğu yorumlarını almıştır. Bu yorumlardan anlaşıldığı gibi okul lideri, kültürün oluşmasında anahtar bileşendir.

2.4.1.2. Geleneksel, alt performanslı okul. Lunenburg ve Bulach (2005) araştırmasında bu okulların %60-70'nin bu şekilde olduğunu söyler. Bu okul kültüründe, kontrolün üzerinde çok durulur. Öğretmenlerin karar alma sürecinde bir yeri yoktur. Tepeden kontrolün olduğu bu okullarda, öğrencilerin de karar verme ya da okulun içinde olup bitenle ilgili fikrini söyleme gibi durumları yoktur. Çünkü bunun için de bir öğrenci konseyi ya da takım bulunmamaktadır. Araştırma sonucu öğrencilerden aldıkları bazı yorumlar da okul kültürünü yansıtmaktadır. “Sevilen öğretmenler var fakat sevilmeyen öğretmenler daha fazla, öğretmenlerin kendilerine göre favori öğrencileri var ve çifte standart uygulanıyor, öğretmenler yukardan bakıyorlar ve görmezden geliyorlar, öğrenciler ihtiyaç duyduğunda öğretmenler yardımcı olmuyor” gibi yorumlar okul kültürüyle ilgili net bir fikir sahibi olmalarına yardımcı olmuştur.

Bu okullarda öğrenciler notla cezalandırılır. Çalışmazlarsa ya da kurallara uymazlarsa düşük not alırlar. Katı disiplin bir kontrol biçimidir. Kohn (2004) öğrencilerin cezalandırılmasının bir disiplin biçimi olması üzerinde fazla bir güven

olduğunu belirtir. Durum böyle olunca okullar demokrasinin en az olduğu kurumlar haline gelir (Silva ve Mackin, 2002).

2.4.1.3. Aydınlanmış geleneksel, ortalama üstü performanslı okullar. Bu üçüncü okul tipini, ortalama üstü performanslı okul olarak tanıtan Bulach vd. (2011), araştırmaları sonucu yaklaşık %10-15 oranında okulun bu okul kültürünü benimsediğini ortaya çıkartmıştır. Müdür ve idare yine her şeyi kontrol eder fakat burada ortaya çıkan, öğrencileri de kontrole dahil olmalarını sağlayan özendirici birtakım etkinliklerin yapıyor olmasıdır. Bu tip okullarda yılın öğretmeni, ayın öğrencisi, puanlama sistemi gibi ödül – ceza yöntemi uygulanmaktadır.

Ödül – ceza sisteminin öğrenci motivasyonunu etkilediği söylene de Kohn (2006) bu tip okullarda öğrencilerin sorumluluk sahibi olmayı öğrenmede zorlanacağını belirtir. Bolat (2016) kitabında “Ödül vererek bir çocuğu motive edebilirsiniz. Çocuk o işi yapar, hatta heyecanla yapar ama ödül vermeyi bırakınca, çocuk da o işi yapmayı bırakır” der. Ödül – ceza sistemi okullarda yerini alsa da öğretmenlerin bu sistemin gerekliliklerinden ne kadar geri dönüş aldıkları da bir soru işareti olarak kalmaktadır.

2.4.1.4. Yüksek performanslı okul. Lunenburg ve Bulach (2005) araştırmasında yüksek performanslı okulun aydınlanmış geleneksel okulla aynı kültüre sahip olduğunu söyler. Fakat iki kültür tipini ayıran bir özellik vardır. Ödüllendirme bireysel değil oluşturulan akran gruplarıyla olur. Yani her öğrenci birbirinden sorumludur. Ekibinin başarısını kollar, bu da takım içinde destek olmayı, yol gösterici olmayı öğreterek bir sorumluluk kazandırabilir. Motivasyonu olmayan öğrenciler bile grubunu enerjisinden etkilenerek, takımı için özen gösterip çalışabilir. Grup ne kadar kalabalık olursa, öğrencilerin birbirlerini etkileme potansiyeli o kadar fazla olacaktır.

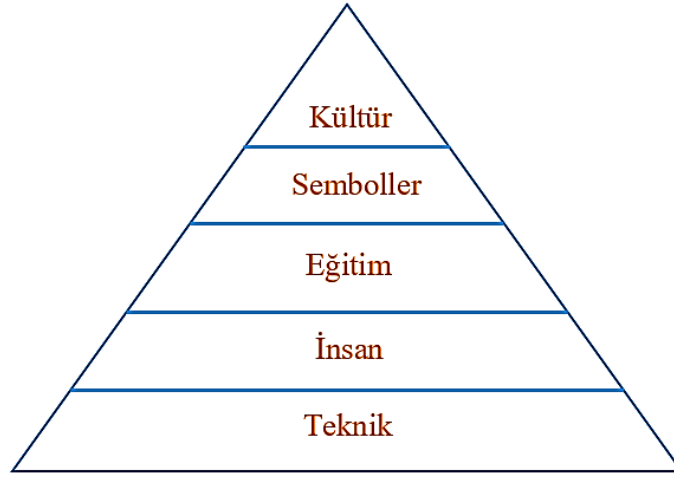
Aydınlanmış geleneksel okulda belli öğrenciler ödül alırken, yüksek performanslı okulda her öğrenci ödül alır. Bulach vd. aynı zamanda bu tip okul kültürünün öğrencilerin sorumluluk sahibi vatandaşlar olmasını sağladığını söyler. Lider, bu okul kültüründe iş birlikçidir. Bu okul kültüründe öğretmen ve yönetimin öğrencileri kontrol etmesi yerine öğrencilere böyle bir görev ve sorumluluk verilmiştir. Bulach vd. bu konuyla ilgili tek bir okulda gözlem yapmıştır. Fakat gözlem yaptığı diğer okullarda daha küçük gruplarla öğretmenlerin bu ödül tarzını benimsediklerini de gözlemlemiştir (Bulach vd., 2011).

2.4.2. Okul kültürünün oluşturulması. Okul kültürü inançlar, değerler, kuruculara ait sayılılar, öğrenme deneyimi ve organizasyon geliştikçe ve değıştikçe ortaya çıkan yeni inançlar, değerler ve sayılıların bütünüdür. Bütün bu mekanizmaların örgüt içinde büyük bir yeri olsa da kültürel başlangıçlarda liderlerin etkisi çok büyüktür. Çünkü Schein belirttiği örgütün içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon problemlerini, örgütü en iyi tanıyan kişi olan liderler daha iyi çözebilir. Schein (2004) birbirinden farklı fikirler olmasına rağmen, örgüt kültürünün oluşumunun şu aşamalardan geçtiğini söyler. Bu aşamalara göre girişimci yeni bir şirket kurmak için bir fikir oluşturur. Bu fikrin arkasında zaten kendisinin sahip olduğu belli kişisel vizyon, hedef, inanç, değerler ve sayılılar vardır. Girişimci, bu değer ve düşünceleri ikna edebileceği bir grup/takım oluşturur. Girişimci sermayenin arttırılması patent oluşturulması gibi çalışmalarını sürdürerek örgütü oluşturur. Kurucu ve kurduğu ekip, kurulan örgütün ihtiyaçlarına göre diğer insanları da gruba katar ve örgüt kendi tarihini oluşturmaya başlar.

Durumu özetlendiğinde kültür, davranışları, duyguları, bilişsel elementleri birleştiren birikimli paylaşılan bir öğrenme olarak belirtilebilir. Bu paylaşılan bilgilerin oluşması için örgütün paylaşılan deneyimlerle temellenmiş ve grup üyelerinin sabit olduğu bir tarihi olması gerekir. Hikâyenin ortaya çıkmasıyla birlikte, insanın istikrara, tutarlılığa ve anlama olan ihtiyacı karşımıza bazı paylaşılmış elementler olarak ortaya çıkartacaktır. Bu da örgütün kültürüne dönüşür (Schein, 2004).

Okul kültürü okulun bütün paydaşlarının değer ve inançlarının bütünüyle, ortak hikâye, mit, tören ve semboller ile okulun paydaşlarını bir çatı altında toplayan ve davranışlarını düzenleyen bir unsurdur. Bu davranışlar, her okula has bir değer ve kültür kazandırır. Eğer okul kültürünün oluşturduğu belli normlar güçlüyse; gelişmeler ve bilgilendirme önemli, devamlı ve yayılcı olacaktır. Eğer düşük ise, gelişi güzel ve yavaş olacaktır (Saphier ve King, 1985).

Yöneticiler, okul kültürünü en iyi şekilde aktarabilecek kişilerdir. Okul kültürünün oluşturulmasında ve yaşatılmasında okul yöneticileri en önemli görevi üstlenirler. Saphier ve King'e (1985) göre okul kültürüne şekil ve yön verilmesi açık olmalıdır. Okulun önemsediği ve temel değer ve amaçları kapsayan okul vizyonu ile bağlantılı olmalıdır. Okul, kendisinin büyümesine katkı sağlayacak kültürel normlar üzerine kurulmalı ve bunlardan beslenmelidir. Sergiovanni (1984) davranışların iyi okul kültürü oluşturduğu 5 farklı liderlik gücü olduğunu söyler (Şekil 6).



Şekil 6. Sergiovanni'nin iyi okullar için liderlik güçleri tablosu.

Sergiovanni (1984) bu piramidin basamaklarını oluşturan kavramları açıklamıştır. Teknik kısım planlama ve uzlaşma gibi yönetsel becerileri içerir. Bu piramidin temelidir. İnsan ise dinlemeyi, grup dinamiklerini ve çatışma yönetimini içerir. Örgüt kuramlarında insan faktörünün önemli olduğu görülmüştür. Eğiti öğretme ve öğrenme ile ilgili bilgi birikimini içerir. Semboller, kurumsal temel değerlere bağlılığı ve onları nasıl hayata geçirildiğini içerir. Kültür birlikte çalışma, deneyim, beklentiler, doğruluk ve güven, somut (maddi) destek, bilgi tabanına ulaşabilmek, takdir edilme ve onaylanma, yardım severlik, kutlama ve eğlence, karar verme sürecine katılım, önemli şeyleri koruma, gelenekler, adil ve açık iletişim normlarını içerir.

Saphier ve King (1985), kültürel liderlik boyutunu oluşturan 12 normdan bahseder. Bu normların benimsenmesiyle okul kültürü oluşur ve yaşatılır diye açıklar.

Olumlu bir okul kültürünün olduğu okul, destek ve cesaretlendirmenin ve fiziksel konforun (ısı, aydınlatma vb.) optimal seviyede olduğu bir kurumdur (Freiberg, 1998). Deal ve Peterson (2016) ise olumlu bir okul kültürünü; ortak bir amaca sahip olan ve öğretmek için kalbini ortaya koyan öğretmenlerin olduğu, normların takım ruhu, gelişme ve sıkı çalışma üzerine kurulu olduğu, tören ve geleneklerin öğrenci başarısına, öğretmenlerin yenilikçi bakış açlarına ve velilerin bağlılığına göre şekillendiği, informal olarak sosyal bir ağ kuran ve anlatılan kahramanların olduğu, başarının olmasıyla birlikte eğlencenin de olduğu kurumlar olarak tanımlar.

Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların etkisi de vardır. Leithwood, Jantzi ve Fernandez (1994), yaptığı

araştırmalarda okul kültürü ve öğretmen bağlılığı ile ilgili bir ilişki olduğunu saptamıştır. 9 ortaokulda 26.000 öğrenci ve 1.700 öğretmeni içeren bu araştırmanın ilk ayağında öğretmenlerin “okulun geliştirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını etkileyen durumlara karşı algısı” araştırılmıştır. Öğretmenlerin “okul gelişimi, bireysel hedeflerini gerçekleştirebileceği ortam, okulun değişim çabalarına dair inancı ve okulun bu değişiklikleri gerçekleştirebilecek kapasitesi” algılarına göre araştırılmış ve okul kültürü, programları, kaynakları ve diğer kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu değişkenler ayrıca liderlik özelliklerinden vizyon geliştirme, yaratma, modelleme, beklenti ve fikir yaratma ile entelektüel bilgi ölçülmüştür. Araştırmanın ilk seviyesi olan bu bölümde liderlik stillerinin öğretmenin bağlılığı konusunda büyük etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlerin, hedefler etrafında vizyon ve birlik yaratabilme özellikleri, okulun tüm çalışanlarıyla iş yapma heveslerinin öğretmen motivasyonuna da etki ettiği görülmüştür. Buradan da anlaşıldığı üzere liderlerin okulun işleyişinde en önemli etkiyi sağladığı görülmektedir. Araştırmanın ikinci safhasında ise Fernandez (1994), ilk safhada elde ettiği verileri şu şekilde yorumlamıştır: “Bu araştırmalar gösteriyor ki liderlerin okul kültürünün şeklini, gücünü, içeriğini iyi anlayıp aktarmaları okuldaki yapılanmanın öğretmenler tarafından iyi algılanmasına ve öğretmenin değişime ve okula karşı bağlılığına direk etki etmektedir.” Ayrıca okul kültürü oluşturulurken liderlerin iş alımında kendi değerleri, okul değerleriyle örtüşen, okulun paylaşılan değerlerini hikâyeleriyle aktarabilen, kültürel değerleri anlatırken okulun sahiplendiği sembol ve ritüelleri anlatan, gücü ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşan ve takım halinde çalışmayı becerebilen kişileri seçmeye özen göstermelidir (Stolp ve Smith, 1995).

