

**03. Okulların örgüt kültürüne yönelik okul yöneticilerinin görüşleri<sup>1</sup>****Mehmet Selim ALPASLAN<sup>2</sup>****APA:** Alpaslan, M. S. (2022). Okulların örgüt kültürüne yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Rumeli Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (1), 40-55. DOI: 10.5281/zenodo.8240093**Öz**

Bu çalışmada okul yöneticilerinin okullarda örgüt kültürüne yönelik görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Belirlenen araştırma konusuna uygun olarak pozitivist felsefenin bilimde kurduğu egemenliğe karşı bir yaklaşım olan fenomenoloji araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde bulunan okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. Belirlenen okullarda, görev süreleri 10 ile 18 yıl arasında değişen, beş ilkokul, üç ortaokul ve iki lise olmak üzere toplamda on okul müdürüne örgüt kültürüne yönelik araştırma kapsamında görüşme formu uygulanmıştır. Mülakatlardan elde edilen verilerin analizinde; bütünü algılayabilmek amacıyla tüm veriler birer defa okunmuştur. Fenomene yönelik algıyı ortaya çıkarmak amacıyla da tüm veriler bir kez daha okunmuştur. Ardından anlamlı birimler oluşturulmuş ve bu anlamlı birimler dönüştürülerek psikolojik anlamları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra her yönetici için bir profil oluşturulmuş ve anlamlı birimlerin sentezi yapılarak fenomenin yapısı ortaya çıkarılmıştır. Bulgular kısmı da bu doğrultuda şekillenmiştir. Elde edilen bulgulardan, yöneticilerin çoğunluğunun örgüt kültürünü kuruma ait değerler olarak gördüğü, yöneticilerin doğru geliştirilmiş bir örgüt kültürünün yönetime olumlu katkılar sağlayacağını düşündüğü, informal iletişimin yönetime etkisinin hem olumlu hem de olumsuz yönler içerebileceğinin düşünüldüğü ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi etkilerden etkili iletişimin, örgüt dışı etkilerden ise kurumun bulunduğu bölgenin kültürü ile örgüt kültürünün etkileşiminin ağırlıklı olarak katkısı olduğunu beyan ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma, okul yöneticilerinin örgüt kültürüne yönelik görüşlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve elde edilecek sonuçlar doğrultusunda gerekli önerilerin sunulabilmesi açısından önem taşımaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt kültürü, okul, eğitim, okul yöneticisi**Opinions of school administrators on the organizational culture of schools****Abstract**

In this study, it is aimed to get the opinions of school administrators about organizational culture in schools. In accordance with the determined research topic, the phenomenology research method, which is an approach against the dominance of positivist philosophy in science, was used. The study group of the research consisted of school administrators working in schools in Ankara in the 2013-2014 academic year. Within the scope of the research on organizational culture, interview forms were applied to a total of ten school administrators, five of whom work in primary school, three in middle school and two in high school, whose terms of office vary between 10 and 18 years in the selected

<sup>1</sup> Bu çalışma Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Tezsiz Yüksek Lisans Programı, "Okulların Örgüt Kültürüne Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri" adlı yüksek lisans bitirme projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

<sup>2</sup> Eğitim Yönetimi ve Denetimi Uzmanı, Şehit Ali İhsan Okatan Ortaokulu (Ankara, Türkiye), m.selimalpaslan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7676-9946. [Araştırma makalesi, Makale kayıt tarihi: 30.03.2022-kabul tarihi: 26.05.2022; DOI: 10.5281/zenodo.8240093]

schools. In the analysis of the data obtained from the interviews, all data were read once in order to perceive the whole. In order to reveal the perception towards the phenomenon, all data were read once again. Then, meaningful units were formed, and their psychological meanings were revealed by transforming these meaningful units. Then, a profile was created for each school administrator and the structure of the phenomenon was revealed by synthesizing meaningful units. The findings section is also shaped in this direction. The results, depending on the statements of the school administrators, are as follows; Most administrators see organizational culture as values belonging to the organization. Administrators think that a properly developed organizational culture will make positive contributions to the administrators. It is thought that the effect of informal communication on school management can include both positive and negative aspects. In the formation of organizational culture, it is thought that effective communication from the internal factors, and as the external effect the interaction of the culture of the region where the institution is located, and the organizational culture mainly contribute. The research is essential in terms of determining and evaluating school administrators' views on organizational culture and presenting necessary suggestions in line with the results to be obtained.