Okul kültürünün oluşumunda eğitim sistemin yer aldığı bölgedeki kültürün de etkisi olur. Thurler (2005) her kurumun kültürünün 2 bileşenden oluştuğunu söylemiştir. Bunun birincisi, eğitim sisteminin yerel kültürle ilişkisi ve kültürün oluştuğu kurumun seviyesi, ikincisi ise o kuruma ait bilgi, değer ve normlardır. Birinci durumda genel bir normun çevresinde toplanmış birçok bileşenden bahsedilebilir. İkinci durumda ise okul kültürünü oluşturan her şey söz konusudur. Öğretmenlerin yaş, yöntem, deneyim gibi özelliklerine, okulun sosyal ve etnik alt yapısı, okuldaki işler, başarı, disiplin, iletişim, ailelerin kültürü gibi birçok bileşeni içermektedir. Bu ikinci kısım eğitim sisteminin bazen çözemediği lokal problemlerin çözümü için faydalı olabilmektedir. Dolayısıyla aile kültürü, ulusal ve lokal kültür ile etnik okul

kültürü içinde kombinlenir ve buluşur (Chalvin, 2005). Kruse e Louis (2009) okulun gelişiminin sadece okul içinde değil, okulla ilgili profesyoneller ve onların topluluklarıyla ilişkileriyle de sağlanabileceğini söylemiştir. Kendi yerel bağlamlarıyla öğrenme sürecini birleştirerek diğerlerinin de desteğini alabilirler.

2.4.3. Okul kültürünün değişmesi. Değişim hayatın her alanında vardır ve kaçınılmazdır. Dünyanın değişmesiyle birlikte, insanların bakış açıları, değerlere ve inançlara karşı bakış açısı da değişebilir. Değişimleri oldukları gibi kabul etmemiz ve adaptasyonu için çalışmalar yapmamız gerekebilir. İster büyük ister küçük olsun kurumlar belli organizasyon paternleri çerçevesinde değişmeye ve ilerlemeye elverişlidir (Cameron ve Quinn 2006).

Değişikliğe doğası gereği uyum sağlamak gerekir. Değişiklik gereksiniminin ortaya çıkması da okulun içsel entegrasyonu, dışsal adaptasyonu sağlama çalışmaları sürecindedir. Okul yöneticisinin değişmesi, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni değer ve normların geliştirilmesi, yeni strateji ve politikaların değişmesi bu adaptasyon çalışmalarının sebebi olarak örnek verilebilir. Çelik (2009), aynı zamanda, Hellriegel ve diğerlerinin açıkladığı (1986) kültürün değişimiyle birlikte okulda değişen bazı faktörlerden de söz etmiştir. Değişim, yöneticilerin bir bedel ödemesini gerektirir. Kriz durumlarında uygulanan stratejik kararlar değiştirebilir. Personel alımında istenilen kriterler ve uygulanan prosedür değişebilir. Ödül dağıtımında uygulanacak kriterler değişebilir.

Kültürel değişim en tepede başlar. Uzun süredir yerleşmiş kalıpları bir kerede değiştirmek kolay değildir. Okul kültürünü değiştirmek zaman alır. Schein (2004) liderlerin en önemli yaptığı işleri, kültürü oluşumu ve yönetimi olarak belirtir. Okul kültürünün değişme süreci okul yöneticilerinin liderlik vasıflarına bağlıdır (Çelik, 2009). Değişimin öncülüğünü lider yapabilir ve lider değişime ayak uydurmak için okuldaki herkese yol gösterebilir. Öğretmenler ve öğrenciler bu değişim sürecinde zorlanabilirler, bu nedenle yöneticilerin kültürü çok iyi benimsemeleri gerekmektedir. Buna göre bu değişimin etkilerini en aza indirecek stratejik çalışmaların planının yapılması gerekir. Kültürü en iyi şekilde tanıttak kişi liderlerdir. Değişimdeki olası sonuçları yine liderler, öğretmenlere en iyi şekilde aktarmalıdır. Yöneticiler güncel okul kültürünün oluşturduğu iklimin nabzını incelemeli ve bu değişim sürecinde de bu gözlemine devam etmelidir (Medbery, 2016). Çalışmalar efektif liderlerin, kültür değişiminde 6 farklı fonksiyonu sahnelediğini açıklar. Bunlar; bir vizyon sağlama ya

da satma, cesaret ve tanınma sağlama, kaynaklara sahip olma, standart çalışma prosedürlerini uyarlama, gelişme çabasını yönetme, rahatsızlıklarla başa çıkma şeklindedir. (Heller ve Firestone, 1995).

Okul kültürünü ve dengesini değiştirmek çok zor bir iştir. Yöneticinin geleneksel iç müfredatı ve yumuşak bir geçiş dönemi yaşatması hem öğretmenlerin beklentisi hem zaman durumu açısından sınırlıdır. Fakat araştırmalar öğretmenler arasında profesyonel öğrenme grupları oluşturma, akran danışmanlığını cesaretlendirme ve koçluk gibi çözümler ile bu durumun çözülmesine yardımcı olacak ve yöneticinin yapısal rolünü daha da arttıracaktır (Kruse ve Louis, 2009).



Bölüm 3:

Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmacının amacı, zincir okullarda okul kültürü üzerine müdürlerin algılarını araştırmaktır. Araştırma olgubilim (fenomenoloji) desenine göre yapılmıştır. Gray (2014, s.21) fenomenoloji için “sosyal gerçekliği anlamak için sosyal gerçekliğin oluşturduğu insan deneyimleri üzerine odaklanır” demiştir. Fenomenolojik felsefinin içeriği insan deneyimlerinin oluşturduğu anlamlardır. Bunun sebebi ise fenomenolojik felsefenin bütün bu deneyimlerin davranışları biçimlendirdiği, bu davranışların bilinçli olduğu, aynı fenomeni deneyimleyen bireylerin farklı anlamlar oluşturduklarını savunuyor olmasıdır (Saban ve Ersoy, 2017). Araştırmacı bu durumu sorular sorarak ve belli araştırma konseptleri çerçevesinde yaparak daha sistematik ilerleyebilir. Bu sebeple araştırma modelleri araştırmacının araştırmak istediği konu ile ilgili sorularını daha rahat yanıtlaması için, ona yol gösteren bir araçtır. Nitel yöntemle tasarlanmış araştırmalarda, sorunu derinine tam anlamıyla kavrayacak olan bir anlayış söz konusudur (Karataş, 2015).

Bu çalışma için uygulanan araştırma modeli nitel araştırma modelidir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Akman, 2014). Bir araştırma problemiyle araştırma sorusunun var olmasıyla araştırmacıyı yönlendiren ve sözleri bir veri olarak kullanan araştırma yöntemidir. Araştırmacı, insanlar ve olaylarla birebir ilişki halindedir. Onları yerinde ve canlı olarak gözlemleyebilmektedir.

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi alanlarda insan davranışları ve toplum içindeki iletişim araştırılmaktadır. Nitel araştırmada amaç, “Niçin?” sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktır (Akman, 2014). Nitel araştırmalar, insanların toplumu nasıl algıladıkları, onu nasıl kurmaya çalıştıkları, kendi iletişimlerini nasıl sağladıklarını araştırmaya ve yorumlamaya çalışır.

Zincir okullarda okul kültürü üzerine müdürlerin düşüncelerini araştırmayı amaçlayan bu araştırmada, olgu bilim deseni (fenomenoloji) kullanılmıştır. Bize tamamıyla yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalara olgubilim (fenomonoloji) uygun bir araştırma

zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu sebeple olgubilime, kişilerin yaşamlarının bilinçli bir deneyimi denebilir (Schram, 2003). Fenomen, bireyin kendini ve dış dünyayı kendine özgü bir biçimde algılayan kişinin öznel yaşantısına verilen isimdir. Evrende yer alan ve doğrudan ya da dolaylı olarak gözlemlenebilen nesne, durum ve olaylara ise olgu denmektedir. Olgubilim deseni ölçüm ve açıklamalardan ziyade olayın anlamı ve deneyimi konusunu göstermeyi amaçlamaktadır. Olayları direkt birinci ağızdan dinleyerek deneyimleri deneyimleyen insandan duyar (Moustakas, 1994). Fenomenoloji, olayların bireylerin farkındalığında nasıl algılandığıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü üzerine olan düşünceleri, kurumun kültürünü nasıl algıladıkları ve nasıl yaşadıkları, farkında olmadan bunu nasıl yaşattıkları, deneyimleri, gündelik yaşam ve sosyal hayatlarından yapılan bir araştırmayla incelenebilir. Bu nedenle bu araştırma için olgubilim deseni (fenomenoloji) kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü üzerine düşüncelerinin araştırıldığı bu araştırmada MEB'e bağlı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 3 farklı özel zincir okuldan belirli sayıdaki okul müdürleriyle görüşülmüştür. Araştırma konusunun incelenebilmesi için araştırmamanın çalışma grubu zincir okullarda çalışan okul müdürleridir. Bu okul müdürleri 3 farklı zincir okulun anaokulu, ilk ve ortaokul ile lise kurumlarında görev alan okul müdürleridir. Konuyla ilgili seçilmiş olan örneklem benzeşik örneklemdir ve benzeşik örnekleme konuyla direkt ilgili olan kişileri kapsamaktadır. Türkiye'de çoğu şehirde özel okul, hatta zincir okulların şubeleri bulunsa da İstanbul metropol bir şehir olduğundan ve özel okul sayısının fazla olmasından dolayı, araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren, 3 farklı özel zincir okuldan müdürlerle görüşülerek tamamlanmıştır. Bu 3 farklı zincir okulun birinden 5 müdürle, birinden 4 müdürle ve diğerinden ise 4 müdürle görüşülmüştür. Seçilen özel okullar, bu sektörde yıllardır faaliyet gösteren başarılı kurumlardır. Toplam katılımcı sayısı 13'tür (N=13). Röportaj yapılacak müdürlerin en az 5 yıldır bu mesleği yapıyor olmalarına özellikle dikkat edilmiştir. Görüşme anketinde yer alan 6 soruya cevap veren müdürlere aynı zamanda bu meslekte kaç yıldır çalıştıkları ve kaç yıldır şu an çalıştıkları kurumda çalıştıkları sorulmuş ve cinsiyet bilgileri ile birlikte kayda alınmıştır. Yanıtları daha sağlıklı analiz edebilmek ve müdürlerin deneyimlerini daha iyi aktarabilmek adına, her görüşmede ses kayıt cihazı kullanılmış ve ses kaydı için

her müdürden imzalı onay alınmıştır. Okullar “Okul 1”, “Okul 2”, “Okul 3” olarak adlandırılmıştır. Okullar içerisinde yer alan müdürlerin cinsiyeti E=Erkek ve K=Kadın olarak kısaltılmıştır. Okul içerisindeki müdürler, her okulda görüşülen müdür sayısına göre adlandırılmıştır. Bunlar Okul 1 için MDR1, MDR2, MDR3, MDR4, MDR5; Okul 2 için MDR1, MDR2, MDR3, MDR4; Okul 3 için MDR1, MDR2, MDR3, MDR4 şeklinde belirlenmiştir. Araştırmaya katılan müdürlerin demografik özellikleri Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Müdürlerin Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	Meslekteki Yıl Sayısı	Kurumda Çalıştığı Yıl Sayısı
OKUL 1			
MDR1	K	11	9
MDR2	K	23	2
MDR3	K	14	4
MDR4	K	12	10
MDR5	K	20	3
OKUL 2			
MDR1	K	33	10
MDR2	E	13	13
MDR3	K	16	14
MDR4	K	17	10
OKUL 3			
MDR1	K	12	11
MDR2	K	23	8
MDR3	E	31	14
MDR4	K	20	12

3.3. Verilerin Toplanması

Creswell (2016) veri toplama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususları “izinlerin alınması, iyi bir nitel örnekleme stratejisi yürütülmesi, kâğıt üzerinde ve

dijital ortamda bilgilerin kaydedilmesi için araçlar geliştirilmesi, verilerin saklanması ve ortaya çıkması, muhtemel etik durumların önceden tahmin edilmesidir” olarak açıklamıştır. Zincir okullarda okul kültürüne dair okul müdürlerinin incelenmesi adına Türkiye genelinde de şubeleri olmakla birlikte İstanbul ili içinde de birçok şubesi bulunan 3 farklı zincir okuldan okul müdürleriyle görüşülmüştür. Fenomenoloji araştırmaları, nitel araştırmanın doğasına uygun olarak, bir olguyu tanımaya, anlamaya yardımcı olacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilmektedir. Araştırmanın problemleri ve araştırma sorularına yanıt vereceği düşünülmüş 6 farklı anket sorusu bunu elde etmek adına görüşülen okul müdürlerine sorulmuştur. Her bir müdürle görüşme gerçekleştirilmeden önce irtibata geçilip izin alınmıştır. Müdürler soruları yanıtlamadan önce ses kaydı alınacağına dair bilgilendirilmişlerdir. Her birinin imzalı onayı tarih bilgisi ile birlikte alınmıştır.