**Keywords:** Organization culture, school, education, school administrator

## Giriş

Örgüt kültürü, bireylerin, grupların ve ekiplerin birbirleriyle etkileşim kurma ve örgütsel hedeflere ulaşmak için iş birliği yapma şeklini etkileyen değerler, normlar, davranış standartları ve paylaşılan beklentiler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Niemann ve Kotzé, 2006: 609-624). Örgütün norm ve değerleri, örgüte bağlı olan herkes üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Normların görünmez olduğu, ancak kuruluşların çalışanlarının performansının ve karlılığının artırılması isteniyorsa, ilk bakılması gereken yerlerin normlar olduğu düşünülmektedir (Bitsani, 2013: 48-58). Örgüt kültürü çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bir organizasyonun geleneksel giyim tarzı, dili, davranışı, inançları, değerleri, varsayımları, statü ve otorite sembolleri, mitler, törenler ve ritüeller de dahil olmak üzere çok çeşitli sosyal fenomenleri ifade etmektedir. Bunların tümü, bir organizasyonun karakterini ve normlarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Scott vd., 2003: 923-945). Burada kullanıldığı anlamıyla kültür; idealize edilmiş bir sistem olarak anlaşılabilir çünkü bir sistem değerler, biçimsel kurallar, bilgi, inançlar ve ifade biçimleri tarafından temsil edilen anlam türlerine odaklanmaktadır (Patrick, 2010: 67-72).

Güçlü örgüt kültürü, örgütsel performansı artırmak için hayati öneme sahiptir. Güçlü örgüt kültürü, örgütün gelecekteki iş yönünü hizalamada önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyeleri, örgüte yönelik ortak görüşlere sahiptir ve örgütsel değerlerle tutarlıdır. Güçlü örgüt kültürlerin, örgütsel değerlerin ve hedeflerin kuruluş genelinde paylaşılmasını teşvik etmekte ve bu değerlerin yeni çalışanlara hızlı bir şekilde aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün çalışanlarını motive etmek için de kritik bir öneme sahiptir. Motive olmuş çalışan, kurumsal hedeflere ulaşmak ve kurumsal performansı artırmak için temel itici güçtür. Motive olmuş çalışanlar günlük görevlerini yerine getirmek için zamanlarını verimli kullanırlar (Pathiranage vd., 2020: 522-544). Örgüt kültürü zayıfsa, örgüt üyelerinin farklı değer ve inançlara sahip olması nedeniyle örgütün varlığı risk altındadır ve yönetimin önceliklerine aykırı bir şekilde çalışabilirler (Eaton ve Kilby, 2015: 4-7). Bir örgütün iyileştirilmesi, yalnızca örgütün eylemlerinin genel kültürünün anlaşılmasını değil, aynı zamanda kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de gerektirmektedir (Efeoğlu ve Ulum, 2017: 39-56).