3.3.1. Veri toplama araçları. Nitel araştırmalarda veri toplama aracı olarak araştırmanın desenine göre veri toplama aracı seçilmektedir. Bu araştırmanın deseni olan olgubilim (fenomenoloji) yaşantıda olan bir olguyu deneyim ve sosyal hayatın incelenmesiyle ortaya çıkartmaktadır. Bunun için zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin düşüncelerinin incelendiği bu araştırmada, veri toplama aracı olarak hazırlanmış anket sorularının sorulması ve bu soruların yanıtlarını net bir şekilde alabilmek ve analiz edebilmek için ses kayıt cihazıyla kayıt edilmesi tercih edilmiştir. Okullarla görüşülmeden önce, araştırmanın ne için yapıldığı ve araştırma yöntemi müdürlere açıklanmış, incelenen konuyu anlatan ve nasıl bir röportaj yapılacağıyla ilgili bilgilendirme mektubu müdürlere gönderilmiştir (Ek I). Bu ön bilgiyle birlikte müdürlerden teker teker randevu alınarak, uygun bir gün seçilmiş ve randevulara zamanında gidilmiş ve kendi makam odalarında dikkat dağıtmayacak bir yerde müdürlerle görüşülmüştür. Randevuya gidildiğinde, ses kaydı için onay tekrar alınmış ve onay mektubu imzalatılmış ve hazır hissettikleri zaman ses kaydına başlayabileceği söylenmiştir. Görüşmeye katılan müdürlerin hepsi sorulara detaylı bir şekilde cevap vermişlerdir. Araştırma sorusu olarak belirlenen 6 soru alanında uzmanların görüşleri alınarak hazırlanmıştır.

3.3.2. Veri analiz işlemleri. Cresswell (2016) nitel araştırmayı doğal ortamında yürütülen, katılımcıların detaylı bir şekilde düşüncelerinin ve görüşlerinin aktarıldığı, sözel verilerden oluşan sosyal ya da insani sorunların sorgulandığı araştırma biçimi olarak açıklar. Zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü

hakkındaki düşüncelerini gözlemleyebilmek ve inceleyebilmek için nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Olayların ya da olguların doğal haliyle o olayı ya da olguyu yaşatan ya da yaşatabilen kişilerin deneyimlerine dayanarak aktarabilmek incelemenin daha gerçekçi olmasını sağlar.

Zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü üzerine düşüncelerini inceleyen bu araştırmada, okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri, deneyimleri ve kendi okullarının kültürüne ait düşünceleri araştırılmak istenmiştir. Bu araştırma için olgubilim (fenomenoloji) seçilmiştir. Olgubilim (fenomenoloji) aslında farkında olduğumuz fakat tam olarak açıklayamadığımız durumları anlamamıza yönelik araştırmalardır. Okul kültürü de tam olarak anlaşılamayan fakat hissedilen, bazı davranış ve tutumları belirleyen bir kavramdır. Bu nedenle araştırmanın deseni olarak olgubilim (fenomenoloji) seçilmiştir.

Zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü hakkındaki düşüncelerinin araştırıldığı bu çalışmada, katılım sağlayan müdürlerin görüşleri ve elde edilen veriler “İçerik Analizi” ile analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). İçerik analizi toplanan verileri açıklayabilmek, kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek için yapılmaktadır. Bunun için ortaya çıkan verilerin analizinde tümevarımcı bir analiz mantığı kullanılmaktadır. Veriler tek tek okunduktan sonra kodlar çıkarılmış ve bu kodlardan ana temalar elde edilmiştir. Bu temalar ve kodlarla ilgili okul müdürlerinin söyledikleri araştırmada belirtirmiştir. Okullar arasında bir karşılaştırma yapılmış ve bulunan bu ortak kodlarla birlikte hangi okulda hangi koda ait bulgular bulunduğu “+: var / -: yok” şeklinde belirtilmiştir. Bu araştırmada görüşülen 13 müdürün ses kaydı dinlenip söylenenler birebir şekilde yazılı formata geçirilmiştir.

3.3.3. Geçerlik ve güvenlik. Nitel araştırma doğası gereği olayları, olguları ve durumları olduğu gibi yansıtılması gereken bir alandır. “Nitel araştırmalarda geçerlik; araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemlemesi anlamına gelmektedir.” (Kirk ve Miller, 1986; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.289). Araştırma zincir okullarda okul kültürü üzerine müdürlerin düşüncelerini araştırmayı planlamıştır. Bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 13 adet müdür vardır. Bu 13 müdür Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye’nin farklı şehirlerinde de şubeleri olan, İstanbul’da bulunan 3 farklı özel okulda çalışmaktadır. Eğitim alanında bilinen ve her birinin en az 15 yıllık eğitim geçmişi bulunan 3 farklı özel eğitim kurumundaki müdürlerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın geçerlik ve

güvenliğinin sağlanması için bu okulların farklı şubelerinde çalışan birden çok müdürle görüşülmüştür. Bu bağlamda her okuldan 4 veya 5 müdürle görüşülmüştür. Bu görüşmelerde önceden hazırlanmış olan görüşme sorularına cevap verilmiştir. Her müdürle yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir ve daha sonrasında bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Araştırmacının görevi katılımcıların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmelerini sağlamaktır. Araştırmacı görüşme öncesinde, esnasında ve sonrasında katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri adına bir davranış biçimi göstermelidir.

Yıldırım ve Şimşek (2018) nitel araştırmanın nicel araştırmalardaki gibi güvenilirliği sağlama amacı gütmeyeceğini belirtmiştir. Nitel araştırmada aslolan ulaşılan verilerin tutarlı olmasıdır. Araştırmacı belirlediği problem durumu, çalışmanın amacı, araştırmanın önemi ve araştırmanın sorularını detaylı bir şekilde ifade edebilmiş ve alanyazın taramasıyla birlikte tutarlı bir sonuca ulaşmışsa, araştırma amacına ulaşmış denilebilir. Dolayısıyla araştırmanın kendi akışındaki tutarlılığı çok önemlidir.

3.3.4. Sınırlamalar. Araştırmanın çalışma grubunu 3 farklı zincir okuldan müdürler oluşturmuştur. Bu zincir okullar özellikle Türkiye’de bilinen ve başarılı olan zincir okullardan seçilmiştir. Fakat Türkiye’de bulunan özel zincir okullar bu sayıdan daha fazladır. Bu durum araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma yapılan özel okulların şubeleri, görüşülen okullardan daha fazladır. Bu araştırmada belirli ilçelerdeki okul müdürleriyle görüşülmüştür. Bu sebeple araştırmanın sınırlılığını gözükmemektedir. Bu özel okulların İstanbul dışında da şubeleri bulunmaktadır. Bu illerdeki şubelerle görüşülememesi de araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin kayıt dönemi, veli toplantıları, kurum içi toplantılar vb. yoğunlukları sebebiyle bazı durumlarda randevu saatleri değiştirilmek durumunda kalınmış, randevu saatleri tekrardan ayarlanmıştır.

Aynı araştırma içerisinde araştırmacının geçerliliği ve güvenilirliği sağlaması için birden fazla veri toplama aracı kullanılmasına veri çeşitlemesi (data triangulation) denir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada sadece okul müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin okul kültürüyle ilgili düşüncelerinin saptanması ve buna göre her okul için bir kod çıkarılmasıdır. Okul müdürlerinin okul kültürü hakkındaki algısı ile kendi okullarının kültürü hakkında algısı ancak görüşmeler yapılarak sağlanmaktadır. Bu sebeple herhangi bir gözlem durumu gerekmemektedir. Fakat kurum kültürünün uygulama süreciyle ilgili bir

araştırmada gözlem gerekebilir. Kurum kùltürü bir kurumda paylaşılan ortak değer ve inançlardır (Schein, 2004). Bu değer ve inançlar kurum çalışanlarının davranış biçimini oluşturmaktadır. Bu sebeple kurumların kendi kùltürünü anlatan dokümanlar bulunmamaktadır. Bu sebeplerden ötürü araştırmada veri çeşitilmesi yapılmamıştır.

Bu araştırmada 3 farklı zincir okuldan toplam 13 müdürle görüşülmüştür. Bu zincir okullar OKUL 1, OKUL 2 ve OKUL 3 olarak adlandırılmıştır. OKUL 1'den 5 müdür, OKUL 2'den 4 müdür ve OKUL 3'ten de 4 müdürle görüşülmüştür.



Bölüm 4:

Bulgular

Araştırmanın amacı zincir okullarda okul kültürünü okul müdürlerinin algılama biçimidir. Zincir okullarda okul müdürleri kurum kültürünü nasıl tanımlıyor, kurum kültürünü her şubede hissettirebildikleri düşünülüyor mu sorularının yanıtları aranmaya çalışılmış ve bu soruların yanıtlarından yola çıkarak 6 farklı ana tema oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda (1) Okul müdürlerine göre kurum kültürü tanımı; (2) Okul müdürlerinin kendi kurum kültürlerine olan algısı; (3) Kurum kültürünün her şubede aynı şekilde hissedilebilmesinin sebepleri; (4) Çalışanların kurum içi entegrasyonlarının sağlanmasına ilişkin çalışmalar; (5) Kurum içinde yapılan törenler ve okul müdürlerinin kurum içi törenlere ilişkin düşünceleri; (6) Kurum kültürünün başarıyı etkileme şekilleri olmak üzere 6 farklı ana tema oluşturulmuştur. Bu temalar için görüşme sorularına okul müdürleri tarafından verilen cevaplar doğrultusunda her kurum için ortak olan, anlamlı olan kodlar oluşturulmuştur.

4.1. Okul Müdürlerine Göre Kurum Kültürü Tanımı

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, bu araştırma için 3 farklı zincir okulunda bulunan müdürlerle görüşme yapılmıştır. Stephen Robbins (1998) kurum kültürünü, bir kurumu diğerlerinden ayıran, kurumun içindeki üyelerin paylaştıkları anlamlar sistemi olduğunu söylemiştir. Bu doğrultuda her okuldan birden çok müdürle görüşülmüş ve müdürlerin kurum kültürü tanımına ait görüşleri Tablo 3’de kodlanmıştır.

Tablo 3

Okul Müdürlerine Göre Kurum Kültürü Tanımı Kodları

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Ortak düşünce, misyon, vizyon, davranış	+	+	+
İletişim şekli	+	+	+
Yaşantılar	+	+	+
Ekip Çalışması	+	+	+
Aidiyet	+	+	+

+: var / -: yok

Okul 1 bünyesinde farklı şubelerde çalışan 5 farklı müdürün, Okul 2 bünyesinde farklı şubelerde çalışan 4 farklı müdürün ve Okul 3 bünyesinde farklı şubelerde çalışan 4 farklı müdürün kurum kültürünün tanımı adına verdikleri cevapları aşağıdaki gibidir. Bu cevaplardan yola çıkarak Tablo 3’deki temalar oluşturulmuştur. Bu kodlar “Okul 1”, “Okul 2” ve “Okul 3”de bulunan müdürlerin, kurum kültürüne ait algılarını göstermektedir.

Üç okulda da kurum kültürüne olan algının aynı olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri “ortak vizyon ve misyon” kavramlarından söz etmiştir.

Okul 1’de müdürler genel olarak ortak misyon ve iletişim şeklinin üstünde durmuşlardır.

“Kurum kültürü; her kurumun bir misyonu ve vizyonu doğrultusunda şekillenip oluşmuş bir süreçtir.” MDR 2

“Kurum kültürü, o kurumun baştan aşağı bütün işleyişine, ruhuna yani personel yönetimine, veli yönetimine, öğrencilerle iletişimine tamamen işleyecek olan kültür aslında. Yani iletişim şeklinizin bir kültüre dönüşme şekli diyebilirim.” MDR 5

Okul 2’deki müdürlerin de ortak davranış ve beklentiler şeklinde Okul 1 müdürleriyle benzeyen tanımlamalar yaptıkları görülmüştür.

“Bir kuruma özgü belli hedefler doğrultusundaki ortak davranış, alışkanlıklar ve ortak tavidir.” MDR 2

“Kurum kültürü dediğimiz şey özellikle çok şubeli okullarda tüm mezun olan çocukların aynı bakış açısıyla, dünyaya bakış açısıyla yetişmesi demek bence, açıkçası.” MDR 4

Okul 3’teki müdürler ise “aidiyet” kavramının üzerinde durmuşlardır. Okul 3’te de aynı zamanda "ortak bir davranış" biçiminden söz edilmektedir.

“Kurum kültürü aidiyettir. Kurum kültürü belli bir disiplindir. Ona ait hissetmektir.” MDR 1

“Benim kurumumda en önemli şey, insanların yani çalışanlarımızın bir ekip olabilmesi, iş disiplini ama en önemlisi grup içerisinde birlikte hareket edebilmek, bizim için olmazsa olmazlardan.” MDR 2

“Kurum kültürü, kurumun personeline, çalışanına, memuruna oluşturduğu bakış açısıdır. Bunların hepsinin toplamı bence kurum kültürü demektir.”

MDR 4

4.2. Okul Müdürlerinin Kendi Kurum Kültürlerine Olan Algısı

Yapılan araştırmalarda kurumların verimliliğinin analizinde kurum kültürü en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Okul müdürlerinin kendi kurumlarının kültürlerine olan bilinci bu sebeple çok önemlidir. Okul müdürleri kurumunun kültürünü, bu kültürün oluşturduğu değer yargılarını, inanç ve davranışlarını biçimlendirilebilmeli ve bu kavramların bir güç biçimi olduğuna gereken önemi göstermelidirler (Çelik, 2009). Bütün bunlardan yola çıkarak, zincir okullarda da kurum kültürünün müdürler tarafından algılanma biçimi son derece önemlidir. Yapılan araştırmaya göre, araştırma sorusuna yanıt veren okul müdürlerinin kendi kurum kültürlerine ait olan algılarına ait olan kodlar Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Kendi Kurum Kültürlerine ve Değerlerine Olan Algısı ile İlgili Kodlar

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Akademik başarı	+	+	+
Öğretmen ve öğrenciye verilen değer	+	+	+
Öğretmen kriterleri	+	+	+
İletişim (veli, öğrenci, öğretmen, personel)	+	+	+
Hiyerarşi	+	+	+
Kariyerde yükselme şansı	+	+	+
Her alanda başarı (bilim, sanat, kültür, vb.)	+	+	+

+: var / -: yok

Okul 1 kurumunda farklı şubelerde çalışan okul müdürleri, ortak bir anlayışın oluşturduğu değerlerden bahsetmiştir (Tablo 4). Her müdürün yanıtları hemen hemen birbirine benzerdir. Bunu da okullarında bu şekilde yaşatmayı hedef aldıkları gözlemlenmiştir. Tablo 4’de gösterilen kodlar, Okul 1’in kurum kültürünü oluşturan değerleridir. Okul 3 müdürleri, okullarını sektöründe lider ve herkesin çalışmayı arzuladığı bir kurum olarak gördüğünü belirtmişlerdir. Çalışan kişinin değerli

görüldüğü, sosyal ve akademik başarının önem gördüğü bir kültüre sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Okul 1’de müdürler, ‘‘hiyerarşi’’, ‘‘iletişim’’, ve ‘‘öğrenci ve öğretmene verilen değer’’ kavramları üzerinde durmuşlardır.

‘‘Burada öğrenciye değer veriliyor, öğretmene değer veriliyor. Atatürkçü bir bakış açısı var, bunu sürekli yansıtmaya çalışıyoruz. Zaten bunu kıymetli buluyoruz.’’ MDR1

MDR 2 okulda ‘‘hiyerarşi’’ kavramının da olduğunu belirtmiştir. ‘‘İletişim’’ noktasında bu, büyük bir önem taşımaktadır.

‘‘Evet, ben burada yöneticiyim ama benim de üstlerim var. Ben de onlara karşı şeffaf ve her daim açık olmak durumundayım ve bilgilendirmek durumundayız her şekilde birbirimizi.’’ MDR 2

‘‘Biz öğrenci bazlı giden bir kurumuz. Bizim için her şeyden önce öğrenci önemlidir. Bu noktada veliyle iletişim kültürümüzü de personelle iletişim kültürümüzü de öyle kurarız.’’ MDR 5

Okul 1 içinde farklı şubelerde çalışan, MDR1, MDR2, MDR3, MDR4, MDR 5 yanıtlarının örtüştüğü görülür. Her 5 müdür de öğrenci odaklı, yenilikçi ve iletişim kavramlarına önem veren, kurumlarının bu şekilde bir sistemlerinin olduğunu vurgulayan cevaplar vermişlerdir.

Okul 2 bünyesinde ‘‘iletişim’’, ‘‘öğretmene ve öğrenciye verilen değer’’ büyük bir önem taşımaktadır. Kariyerde yükselmek mümkündür ve bunun için kurumun belirlediği faktörler bulunmaktadır. ‘‘Aidiyet’’ kavramının bu noktada büyük bir rolü vardır.

‘‘Aidiyet duygusu da aslında bu işi belirleyen temel faktörlerden bir tanesi. Kariyer yapmak isteyen kişilerin kurum bağlılığı olması gerekiyor. Mesleğini seven kendisine saygısı olan ve yol almak isteyen öğretmende, her türlü adımı atmakta her türlü girişimde bulunmakta.’’ MDR 1

Okul 2 müdürlerine göre, düzgün iletişim mutlu öğretmenler ve mutlu öğrencileri oluşturur.

‘‘Biz bir defa iletişim odaklı bir okuluz ve mantığımızda mutlu çocuk öğrenir, mutlu öğretmen öğretir.’’ MDR 3

Okul 3 diğer okullar gibi, öğrencinin her alanda başarılı olmasını kıymetli bulur.

“Başarmanın çok kıymetli olduğu başaran başarmaya gayret gösteren herkesi bünyesinde barındırmak isteyen, mücadele ruhunu başarmaya gayret gösteren herkesi bünyesinde barındırmak isteyen, insana bilime, kültüre, sanata, değer veren, insanlarla çalışmayı ve bu alandaki tüm bilimsel akademik insanlara değer vermeyi bilen bir kurumdur.” MDR 1

Okul 3’te de çalışanların kariyer sahibi olma şansı vardır. Yine burada da belirlenen bazı kurallar ve kavramlar çerçevesinde kariyer basamakları çıkılabilir.

“Yöneticiler, kendi içimizden bizi bilen, Okul 3’ün ne istediğini bilen, ekip ruhuna uygun bireylerin devam etmesini istiyoruz ve içimizden yöneticileri çıkarıyoruz zaten. Peki ne ararız o kişide? Bir kere dürüst olması. Bizim için giyim önemli, veliye karşı çıkış önemli, sunum önemli, dil önemli. Çocuklara hitap ve çocuklarla kurduğun sevgi bağı bizim için olmazsa olmaz.” MDR 2

“Akademik sosyal okulculuk anlamında gerçekten zirvede bir işi yaparken, o işi yerine getirirken hem öğretmeniyle hem öğrencisiyle bu iş kolunda, gerçekten en iyi yapmayla ilgili duruşu olan ve bunu yaparken de öğrenciye, çalışanına, öğretmene, saygıyla, sevgiyle, bu işi meydana getirmeye ilgili bir duruşunun olduğuna inanıyorum.” MDR 3

MDR 4 kurum kültürününü “kazanmaya yönelik” olduğunu belirmiştir.

“Bizde şöyledir. Öncelikle kazanmaya yöneliktir. Hiçbir zaman bir kişi kaybetme yönünde değer, hep kazanma yönündedir.”

MDR 4, aynı zamanda kurum çalışanlarının kurumun kararlarına destek olarak, o şekilde davranış şekillerinin oluştuğunu belirtmiştir. Kurumun değerlerini ortaya çıkartmayı açıklayan “kurumda kariyer şansı isteyen çalışanlarda ne gibi özellikler aranır?” sorusuna kurumu destekleyen çalışanların olduğunu söyleyerek cevap vermiştir.

“Öncelikle çok çalışkan olmak, işini sahiplenmek, kurumcu olmak. Kurumcu olmakta şudur: kurumun alabileceği pek çok karar vardır. Bu kararların yanında olmak destekleyicisi olmak. Çünkü kararlar da hiçbir zaman çalışanın lehine olmaz, bir karar veriliyorsa aslında, herkesin işini kolaylaştırmak, kurumu daha güçlendirmek içindir.” MDR 4

4.3. Kurum Kültürünün Her Şubede Aynı Şekilde Hissedilebilmesinin Sebepleri

Zincir okullarda kurum kültürünün en önemli durumlarından birisi de her şubede aynı şekilde etkilerinin fark edilip edilmediğidir. Okul müdürlerinin bu durumu iyi bir şekilde yönetmeleri gerekir. Zincir olan kurumun her okulundaki müdürlerinin kurum kültürünü algılama biçimleri aynı olması ve okulu aynı şekilde yönetmeleri beklenir. Tablo 4.3’de buna göre belli kodlar belirlenmiştir. Bütün okullarda okul müdürleri, kurum içi bir değişiklik yapıldığında, sistemsel olarak bir farklılık hissetmeyeceklerini fakat fiziksel şartlar, kampüsün bulunduğu semte göre sosyo ekonomik yapı, veli ve öğretmenlerin yapısını tanımak için süreye ihtiyaç duyabileceklerini belirtmişlerdir. Sistemin aynı olması bahsedilen bu kavramların oturmasında yardımcı olacaktır.

Tablo 5

Kurum Kültürünün Her Şubede Aynı Şekilde Hissedilebilmesinin Sebepleri ile İlgili Kodlar

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Merkezi okul anlayışı	+	+	+
Kurum kültürüne olan hakimiyet	+	+	+
Kurumsal rutinin aynı olması	+	+	+
Fiziki şartların aynı olması	+	-	+
Zümre toplantıları	+	+	+
Ortak beklentiler	+	+	+

+: var / -: var

Okul 1 kurumunun 5 farklı şubesinde çalışan müdürler fiziksel koşulların değişebileceğini, fakat sistemsel olarak aynı işleyişin sürdürüleceğinden dolayı müdür olarak bir farklılık hissetmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bazı müdürler veli profilinin değişebileceğini belirtmiş olsa da kurumun sistemi, işleyişi ve belli değer yargıları her zaman aynı şekilde kalacağını söylemişlerdir. Okul 2’deki okul müdürleri, sistemsel bütünlükten çok, fiziksel koşulların değişimi üzerinde durmuştur. Fiziksel koşulların değişiminde öğrenciyi tanımak, veliyi tanımak, öğretmeni tanımak önemlidir. Bu süreçte de çalışanların birbirine yardımcı olduğunu belirtmiş müdürler vardır. Okul 3’te fiziksel koşullardan çok, değişen veli profili ve öğrenci profili üzerinde durulmuştur. Fakat genel olarak okullardaki müdürlerin verdikleri yanıt hep aynıdır.

Müdürlerin hepsi kesinlikle büyük bir değişim yaşamayacaklarının üstünde durmuşlardır.

“Okul 1’de hiç zannetmezsiniz. Çünkü bizim Okul 1’de iki kampüsün tek farkı bizim tenis kortumuzun olmayışı. Onun dışında eğitim materyalleri, yediğimiz yemek bile aynı. Çünkü merkez okul anlayışıyla gidiyoruz. Ben oraya gitsem sadece odam yani fiziki şartlar değişir, muhattap olduğum kişiler değişir. Onun dışında hiçbir değişiklik olmaz.” MDR 1 (OKUL 1)

“Burada bir bütünlük olduğu için hissetmem. Biz 5 tane anaokuluyuz, tabii ki genel merkeze bağlıyız. Aynı işleyiş kurumumuzda da devam ediyor. Veli profilinde bir değişiklik olur, ama kurumsal işleyiş anlamında her şey aynen devam eder.” MDR 2 (OKUL 2)

Okul 1 bünyesinde, Okul 2 ve Okul 3’te de göreceğimiz gibi, kurum içi rotasyon durumunu çoğu müdürün deneyimlediği gözlemlenmiştir.

“Hissetmem herhalde. Sadece fiziksel koşul değişir, ekip değişir. Hani baktığınız zaman tüm işleyiş tüm planlama yani sadece fiziksel koşullar, içerdeki kişiler arası yapılar farklı olabilir. Ama bunun dışında hani zaten mevcut sağlam temellere oturmuş bir kurum kültürü ve kurum yapısı olduğu için farklı bir yere gitmiş gibi hissedeceğimi düşünmüyorum.” MDR 4

Okul 1’de görüldüğü gibi kurum içi rotasyonun Okul 2’de de müdürler tarafından deneyimlendiği gözlemlenmiştir.