Örgüt kültürü, kurucuların inançları ve varsayımları ve örgüt üyelerinin öğrenme deneyimleri gibi çeşitli kaynaklardan türetilir. Örgütün kurucuları, örgütleri için yeni bir kültür oluşturmalarının birincil kaynağı olarak görülmektedir. Kurucular, kuruluşun ilk aşamalarında strateji ve yönü belirleme ve tanıtmaya fırsatına sahip olduklarından, kuruluşun kültürü üzerinde önemli bir etki yapabilmektedirler (Andish vd., 2013: 1126-1130). Öğrenme deneyimi, sosyal eğilimlerden ve iş ortamının dinamiklerinden türetilen bir başka örgüt kültürü kaynağıdır (Nguyen ve Aoyama, 2014: 108-122). Uyum veya etkili bir organizasyon kültürü, güven, açıklık, iletişim, girdi alan ve astlar tarafından desteklenen liderlik, iş bağımsızlığı ve bilgi alışverişinde yansıtılır. Bu nedenle çalışanlar örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada örgütün uygun şekilde yönetilen çalışanları olmalıdır (Soares vd., 2021: 19-32).

### 1.1. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi

Örgüt kültürü ve liderlik tarzı, bir örgütün kurulması için gerekli olan iki ana direğidir. Örgüt kültürü, hedeflenen eğitim, koçluk, rol modelleme, ödüllendirme, işe alma, seçme ve terfi ve diğer mekanizmalar aracılığıyla iletilir ve teşvik edilir. Bu süreçte liderler, temel değerleri vurgulayarak ve grup bağlılığını artırarak, çalışanların yeniliğe arzu edilen bağlılığını oluştururlar ve örgütsel semboller, işaretler ve sloganlar ile diğer araçları kullanarak yenilik için uygun ortamı sağlarlar ve çalışanları hedeflerin peşinden gitmeye teşvik ederler (Hosseini vd., 2020: 279-288).

İdeal bir lider, çalışanların iş performansını iyileştirebilmesi için iyi bir liderlik stiline sahip olmalıdır. Bir liderin grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemede, yönlendirmede ve üyelerin amaçlarını ve örgütsel hedeflerini koordine etmede liderlik tarzına dikkat etmesi gerekir ki her ikisine de ulaşılabilir. İyi bir liderlik tarzı, astlarına iş motivasyonu sağlayabilecek bir liderlik tarzıdır. İnsan kaynakları, özellikle diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında, bir organizasyon veya şirkette önemli bir role sahiptir. İnsanların sahip olduğu potansiyel sayesinde, kuruluşlar belirlenen hedeflere ulaşmada başarı elde edebilirler. Dolayısıyla insan kaynağının örgütlerde hedeflere ulaşmada başarı için belirleyici bir faktör olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, bir şirkette geçerli olan bir kalıp, normlar, inançlar ve değerlerdir. Bu kalıplar, normlar, inançlar ve değerler, bir şirketteki insan kaynaklarının veya çalışanların eylemlerini veya davranışlarını etkileyebilir, böylece bir kuruluşta veya şirkette çalışanların iş performansı üzerinde etkileri olabilir (Megawaty vd., 2021: 59-65).

Kültürü birçok faktör etkilese de, örgüt kültürleri öncelikle liderlerini yansıtır. Liderler, stratejileri, uygulamaları, değerleri, liderlik tarzları ve örnekleri aracılığıyla kültürü etkiler. Liderlerin kültür üzerindeki etkisi özellikle üst düzeyde kendini göstermektedir. Ancak, liderlerin de sağlıklı kültürler oluşturabileceğine dikkat edilmelidir. Etkisiz bir lider, arzu edilen kültüre uygun olmayan bir lider veya hatta bir organizasyonun kültürünü etkileyen kötü kararlar veren iyi bir lider inşa edilmesi on yıllar alan bir kültürü yıkabilir veya zarar verebilir (Warrick, 2017: 395-404). Etkili liderlik ve duyarlı bir organizasyon kültürü, insani hizmet kuruluşlarının artan hesap verebilirlik ve verimliliğin mevcut yönetim bağlamında hayatta kalması için kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürü, örgütsel etkinlik ve işleyişin merkezi olarak kabul edilir ve liderler, kültürü yönettikleri örgütlerinde oluşturmada kilit oyuncularlardır. Destekleyici bir kültür, ilham verici bir liderlik ve güven, personelin yetkilendirilmesi ve motivasyonu için ön koşullar olarak önerilmekte ve nihayetinde kurumsal performansın iyileşmesine yol açmaktadır (Vito, 2020: 1-8).

Kültür ve liderlik arasındaki bağlantı en açık şekilde organizasyon kültürlerinde ve mikro kültürlerde görülür. Kültür, liderler tarafından oluşturulur, dayatılır, evrilir ve nihayetinde manipüle edilir. Aynı zamanda, grup olgunluğuyla birlikte kültür, gelecekte ne tür bir liderliğin kabul edilebilir olacağını nihai

olarak belirleme noktasına kadar grup üyelerini sınırlandırır, dengeler ve yapı ve anlam sağlar. Belirli bir kültürün unsurları işlevsiz hale gelirse, liderler kendi kültürlerini aşmak ve zorunlu yönetilen kültür değişim programları ile normal dönüşüm süreçlerini hızlandırmak zorundadır. Bu dinamik kültür oluşturma ve yönetim süreçleri liderliğin özüdür ve liderliğin ve kültürün aynı madalyonun iki yüzü olduğunun fark edilmesini sağlar (Schein, 2010: 3).

## 1.2. Okullarda örgüt kültürü

Küreselleşen dünyanın sosyal değişimleri, okul örgütlerinin kendilerini bu değişen, talepkar ve zorlu sisteme uyarlamaları gerektiren daha fazla yeterlilik ve zorluk içermektedir. Bu nedenle okul örgütlerinin yenilik yapma kapasitesine sahip olması, bu kapasitenin kurumsallaşması, kültürlerinin bir parçası olması ve kolektif bir çabaya dönüşmesi gerekmektedir. Başarıya ulaşmayı hedefleyen ve bunu daha iyi eğitimsel sonuçlar elde etmek olarak anlayan bir okulun anahtarı yenilikçi çözümler aramak, uygulamalarını değiştirmek, ister pedagojik ister örgütsel olsun bunları doğrudan ve dolaylı olarak daha büyük ve daha iyi sonuçlar üreten uygulamalara dönüştürmektir. Bu, yalnızca bireysel kararlar değil, bir topluluk duygusuyla birlikte kolektif çabalar ve taahhütler de gerektirmektedir (Riveras-León ve Tomàs-Folch, 2020: 21-37).

Bütün okulların güçlü ya da zayıf işlevsel ya da işlevsel olmayan kültürel unsurları vardır. Okul kültürü, kayıt altına alınmamış, aktarılmış normlar, değerler, inançlar, gelenekler ve örgütsel üyeler tarafından kullanılan mitsel anlam kalıpları bütünü olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, okulun etkililiğini ve başarısını belirlemede anahtar bir role sahiptir (Negis-Isik ve Gursel, 2013: 221-228). Okul kültürü, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin hayatlarını ve etkileşim içinde oldukları çevreleri anlamlandırmalarına da yardımcı olarak, okuldaki paydaşların duygu ve düşüncelerini etkiler ve şekillendirir. Bu yönüyle okul kültürü, üyeler arasında örgütsel katılım ve koordinasyon sağlamanın etkili bir yoludur. Ayrıca okul kültürü, sağlıklı etkileşim kurmaya yardımcı olan iş birliğine dayalı bir ortam oluşturan, hem bilgi olarak bir ürün hem de sürekli yenilenen ve benimsenen bir süreçtir. Daha kapsamlı bir ifadeyle okul kültürü, öğretimle ilgili faaliyetler üzerinde etkili olan ve okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler tarafından okuldaki sorunları çözmek için ortaya konan normlar olarak görülmektedir. Okul kültürü, sadece eğitim faaliyetlerini değil, aynı zamanda okulda iyileştirmeye yönelik yapısal değişikliklerin verimliliğini etkileme, temel değerleri tanımlama, bağlılık oluşturma, günlük davranışların odağını netleştirme, neyin önemli ve değerli olduğu konusuna dikkat çekme, motivasyonu artırma ve okul etkinliğini artırma açısından da ayrı bir öneme sahiptir (Karada ve Öztekin, 2018: 4075).