“Ben birçok kampüste görev yaptım. Şöyle hissettim, sonuçta sistem aynı. Yapılacaklar aynı. Sadece yeni öğrenciler veliler ve öğretmenler var dolayısıyla benim onları tanımam lazım ve kendimi tanıtmam lazım.” MDR 3

“Okul 2’de 10 yıl çalıştım. 3. okulum, yani bu dediğiniz şeyi, rotasyonu yaşadım, deneyimledim. Hiç öyle hissetmedim. Orası da benim ailem, burası da benim ailem. Çünkü gerçekten o anlamda kurumsal bir kültür var. Ve insanlar yardımsever.” MDR 4

Verilen yanıtların hepsine bakıldığında Okul 3’te de Okul 1 ve Okul 2’deki gibi müdürlerin kurum içi farklı şubelerde çalışma deneyimlerinin olduğunu ve hiçbir şekilde yabancılaşma ya da farklılık hissetmedikleri görülmüştür.

“Okul 3’te 11 yıldır çalışıyorum. Bu benim 5. kampüsüm. Bu yani bu söylediğiniz şeyleri yaşadım. Ve gittiğinizde farklı bir şey göremezsiniz. Sistem aynen kaldığı yerden devam eder. Velileriniz değişmiştir, belki bulunduğunuz semtin sosyo-ekonomik yapısı kültürel düzeyi değişmiştir. Ama onun dışında kuruma ait, kurumun duruşu ile ilgili herhangi bir şey değişmemiştir.” MDR 1

“Asla hissetmem. Çünkü burada her şey çok nettir. Bütün plan, program, çalışma, işleyiş...” MDR 2

Her üç müdür de sistemin aynı olmasından dolayı herhangi bir değişiklik hissetmeyeceklerini açıklarken, MDR1 ve MDR3 sosyo ekonomik ve fiziksel şartların iyi tanınması gerektiği üzerinde durmaktadır. MDR 3 bu değişikliklerin kendilerine katkı da sağlayabileceğini eklemektedir. Aynı programı ve sistemi uyguladıkları farklı sosyo-ekonomik durumda öğrencilerle ve öğretmenlerle nasıl sistemin işlediğini belirten MDR 3, bu durumun müdürün kariyerinde katkı sağlayabileceğini ve kurumu daha iyi tanımada bir etken olabileceğini belirtmektedir.

“Çalıştığım öğretmen, onun kendi yetenekleri, bireysel farklılıkları, o bölgedeki öğretmenimin duruşu. Kişiye özel olduğu için bunlar, aslında sistemin dışındaki başka anlayışlarla da karşılaşıyorsunuz. Ama sistemin yürümesiyle ilgili, siz tepeden ortak bir program uygulayıp, onu da her zaman, bir araya gelip iletişim kurduğunuzda, bir sorun olmuyor.” MDR 3

4.4. Çalışanların Kurum İçi Entegrasyonlarının Sağlanmasına İlişkin Çalışmalar

Kurum kültürünü, kurumda çalışan herkesin hissetmesi ve davranışlarını bu çerçevede oluşturması beklenir. Okul liderlerinin başarılı olması ortak idealler temeller, ilkeler ve inançlar sistemini okul personeline aşılmasından geçer. Kurum kültürünü bir davranış biçimi haline getirebilen ve özümseyebilen personel, kurumun menfaatlerine hizmet edebilir. Zincir okullarda bunun daha güçlü görülmesi beklenir. Toplanılan data sonucu hemen hemen her okulda belli sistematik bir kültürün aşılandığı, bunun için farklı şubelerden öğretmenlerin bir çatı altında hizmet içi eğitim ya da oryantasyon ve seminer dönemleriyle, çalıştıkları kurumun kültürünü tanıtan bir anlayış söz konusu olduğu görülmektedir. Müdürlerin ilerleyen süreçlerde de öğretmenlerini zümrelerine teslim ettikleri ve zümre öğretmenleriyle yaşayarak

kuruma entegrasyonlarının sağlandığını belirtmişlerdir. Her 3 okulda da sürecin böyle işlendiği görülmektedir.

Tablo 6

Çalışanların Kurum İçi Entegrasyonlarının Sağlanmasına İlişkin Çalışma Kodları

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Oryantasyon çalışmaları	+	+	+
Eğitim seminerleri	+	+	+
Hizmet içi eğitim	+	+	+
Zümre çalışmaları	+	+	+

+: var / -: yok

Okul 1'in 5 farklı şubesinde görev alan öğretmenler, hizmet içi eğitimin üzerinde durmuşlardır. MDR 1, MDR 2, MDR 3 eğitim-öğretime başlamadan yapılan hizmet içi seminerlerden bahsetmişlerdir. Okul 2'de farklı şubelerde yer alan müdürler, zümre içinde yaparak ve yaşayarak deneyimleme üzerinde durmuşlardır. Oryantasyonla ilgili çalışmalardan pek fazla bahsedilmemiştir. Daha çok yaşamlarında deneyimleyerek yol aldıkları bir süreç söz konusudur. Yine de kurumun beklentilerinin belirtildiği bir süreçten bahsedilmiştir. Okul 3 ise Okul 1'deki gibi eğitim-öğretime başlamadan önce yapılan seminerler ve eğitim-öğretim yılı boyunca devam eden hizmet içi eğitimler üzerinde durmuşlardır. Genel olarak bütün okullarda entegrasyon çalışmaları aynı şekilde ilerlemektedir

Okul 1'de çalışanlar oryantasyon ve sistem içi eğitimler almaktadırlar.

“Oryantasyon çalışmaları yapılıyor. Zaten öğretmenlerin işe başlama ve işe alım süreçleri bellidir. Dolayısıyla bu noktalarda yaz döneminde öğretmen eğitimleri oryantasyonları planlanır. Önce kurum kültürü, sistemi aktarılmaya çalışılır.” MDR 1

“Eğitim dönemi başlamadan Eylülde hizmet içi eğitime alıyoruz. Bizim kendi içimizde kullandığımız sistemler var. Bunların nasıl aktif kullanılacağına, ne işe yaradığına dair eğitimlerimiz de var. Bunların hepsi 15 güne dağıtılmış olarak veriliyor.” MDR3

Yazın, eğitim-öğretime başlamadan yapılan hizmet içi eğitimlerin üzerinde durulmuş, bir de sene boyunca zümre çalışmalarıyla da çalışma işleyişinin denetlendiği belirtilmiştir.

“Mutlaka yaz dönemi hizmet içi eğitim dönemlerinde, önce kendi kurumumuzu tanıtırız. Buradaki işleyişi tanıtırız. Buradaki süreçleri mutlaka onlarla paylaşıyoruz. Adım adım da bununla beraber devam eden takip süreçlerimiz vardır. Yıl içerisinde de mutlaka zümre toplantıları ve devam eden iş akışı ile beraber mutlaka destek eğitimlerle beraber süreç devam ettirilir.” MDR 4

Okul 2’de de okula başlangıç döneminde yapılan oryantasyon çalışmalarının yanı sıra, öğretmen zümrelerinin kurum içi entegrasyonda etkili olduğu görülmüştür.

“Hem okul yöneticileri hem bölüm başkanları tarafından bir oryantasyon gerçekleştirilir. Yine aynı kendi zümresinden bir öğretmenle bir aylık bir süreçle birlikte olması hedeflenir, planlanır.” MDR 2

MDR 4 ayrıca kurumun beklentilerini bilen öğretmenin “mutlu öğretmen” olabileceğini belirtmiştir.

“Beklentiyle verilenler birbirine uyuyorsa, kişi memnun olur. Şimdi öğretmenimizin mutlu olması çok önemli, bir öğretmen nasıl mutlu olur? Ne yapacağını biliyorsa. Yani ona görevleri sınırlandırılmışsa, çizilmişse.” MDR 4

Okul 3’te de müdürler oryantasyon çalışmalarından bahsetmiştir. MDR 2 de aynı MDR 1 gibi hizmet içi seminer ve eğitim-öğretim yılı içerisindeki zümre çalışmalarında bahsederken öğretmenlerin akademik gelişimi üzerine de çalışma yaptıklarını eklemektedir ve okulun ayrıca bir akademi rolü olduğunu da vurgulamaktadır.

“Onları daha güçlü kılma adına hizmet içi seminerler yapıyoruz. Öğretmenleri zümrede buluşturarak, örnekleyerek veya çalışmalarında bu konuyla ilgili otoriteler getirerek sürekli bir akademi gibi, öğretmen yetiştiren bir akademi gibi mutlaka hizmet almalarını sağlıyoruz.” MDR 2

MDR3 ise hizmet içi eğitimin yanı sıra karşılıklı beklentilerin de açıklandığı bir süreç izlendiğini vurgulamaktadır.

“Öğretmenlerimizi hizmet içi eğitimlere alırız. Bu eğitimlerde planlarımızı, programlarımızı, donanımlarımızı, sınıf donanımlarımızı anlatırız, gösteririz. Beklentilerimizi anlatırız. Ne istediğimizi ne beklediğimizi.” MDR 3

MDR 4 genel bir hizmet içi eğitimin yanı sıra, her kampüsün de kendi içinde bir tanıtım süreci olduğunu belirtmektedir.

“İşte hizmet içi eğitim dediğimiz şeyleri biz de yapıyoruz tabii. Bunu bir genel yapıyoruz. Sonra tabii, Okul 3’üz ama her okulun içinde de kendi dinamiği var. Öğretmen geldiği okulda da, biz bir şekilde okulumuzu gezdiriyoruz. İdarecilerle tanıştırıyoruz, yine bir araya geliyoruz, kendi genel işleyişimizi yapıyoruz, geçmişimizi anlatıyoruz, biz böyle yaptık, şu başarıları elde ettik.” MDR 4

4.5. Kurum İçinde Yapılan Törenler ve Okul Müdürlerinin Kurum İçi Törenlere İlişkin Düşünceleri

Okul 1, Okul 2 ve Okul 3’te genel olarak kurum içi törenlerin aynı olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 7). Her ne kadar farklı okullar da olsa, hemen hemen verilen yanıtlar aynıdır. Okul 1 ve Okul 2’de 24 Kasım Öğretmenler Günü’nde kıdem ödülleri dağıtıldığı görülmektedir. Bunun dışında bazı şubelerin kendi içinde, müdürün insiyatifi doğrultusunda yapılan bazı kaynaştırma etkinlikleri bulunmaktadır (kahvaltı, akşam yemeği vb.).

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Kurum İçi Törenlere İlişkin Düşünce Kodları

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Resmi törenler	+	+	+
Öğretmenler Günü kutlamaları	+	+	+
30. yıl gibi dönemlerin kutlanması	+	-	-
Mezuniyet törenleri	-	-	+
Öğrencilerle yapılan proje ve etkinlikler	+	+	+
Kıdem ödül törenleri	+	+	+

+: var / -: yok

Okul 1’de Öğretmenler Günü önemli bir tören olarak kutlanılmaktadır. Bunun için özel bir gün ve yer belirlenmekte, öğretmenlerle birlikte bir kutlama yapılmaktadır. Okul 2 şubesindeki müdürlere kurumu yansıtan törenler sorulduğunda genel olarak öğrencilerle yaptıkları projelerden bahsetmişlerdir. Okul müdürleri tören kapsamında özellikle resmî törenlerin üzerinde durmuşlardır. Araştırma yapılan okullardaki müdürlerin verdikleri yanıt neticesinde, zincir okullarda kurumlara özel kurumun tarihi, kurumun önemli bir hikâyesi vb. özel durumlar ve günlere istinaden törenler bulunmadığı görülmektedir. Okul 3’te de Okul 1 ve Okul 2’de olduğu gibi 24 Kasım okulda çalışanların belli kıdemlerde ödül aldıkları tören şeklinde kutlanmaktadır. Bunun dışında yine resmi törenlerden bahseden Okul 3 özel olarak kurumun tarihi ile ilgili bir törenden bahsetmemiştir. Fakat kutlanılan resmî törenler, düzenlenen yemekler ve 24 Kasım gününü kendileri için önemini belirtmişlerdir.

“Öğretmenler Günü kutlaması yaparız. Güzel bir otelde öğretmenlerimizle birlikte pastamızı keseriz, kutlamamızı yaparız. Eğlence halinde kutlarız.”

MDR 1

Okul 1’de Öğretmenler Gününde belli kıdem ödülleri verilmektedir. 5, 10, 15, vb. yılını tamamlamış öğretmenlere belli hatıra ödülleri sunulmaktadır.

“5 yılını tamamlayanlara ödül verilir, 10. Yılını... Yemekte öğretmenler gününde hem eğleniriz hem kurumumuzun kaçınıcı yılıysa onu yadettmiş oluruz.” MDR3

“5 yıl, 10 yıl, 15 yıl, 20, 30 yıl olanlar da var. Bu kişilere plaket veriliyor. Onun dışında bu tür insanların çocuklarını okutmaktaki indirim oranları fark ediyor mesela, böyle farklılıklar oluyor.” MDR 4

Okul 1’de seneye başlarken bir yemek (kahvaltı, akşam yemeği ya da piknik) verilmektedir. Bu kahvaltılar hem bütün okulların katıldığı hem de şube bazlı olabilir. Bu gibi etkinliklerde şube müdürünün insiyatifi olduğu da gözlemlenmektedir.

“Sadece anaokulu olarakta yani yılın sonunda tüm anaokulları olarak gittiğimiz özel bir pikniğimiz var. Ama seneyi kapatırken tüm eğitim kurumunda çalışanları, kurucumuz, hani kurucu temsilcilerimiz, bizi bir

araya getirir. Tekrar böyle bir veda yemeği, hani tatile uğurlarken bizi de hoş bir şekilde uğurlarlar. Dönüşte kahvaltıyla karşılarlar bizleri.” MDR 2

MDR 4 ise okul açıldığında yapılan kahvaltılardan bahsetmiş ve bu kahvaltılarda kurucuların program akışına kattığı farklı bir etkinlik olduğunu da eklemiştir.

“Okulumuzun ilk açıldığı gün bir kahvaltımız vardır. Tüm okulumuza devam eden eğitim kadrosuyla beraber, her sene okulumuzun açıldığı dönemde bir eğitim kadrosu ve idarecilerle birlikte bir kahvaltı planlamamız vardır. Bu kahvaltının içine olabildiğince her anlamda hani yöneticilerimize de teşekkür ediyoruz. Sürprizli bir aksiyon koyarlar. Bu yıl bir nefes eğitimiyle başladık gibi.” MDR 4

Okul 2’de resmi törenler ve öğrenci projelerinden bahsetmiştir.

“Bir kere Milli Eğitim’in belirlediği resmi törenler olmazsa olmazımız... Öğretmenler Günümüzde öğrenci meclislerimizin yaptığı kutlamalar vardır. Rehber öğretmenlerimiz öğrenci meclislerimizle farklı etkinlikler yaparlar... Pi günümüz, matematikte yapılan bir etkinlik. Su günümüz var ilkokulda yapılan bir etkinlik. 21 Mart aynı zamanda su günüdür de.” MDR 1

Okul 2’de MDR2, MDR3 ve MDR 4 yapılan tören ve etkinlikler için Öğretmenler Gününü belirtmiş ve şube bazlı olarak kahvaltı ve yemeklerin müdürün insiyatifi dahilinde yapıldığını belirtilmiştir.

“Burada ortak bir tören söz konusu değil. Burada biraz müdürün insiyatifine başvurulabiliyor. Zincir okul olsakta. 8 Mart şu an için hani en yakın. Orada öğretmenlerimizi, çalışanlarımızı, personelimizi motive edecek törenler. 24 Kasım’da aynı şekilde motive edici törenler söz konusu oluyor.” MDR 2

“Bizler de öğretmenlerimizle küçük ve kendi içimizde mesela bazen Pazar kahvaltısı. İşte bir akşam yemeği. Çünkü biz eşimizden çok burdaki arkadaşlarımızla birlikteyiz. Dışarıda da bir paylaşım olması önemli.” MDR 3

Okul 3’te, MDR 2 yapılan törenlerin titizlikle hazırlandığını belirtmiştir.

“Milli törenlerimiz oluyor. Mezuniyet törenlerimiz oluyor. Açılış tanışma toplantılarımız oluyor. Bunlar çok titizlikle hazırlanıyor. Bizim aylar öncesinden bellidir, ne zaman olacağı nasıl olacağı, nerede olacağı.Bizim

törenlerde, biz kendimizi ev sahibi gibi görmek durumundayız. Evimize gelen misafir titizliğinde ve özeninde karşılıyoruz.” MDR 2

“Kurumun kurum olmasıyla ilgili de işte, çalışanlarıyla ilgili özel her yıl mesela yaptığımız, kurumda yıllarını geçirmiş insanlara fark kazandırmak, onların da çalışma mutluluğunu daha perçinleştirmek adına, 5, 10, 15, 20, 25 yıllık ödüllerini almaları, aynı zamanda hem etkinlik tarzında, eğlence tarzında bir yıl, gün yaşatmak.” MDR 3

MDR 4 mezunlar için de, mezunlar derneğini buluşmasının yapıldığı bir törenden bahsetmiştir. Bazı sınıf seviyelerinde mutlaka sene sonu gösterisi yapılmaktadır.

“Bizim mezunlar derneği buluşmamız yapılıyor. Okulumuzun bahçesinde yapıyoruz. Bir sene lise bahçemizde de yaptık. Hani mezunlarımız gelip, bir araya geliyoruz, eskileri konuşuyoruz vs. Onun dışında mümkün olduğunda her sınıf seviyesinde sene sonu bir sınıf gösterisi yapmaya çalışırız.” MDR 4

4.6. Kurum Kültürünün Başarıyı Etkileme Şekilleri

Kurum kültürü, kurumu oluşturan insanların ortak davranış ve değerler çerçevesinde hareket etmesi ve buna göre oluşturduğu inançlar sistemidir. Öğrencinin toplumsal hayat içinde yer alan ve kişiliğinin oluşmasını da büyük anlamda destekleyen, öğrenmesini ve öğrenme süreci sonunda okul başarısını etkileyen faktörlerden biri de okul kültürüdür (Demirtaş, 2010). Kurum kültürünün işleyebildiği sistemlerde başarılı olmaya daha çok yaklaşılabilecektir. Görüşme yapılan 3 okul da kurum kültürünün okulun başarısında etkili olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 8).

Tablo 8

Kurum Kültürünün Başarıyı Etkileme Şekilleri

Kodlar	Okul 1	Okul 2	Okul 3
Öğretmene verilen değer	+	+	+
Bütünsellik, sistematik olma	+	+	+
Ortak beklenti	+	-	+
Kendi içinde yapılanma	-	+	-

Veliye ve öğrenciye verilen değer	+	+	+
Kurumun imajı	+	+	+

+: var / -: yok

Okul 1 müdürleri okulların öğretmene verdiği değer, bütünsellik ve ortak beklentinin okul kültürlerinin bir parçası olduğunu ve bu durumun başarıyı olumlu etkilediğini savunmaktadırlar. Bu kavramların Okul 1'in kültürel yapısını oluşturduğu görülmektedir. Okul 2'de görüşülen müdürler, kurum kültürünün başarıya etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu okulun kurum kültürünün nasıl başarıya etkisi olduğuna ait kodlar, kurumun imajı, bütünsellik, sistematik olma, kendi içinde yapılanma şeklindedir. Okul 3 müdürleri diğer okullar gibi sistemin düzenli bir şekilde işliyor olduğundan, ortak bir sisteme sahip olunmasından dolayı kurum kültürünün başarıya olan etkisini olumlu olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Genel olarak bütün okul müdürleri kurumun oluşturduğu sistematik yapının başarıyı etkilediğini belirtmişlerdir.

Okul 1 öğretmene verilen değerden bahsetmiştir.

“Çok etkili oluyor. Her şeyden önce ilk başta dediğim şey, okulu okul yapan öğretmendir. Öğretmen değerli hissettiği yerde kalmayı ister.” MDR 5

Okul 1 'de müdürler bütünsellikten bahsetmiştir ve bu bütünselliğin başarıyı etkilediğini belirtmiştir.

“Kurum kültürü dediğimiz gibi bir bütünü temsil ediyor, evet anaokulunda başlıyor bu kültürel yapı, ama ilkokul sonuna geldiği o noktada beklentinin karşılanıp hedefe varmış olması önemli. Anaokulu oranın bir başlangıcı zaten. Anaokulundan ilkokulumuza giden bir öğrenci değişiklik yaptığını hissetmez. Zaten biz anasınıf hazırlık öğrencilerimizle de haftada bir gün kampüse giderek orayı yaşıyoruz öğrencilerimize.” MDR 2

“Her alanda, bu sadece akademik başarı değil, baktığımız zaman sosyal dinamiklerde de çocuğun hani okul öncesinde en önemli, üzerine durduğumuz nokta, kişilik gelişim ve özgüven süreçleridir. Bunlara da baktığımızda hani bir birey oluştururken olmazsa olmazlar. Tüm bunları biz bütün olarak ele aldığımızda ve adım adım taşları yerine koyup inşa ettiğimizde daha sağlam bir bina çıkıyor ortaya aslında.” MDR 3

Okul 2’de MDR 1 ortak müfredat konusunda değinmiştir.

“Kurumun kültürü okulun başarısında çok önemli. Çünkü bir kere bizim ortak sınavlarımız olduğu için, ortak sınavlarda akademik başarıyı hedeflememize bağlı olarakta, tüm kurumumuzun hepsinde akademik olarak herkesin eşit müfredatta ve eşit gündemde olması gerekiyor. Çünkü belirlenmiş bir sınavda “a” okulunun geride kalması “b” okulunun geride kalması, öğretmenin ve idarenin bu anlamda koordinasyonunun kopukluğu anlamına gelmek. Müfredat birliğinin tamamlanması konusunda destek vermemiz gerekiyor ki başarıyı ortak başarıyı ortak sorgulayabilelim.” MDR 1

MDR 2 de ortak bir tutumun önemini vurgulamıştır. Bu ortak tutumu sadece kendi kurumunda değil, genel olarak eğitim kurumlarında olması gerektiğinin altını çizmiştir.

“İşleyiş için çok önemlidir bence ortak bir tutum, ortak davranışlar. Öğrenci o kültürden çıkar zaten. Güvenirliliği, dürüstlüğü görürse kültürden aynı şekilde bu şekilde gelecekler yetiştirebilirsiniz. Zaten bu kültürlerden çıkar. Bu kültür zincir okul olsun, normal okul olsun, devlet okulu, özel okul olsun, bunları zaten benimsemesi gerekir diye düşünüyorum.” MDR 2

MDR 3 yine sınav başarısının, ortak sistemden dolayı arttığını, akademik başarının yanı sıra diğer alanlarda da çocuğun başarısını sağlamayı hedeflediklerini belirtmiştir.

“Yaptığımız sınavlar, her hafta yaptığımız sınavların değerlendirilmesi, dönüşler, etüdler vs. çocuğun başarısını arttırıyor. Çocuk kendini değerli hissediyorsa başarısı var. Bu sadece akademik başarı değil. Yani sportif başarı da bizim için önemli.” MDR 3

MDR 4 aynı zamanda bütünselliğin anaokulundan ilkokula geçiş gibi, eğitim seviyesi geçişlerinde, aynı kurum içerisinde bu geçişi yaşayan öğrencilerin, bazı davranışları daha rahat ortaya koyduğunu vurgulamıştır.

“Gerçekten bakıyorum ben. 5. sınıfa bize ilkokuldan gelen öğrenciyle, ortaokuldan gelen öğrenci çok farklı. Öğretmene yaklaşabiliyor, öğretmene soru sorabiliyor. Niye? Çünkü bu çocuk 4 yaştan itibaren, 5 yaştan itibaren, aynı bakış açısıyla ilerleyebiliyor.” MDR 4

Okul 3'te kurum kültürünü iyi kavramış bireylerin çalıştığı ve bu noktada kurumun da kültürü iyi aktardığı görüşmüştür.

“Kurum kültürü bir duruştur, işin vitrinidir. Bunlara sahip olduğunuzda da verdiğiniz mesaj doğru algılandığında başarılı olursunuz.” MDR 1

Okul 3'te MDR 2 aynı zamanda müfredat sisteminin her kampüste ortak işleme ve bunun sonucunda öğretmenin denetim sağlamanın da öğrenci de “okullu olma” düşüncesini uyandırdığını belirtmektedir.

“Artı öğretmenlerimizden beklentilerimiz, ders, plan, kazanımlar, öğretmenlerimiz de bunun farkında. Çok ciddi denetimler, arka arkaya devam eden bir deneyim mekanizmamız var. Öğretmenlerimizin bunu atlaması zaten söz konusu değil. Yani bir sınıfta anlatılanın öbür sınıfta anlatılmaması gibi bir şansı olamaz, olmuyor da zaten.” MDR 2

Öğrencilerin de takip sisteminin bilincine vardıklarını ve buna göre bir davranış ve inanış biçimi oluşturduklarını belirtmektedir. MDR2, okulun sağlamaya ve oturtmaya özen gösterdiği kültürü benimsemeleri için en önemli kavram olduğunun üstünde durmaktadır.

“Bize de çocuklarımıza da bir “Okul 3” öğrencisi hassasiyetinde bütüymek durumundayız. O da tabi ki çocuğun içsel motivasyonuna yansıyor. “Okul 3”lüyüm demesi için de yapması gerekeni. Çünkü öğretmeni hiçbir şey atlamıyor. Hiçbir şey gözünden kaçmıyor. E çocukta bu doğrultuda öğretmeninden “nasıl olsa bakmayacak, nasıl olsa bilmeyecek” gibi bir durumu olmadığı için mecburen her şeyini çok daha iyi yapmak durumunda.”
MDR 2

MDR 3 gün geçtikçe artmakta olan özel okul sayısının da göz ardı edilmemesi gerektiğini belirlemiştir. Bu durumda kurum kültürü oluşturmanın, kurum başarısını doğrudan etkilediğini vurgulamıştır.

“Yani aslında yaşamsal derecede etkili diyebilirim. Ne kadar etkili, aslında Türkiye’de eğitim sektörü çok yeni bir sektör. Yani %3 oranında bir sektör. Şu anda Milli Eğitim bunu %8, %10'lara çıkarma ile ilgili hedef içerisinde. Çok hızlı bir büyüme oluştu.” MDR 3

Bununla birlikte, sistemin içinden yetişen öğretmenlere ve eğitimcilere yer veren bir kurum olduğunu belirten MDR 3, bu noktada kurum kültürünü benimseyen paydaşların okul başarısında etkisi olduğunu belirtmektedir.

“Siz içinizden, bu kurumda çalışanları belli bir basamaklarla üst kademeye kadar getirdiğinizde, aslında yaşamsal kazanımınızı da sağlamış olduğunuz ortaya çıkıyor. Niye? Çünkü siz her basamakta iş hayatında tecrübe dediğimiz şeyi, en üst kademeye kadar liyakatla, bu farkı yarattığınızda, en altı geçmiş yıllarda gördüğü için, onu daha iyi anlayabiliyor. Ve o zaman, iş hayatı çalışma barışı, bu işin sürekliliği anlamında da çok büyük bir zenginlik katıyor.” MDR 3

MDR 4 kurum kültüründe öğretmen faktörünün üstünde durmuştur. Mutlu öğretmenin kuruma başarı getirdiğini belirtmiştir. Yani kurum kültüründe öğretmene verilen önemden bahsetmiştir.

“Bir öğretmen çocuğu için eğer kurumun yanında olduğunu hissederse, o da çok işini sahipleniyor. Bu da şu demek, öğretmen sınıfa mutlu girecek demek... Öğretmen sınıfa ne kadar mutlu girerse, ne kadar pozitif girerse, başarı da aslında öyle geliyor. Yani bir yerde zaten bir başarısızlık varsa, dönüp baktığınızda öğrenciden çok öğretmen bazlı oluyor mesela.” MDR 4

Bölüm 5

Tartışmalar, Sonuçlar ve Öneriler

Kurum kültürü, bir kurumda ortak davranış, inanç ve alışkanlıkları belirleyen bir kavramdır. Kurum kültürünün son zamanlarda motivasyon ve bağlılık gibi faktörleri etkilediği görülmüştür. Birçok araştırmacı (Ouchi, 1989; Schein, 1999; Cameron ve Quinn, 2006) kurum kültürüyle ilgili metodolojiler geliştirmişlerdir. Her bir araştırmacı kurum kültürünün bütün paydaşlara olması gerektiği şekilde aktarılması gerektiği, bu noktada liderin büyük bir rolü olduğunu vurgulamaktadırlar. Özel eğitim kurumlarında, lider rolü olan kişiler okul müdürleridir. Bu bakımdan araştırmanın çalışma grubunu zincir okullarda görev alan liderler yani müdürler oluşturmaktadır.

Özel okulların Türkiye’de devlet teşviği kapsamında da geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Eylül, 2017). Özel okulların ilerleyen zamanlarda sayılarının artmasıyla birlikte okullar kendi içlerinde de şubeleşmeye gideceklerdir. Şu anda Türkiye’de hali hazırda bulunan ve senelerdir eğitim öğretime devam eden hem İstanbul’da birden çok hem de Türkiye’de çeşitli illerde kampüsü bulunan özel zincir okullar bulunmaktadır. Araştırmada bu özelliklere sahip Türkiye’nin önemli 3 farklı zincir okuluyla görüşülmüştür. Bu görüşmelerin sonucunda ulaşılan verilerin analiziyle belirli temalar belirlenmiş ve her okul için belli ortak kodlar oluşturulmuştur. Yapılan veri analizi sonucu araştırma yapılan her okulun hem kendi içinde, hem de diğer okullar ile arasında değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; zincir okullarda bürokrasi kültürünün var olduğu görülmüştür. Weber (1948) bürokrasi örgütlerdeki karmaşıklığı kaldıran bir sistem olduğunu belirtmiştir. Görüşme yapılan müdürler de merkezi sistemin okulda bir düzen yarattığını belirtmiştir. Araştırma yapılan okullardaki müdürlerin hepsi kurumlarında merkezi bir sistem bulunduğundan ve bu sisteme göre bütün şubelerin hareket ettiğinden bahsetmiştir. Bu merkezi sistemin içinde sınav sistemi, okul içi yapılan törenler ve etkinlikler gibi kavramlar yer almaktadır. Merkezi sistemde bir ast-üst ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Cameron ve Quinn (2006) öne sürdükleri ‘‘Rekabetçi Değerler’’ kültür modelinde, kadranı oluşturan bir kültür tipinin de ‘‘Hiyerarşi Kültürü’’ olduğunu belirtmiştir. Cameron ve Quinn (2006) hiyerarşinin yol üzerinde fikir ayrılığı olmasına rağmen takımın aynı yönde devam etmesini sağlayan bir unsur olduğunu belirtmiştir. Merkezi sistemi oturtmak için bu hiyerarşik düzenin

okullarda mevcut olduğu görülmektedir. Okullarda kontrol mekanizması hiyerarşik bir düzenle sağlanmaktadır. Müdür, müdür yardımcıları, zümre başkanı ve şeklinde giden bu hiyerarşik zincir, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmeleri için yol gösterici ve işlerini kolaylaştırıcı olarak algılanmaktadır. Okul müdürleri de düzenin hiyerarşik olduğundan bahsetmişlerdir. Fakat ekip çalışmasının üzerinde durmuşlardır. Karar verme mekanizmasının merkezde olduğu, kurumun tüm çalışanlarının da bu karara yönelik çalışma düzeni sağladığı saptanmıştır. Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelinde merkezi sistemin etkin olduğu bu tip kültürlere "Güç Kültürü" dendiği görülmüştür (Middleton, 2002). Okul müdürleri, bürokrasi ve hiyerarşinin düzen getirdiğini, çalışma rollerinin bu düzene göre verildiğini belirtmişlerdir. Okullar merkezden aldıkları yönergelerle yönetilseler de her okulun kendine ait bir çalışma disiplini olduğunu da belirtmişlerdir. Merkezden gelen kuralların pek dışına çıkılmasa da okulların bulunduğu fiziki konum ya da veli ve öğrenci durumuna göre belirli düzenlemeler yapıldığını belirten müdürler de olmuştur. Fakat yine bu düzenlemeler merkezle paylaşılarak ve onay alındıktan sonra yürürlüğe konulan, gerekirse diğer şubelerde de uygulanabilirliği üstünde konuşulan düzenlemelerdir. Okula yeni bir uygulama geldiğinde de aynı şey söz konusudur. Müdürler vizyon ve misyonun üzerinde fazlasıyla durmuşlardır ve bu kavramların okul kültürünü oluşturduğunu söylemişlerdir. Yeni bir uygulama durumunda, eğer bünyeye katılacak bir durum söz konusuysa mutlaka kurum kültürüne uyacak şekilde olması, gerekirse bünyeye katılmaması söz konusu olacağından bahsedilmiştir. Chalvin (2005) okul kültürü oluşurken aile kültürü, ulusal ve lokal kültür okul kültürüyle kombinlendiğini belirtmiştir.

Her 3 zincir okulda da okul müdürleri kurum kültürü tanımlarını kendi okul kültürlerinin özellikleri üzerinden yapmışlardır. Hemen hemen aynı cevapları vermiş ve kurumlarında iletişim, aidiyet ve yine hiyerarşik düzenin bulunduğu bahsetmişlerdir. Doğru iletişimin ve şeffaflığın da üstünde durmuşlardır. Kurumun menfaatlerinin ön planda olduğu ve buna göre çalışılması gereken bir düzen olduğunu savunmuşlardır. Kurum içindeki bütün çalışanlar kurumun menfaatlerine öncelikle hizmet etmelidirler. Bunlardan biri öğrencilerin başarısıdır. Okul müdürleri okullarının kültüründen bahsederken, öğrenci odaklı anlayıştan sıkça bahsetmişlerdir. Bunun yanı sıra okullarda farklı eğitim seviyelerinden (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) müdürlerle görüşmüş olsa da okul müdürleri hangi okul seviyesinde çalışırsa

çalışın kurumlarının kültürlerini aynı şekilde değerlendirmişlerdir. Hatta anaokulunda çalışan okul müdürleri ilkokul ve aynı okulda olan öğrencilerin ilkokul ve ortaokul geçişlerinde kurum kültürünü benimseyen çalışmalar yaptıklarını ve kuruma adapte, kurumun bilincinde öğrencilerle işlerin daha kolay yürüdüğünü belirtmişlerdir.

Okul müdürleri genelde çalıştıkları okulların farklı kampüslerinde görev almayı yani rotasyonu denemişlerdir. Her 3 okulda da müdürler rotasyonun hiçbir şekilde farklı hissettirmeyeceği, sistemin merkezi olmasından dolayı işleyişin de aynı kalacağı konusunda hem fikirlerdir. Aynı okulun farklı şehirlerindeki kampüslerinde görev alsalar bile, iş değişikliği yapmış gibi hissetmeyeceklerini dile getirmişlerdir. Bu noktada özel zincir okulların şubelerinde de merkezden oluşturulmuş kültürün hissedildiği ve ona göre herkesin bir davranış şekli oluşturduğu görülmektedir. 3 farklı okuldaki müdürlerle görüşülmüş olsa da rotasyon faktörünün kurum kültürünü hiçbir şekilde etkilemediği düşünülmektedir. Her 3 okulda da başarı mutlaktır. Her 3 zincir okulda da öğrencilerin akademik ve kişilik gelişimlerinin önemli olduğu belirtilmektedir. Böylelikle farklı zincir okullar da olsa, piyasa kültürünün de bulunduğu görülürmüştür ve rekabetçi bir anlayış ile aynı hedefe doğru ilerlemeye çalışıldığı fark edilmiştir. Cameron ve Quinn'in (2006) örgüt kültürü modelinin bir kadranını oluşturan bu kültür tipinde rekabet ve üretkenlik mevcuttur. Piyasa kültürünün hakim olduğu bu tip örgütlerde de standartlaşmaya giden bir durum söz konusu olduğu fark edilmiştir. Okul müdürlerinin sorulara aynı cevapları vermesi, kurumların farklı olmasına rağmen bazı noktalarda yapılan törenlerin bile birbirine benzemesi, piyasanın oluşturduğu rekabet ortamından kaynaklanan arz-talep meselesi sonucunda standartlaşma ortaya çıkmıştır.

Her 3 okulda da kuruma yeni katılan çalışanların hizmet içi eğitimlerden geçtiği ve oryantasyon etkinlikleriyle kurum kültürünün tanıtıldığı belirtilmiştir. Schein (1999), kurumlarda hedef ve amaçlara ulaşmak için ortak bir dil ve kavram birliği olması gerektiğini savunur. Bu nedenle kişilerin okullardaki içsel entegrasyonunun sağlanması önemlidir. Okul müdürleri de bu sürece dahil olarak destekleyici yorumlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Çoğu müdür zümrelerinde görev yaparak öğrendiklerini de belirtmiştir. Bir müdür ise okullarında öğretmenlerin kendi alanlarında da bazı dönemlerde eğitim gördükleri, konuyla ilgili uzmanların gelip çeşitli eğitim verdiklerini belirtmiştir. Okul müdürleri öğretmene verilen değerden

bahsetmiştir ve bazı okul müdürleri de duygusal bir meslek grubu olduğunu belirtmiştir. Fakat öğrenci merkeze alınan bu 3 okulda da öğretmenlerle ilgili genel olarak desteğin nasıl verildiğine bağlı detaylı bir açıklamaya ulaşılamamıştır. Her 3 zincir okulda da öğretmenler hizmet içi eğitim kapsamında oryantasyon eğitimleri almaktadır ve bu eğitimlerin dönemleri bile her okulda hemen hemen aynıdır.

Tryce ve Beyer (1984) ritüel ve törenler için örgütlerin değer ve inançlarını gösterdiği etkinlikler tanımını yapmıştır. Zincir okullarda kurum içi yapılan törenleri incelediğinde, kurumların tarihlerine ya da geçmişlerine ait bir tören olmadığı görülmüştür. Fakat dikkat çekici olarak hepsi farklı kurumlar da olsa her 3 zincir okulda da Öğretmenler Günün’nde kıdem ile ilgili ödüller verildiği göze çarpmıştır. Kurum içi törenlerle ilgili genel olarak öğrencilerle yapılan projelerden detaylı olarak bahseden müdürler vardır. Kurumun tarihini özel olarak belli eden bir tören, amblem, ritüel olması yerine, okullar açıldığında ya da kapandığında yapılan yemekler, toplantılar müdürler tarafından belirtilmiştir.

Genel olarak bakıldığında zincir okullarda sistemsel olarak aynı olma durumu söz konusudur. Her okulda aynı seviyedeki öğrenciler (4., 5., 6. sınıf gibi) aynı hafta aynı konuları işlemekte ve aynı sınavlara girmektedir. Ana tema olarak belirtilen her tema için müdürler mutlaka öğrencilerle ilgili ya da o temanın öğrencilere olan etkisiyle ilgili bir açıklamada bulunmuştur. Böylelikle eğitim kurumlarının öğrencinin en merkezde olduğu kurumlar olduğu görülmektedir. Bulgular sonucunda elde edilen sonuçlara göre bir şema oluşturulmuştur. Buna göre zincir okullarda okul kültürünün müdürlerin düşüncelerine göre oluşturulan model belirtilmiştir.



Şekil 7. Zincir okullarda okul kültürü üzerine okul müdürlerinin düşünceleri ile ilgili oluşturulan model

Zincir okullarda okul müdürlerinin okul kültürü üzerine düşüncelerinin araştırıldığı bu çalışmada ortaya çıkan bulgulara yönelik öneriler şu şekildedir: Okullarda, müdürlerin kurum kültürü algıları çok önemlidir. Bu sebeple özellikle zincir okullarda kurumların uzun yıllar ayakta durabilmeleri, çalışan sirkülasyonu ve öğrenci başarısı için okul müdürleri kültürü çok iyi bir şekilde aktarmalı ve hissettirmelidir. Müdürlerle yapılan görüşmeler neticesinde bu durumun hizmet içi eğitimlerle veya farklı şubelerde görev yapmış müdürlerin deneyimleriyle başarılı olduğu saptanmıştır. Fakat aktarılan bu kurum kültürününü nasıl algılandığı, başarıya etkisinin olup olmadığı hakkında daha derin bilgiler alabilmek için bu kültürü paylaşan herkesle görüşmeler yapılabilir. Özellikle öğretmenlerin kurum başarısında büyük bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Mutlu öğretmenin mutlu çocuk yetiştirdiği açıklanmıştır. Bu sebeple zincir okullarda çalışan öğretmenlerin kendi deneyimleriyle kurum kültürüne olan algıları araştırılabilir. Kurum kültürü mezun olan ya da öğrenim görmekte olan öğrenci için de önemlidir. Başarısını ve motivasyonunu etkileyen en önemli araçlardan biridir. Bu konunun daha derinlemesine incelenmesi için bir araştırma yapılabilir. Zincir okullarda kurum kültürünün başarıya etkisi öğretmen ve öğrencilerin düşünceleri karşılaştırılarak araştırılabilir. Özel okulların Türkiye’de sayısının artması beklenmektedir. Bu sebeple bu çalışma güncelliğini koruyarak belli bir zaman geçtikten sonra tekrar araştırılabilir ve/veya geliştirilebilir. Araştırma, zincir okulların sadece İstanbul’da bazı ilçelerde bulunan kampüslerindeki müdürlerle yapılmıştır. Daha kapsamlı bir araştırma için bu zincir okulların il dışındaki kampüsleriyle de görüşme yapılabilir

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arslanoğlu, İ. (2000). Kültür ve medeniyet kavramları. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli araştırma dergisi*, 15.
- Aslan, M., Özer, N., ve Ağiroğlu, A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *Elementary education online*, 8(1), 268-281.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 15 No:1
- Bolat, Ö. (2016). *Beni ödülle cezalandırma*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Boyras, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bulach, C. R., Lunenburg, F. C., & Potter, L. (2011). *Creating a culture for high-performing schools: A comprehensive approach to school reform and dropout prevention* (Second Edition). Maryland, ABD: Rowman & Littlefield Education.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, E. R., (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco, ABD: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, Pegem Akademi, 2. Baskı
- Chalvin, M.J. (2005). Des cultures... une culture, un projet. *Education & management*, 30.
- Cole, L.N. (2018). *What is culture exactly*, ThoughtCo, [thoughtco.com/culture-definition-4135409](https://www.thoughtco.com/culture-definition-4135409) 22 Şubat 2019 tarihinde edinilmiştir.
- Creswell, J.W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (3. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve bilim*, 31(140), 56-61.
- Day C., Harris A., & Hadfield M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International journal of leadership in education*, 4(1).
- Deal, T.E., & Kennedy A.A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston, ABD: Addison Wesley Publishing Company.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1999). *The new corporate cultures, revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, New York, ABD: Basic Books.
- Deal, T.E., & Peterson K.D. (2016). *Shaping school culture* (Third Edition). New Jersey, ABD: John Wiley & Sons.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişki, *Eğitim ve bilim*. 35(158), 1-11.
- Dyer, W.G., Jr. (1985). *Gaining control of the corporate culture*, The Cycle of Cultural Evolution in Organizations, Ralph Kilmann and Associates (Eds.), San Francisco, ABD: Jossey-Bass, sayfa 200-229.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ertekin, İ. (2017). *Klasik örgüt kuramları*, Journal of Emerging Economies and Policy, 2(2), 64-73.
- Eryılmaz, B. (2001). *Kamu yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Fisher, D. (2012). *School culture: creating a unified culture of learning in multi-cultural setting*, IB Regional Conference Sunumu.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*, Ankara: Sevinç Matbaası,.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*, Routledge, New York.: Fourth Edition,
- Gray, D.E. (2014). *Doing research in the real World* (3rd edition). London: Sage
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 6, 147-159.

- Günel, D. (2018). *Private schools: strong potential of turkish education sector and education real estate market*, British Chamber of Commerce web sitesi (Erişim: 08.04.2019): <https://www.bcct.org.tr/news/private-schools-strong-potential-of-turkish-education-sector-education-real-estate-market/65471>
- Kaya, A. (2014). *Okul kültürü*. Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Ders Ödevi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,.
- Kohm, B., Nance, B. (2009). *Creating collaborative cultures*, Educational Leadership, 67(2), 67–72.
- Kouzes, J.M., Posner B.Z. (2010). *The truth about leadership: the no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*, San Francisco, ABD: Jossey Bass,
- Köse, S., Tetik S., Ercan C. (2001). *Örgüt kültürünü oluşturan faktörler*, Yönetim ve Ekonomi, 7(1), 219-242.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Fernandez, A. (1994). *Transformational leadership and teachers' commitment to changes, reshaping the principalship, insights from transformational reform, efforts*, California, ABD.
- Lunenburg, F.C., Bulach, C.R. (2005). *A process for creating high performing schools*, Washington, DC., ABD: Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration,
- Lunenburg, F.C. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* (Vol. 29, No. 4, sayfa 1-12).
- Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*, Berlin, Almanya: Springer,.
- Middleton, J. (2002). *Culture: organizations 07.04*, Minnesota, ABD: Express Exec (Book 26), First.Edition,
- O'Hanlon, J. (1983). *Theory z in school administration*, Educational Leadership, 40(5), 16-18.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*, İstanbul: İlgı Yayıncılık,.
- Özkalp, E. (1995). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,.

- Özmen, F., Aküzüm C. (2016). *Okulların kültürel yapısı içinde ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 65-75.
- Öztaş N. (2015). *Yönetim, örgüt ve yönetim kuramları*, Otorite Yayınları, 5. Baskı
- Saban A., Ersoy A. (2017) *Eğitimde nitel araştırma desenleri*, Anı Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı
- Sanner, B., Bunderson, J.S. (2017). *The truth about hierarchy*, Winter: 2018 Issue, MIT Sloan Management Review.
- Saphier, J., King, M. (1985). *Good seeds grow in strong cultures*, Educational Leadership, 42(6), 67-74.
- Sarker, M.S.I., Khan M.R.A. (2013). *Classical and neoclassical approaches of management: an overview*, IOSR Journal of Business and Management, 14(6), 01-05.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture, *The annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide*, San Francisco, ABD: New and Revised Edition 2009, John Wiley & Sons,
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, Third Edition, San Francisco, ABD: The Jossey-Bass,.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stolp, S., Smith, C.S. (1995). *Transforming school culture: stories, symbols, values & the leader's role*, ABD: ERIC Publications.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (11).
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık,
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (2018). Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2017-2018 (Erişim: 08.04.2019): <https://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2017-2018/icerik/327>
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. Yöneticilik Formasyonu Kazandırma Eğitimi (2015). *Okul kültürü ve örgütsel davranış*, urla.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_02/02010608_okul_kulturu_ve_orgutsel_iletisim adresinden 23.01.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Teasley, M.L. (2017). *Organizational Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration*, 39(1), 3-6.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım,.
- Thurler, M.G. (2005). *Une culture du changement*, Université de Genève, Faculté de Psychologie et Des Sciences de l'éducation, Education & Management, 30, 28-31.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 11. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK A: Bilgilendirme Mektubu

Sayın Okulları Müdürlüğüne,

...../...../2019

Bu görüşme formu, okul kültürü üzerine yaptığım ‘‘Zincir Okullarda Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerine Düşünceleri’’ yüksek lisans tez araştırmama katılımınız için yazılmıştır. Bu araştırma kapsamında, zincir okullarınızın şubelerindeki müdürleriyle görüşmeler yapmak istiyorum. Yaptığım görüşmelerde katılımcıların kimlikleri ve verdikleri bilgilerin gizliliği korunacaktır. Sizinle yapmak istediğim görüşmenin 45 dakikayı geçmemesine özen gösterilecektir. Kısıtlı zamanı daha iyi kullanmak ve yanıtların kaydını daha ayrıntılı bir şekilde elde etmek için izin verirseniz görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmek istiyorum. Görüşmeler tarafımda yazılı hale getirildikten sonra eklemek ya da çıkarmak istediğiniz yerleri belirlemek ve onayınızı almak için size gönderilecektir. Siz istemediğiniz sürece bilgiler araştırmada kesinlikle kullanılmayacaktır.

Lütfen, aşağıdaki tırnak içindeki cümleyi okuyup, boşlukları doldurup, onaylıyorsanız imzalayıp, tarih atınız. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama destek verdiğiniz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ceren Çiçek

Fransızca Öğretmeni

EK B: Bilgilendirme Onay Mektubu (Müdürler İçin)

“Ceren ÇİÇEK” tarafından yürütülen ‘Zincir Okullarda Okul Müdürlerinin Okul Kültür Üzerine Düşünceleri’ adlı çalışmasının veri toplama aşamasında sorulan soruları cevaplamayı ve toplanan verilerin bilimsel bir araştırma kapsamında kullanılmasını kabul ediyorum. Ayrıca, görüşme sırasında araştırmacı tarafından ses kaydı alınmasını kabul ediyorum.”

Ad, SOYAD: _____

Tarih: _____

İmza: _____

EK C: Görüşme Soruları

“Zincir Okullarda Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerine Düşünceleri”

Kaç yıllık öğretmensiniz?

Cinsiyetiniz? K / E

Kaç yıldır bu kurumda görev almaktasınız?.....

1. Kurum kültürü sizce nedir?
2. Kurumunuzda çalışanların kariyer basamaklarını çıkma şansı var mıdır? Varsa bu kişilerde ne gibi özellikler ararsınız?
3. Sizce kurum kültürü okulun başarısında nasıl etkilidir?
4. Kuruma yeni katılan bir öğretmeninizin (ya da çalışanınızın) kuruma uyum sağlaması için yaptığınız çalışmalar nelerdir?
5. Zincir bir okulda müdürsünüz ve kurum içi bir rotasyon yapılıyor, başka bir kampüste müdür olarak görevlendiriliyorsunuz. Kendinizi iş değişikliği yapmış gibi hisseder misiniz? Neden?
6. Kurumunuzda yapılan özel törenler var mıdır?
 - a. Bunların konseptini açıklayabilir misiniz?
 - b. Bu törenlerin sizin için anlamı nedir?

EK D: Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad : Çiçek, Ceren

Uyruk : Türk (T.C.)

Doğum Tarihi : 27 Kasım 1990

Medeni Durum : Bekar

Telefon : +90 212 351 43 20

e-mail : cerencicek@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum Mezuniyet	Mezuniyet Yılı
Pedagojik Formasyon	Marmara Üniversitesi	2015
Lisans	İstanbul Üniversitesi	2013
Lise	Behçet Kemal Çağlar Lisesi	2008

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2015-2019	Bilfen Eğitim Kurumları	Fransızca Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce (İleri Düzey), Fransızca (İleri Düzey)

SERTİFİKALAR

DALF C1 (Fransızca Dil Sertifikası)

Printemps Numérique (Dijital Bahar) Öğretim Teknolojileri Eğitimi

Alliance Française Paris (Stage d'été – Yabancı Dil Olarak Fransızca Öğretimi Eğitimi)

E-Twinning Projesi: Scoala Gimnaziala Romanya (Les Jeux Pour Tous)

HOBİLER

Koşu, Film, Gezi