Okul kültürü fikri, esas olarak bireylerin beklentilerini karşılamak ve okul içinde olumlu bir kültür oluşturmak için, 1980'lerden sonra eğitim firmalarında şirket kültürü fikrinin kapsamlı karakterini tanımlamak için kullanılmıştır. Okul kültürü, okulun algısını ve özellikle öğrenciler ve öğretmenler olmak üzere farklı paydaşların davranış kalıplarını belirleyen en önemli faktördür. Farklı liderlik tarzları, farklı örgüt kültürü gelişimleri ile bağlantılıdır. Araştırmalar okul yöneticileri aracılığıyla belirlenen liderlik davranışının, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini ve destekleyici bir örgüt kültürü aracılığıyla iş yaşamı kalitesini de artırdığını göstermiştir. Okul yöneticisi aracılığıyla gösterilen liderlik örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kızıoğlu, 2021: 832-834).

Okul kültürü yapıları ile okul performans seviyeleri arasında önemli ölçüde pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Akademik yayın, öğrenci desteği, güven ve saygı, paylaşılan sorumluluk, yansıtıcı diyalog ve örgütsel öğrenme gibi kültürel unsurlarla güçlü bir şekilde donatılmış okulların,

benzerlerinden daha yüksek düzeyde okul performansı sergilediği görülmektedir. Daha da önemlisi, güçlü bir kültüre sahip okullar ile okul düzeyinde başarıda sürekli iyileştirme arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Yani, kültürel unsurlar, akademik başarı ile ölçülen sürdürülebilir okul gelişimi için kritik öneme sahiptir. Düşük performanslı okulların bile, özellikle bu kültürel unsurlarla güçlü bir şekilde donatıldıklarında, akademik başarının gelişimini sürdürebilme imkânı bulunmaktadır. Bu, okul kültürünün okul performansı üzerindeki etkisinin kısa ömürlü olmadığını göstermektedir (Lee ve Louis,2019: 84-96).

Okul örgüt kültürünü anlamının bir yolu da okul örgüt kültürüne kategoriler yoluyla yaklaşmaktır. Kavramsal bölünme kriterleri, örgüt kültürü kavramına dayanmaktadır ve okulun dış ortamına uyum sağlama ve iç sorunları ele alma sürecini içermektedir. Bu nedenle okul örgüt kültürünü kategorize edebilmek için dış çevreye yönelik davranışsal boyut aktif ve pasif olarak, iç sorunları çözme süreci ise esneklik ve katılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca okul örgüt kültürü; inovasyon kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşi kültürü olarak ayrılmıştır. İnovasyon kültürü, dış çevredeki değişikliklere yanıt olarak hevesle ve keşfedici bir şekilde fikirler ve eğitim programları geliştirerek yeni öğretim yöntemlerini uygulamayı amaçlamaktadır. Rasyonel kültür, dış çevredeki değişikliklere aktif olarak yanıt verir, okul operasyonlarında eğitim hedeflerine ulaşılmasını vurgular ve başarı veya başarısızlığın sonuçlarını dikkate alır, ancak problem çözmede katılık gösterir. Grup kültürü, dış çevreyi değiştirmede pasiftir ancak karşılıklı ekip çalışması veya iş birliğini vurgular ve problem çözme sürecinde esneklik gösterir. Hiyerarşi kültürü dış ortamda pasiftir ve okulun işleyişi usul ve yönetmeliklere göre müdür veya müdür yardımcısı yönetiminde yürütülür (Lee, 2020: 206-217).

### 1.3. Okullarda örgüt kültürü ve okul yöneticisi ilişkisi

Okul ortamında başarı ruhunun uyandırılmasında, üreticiliği teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasında ve amansız bir rekabet anlayışının yerleştirilmesinde okul yöneticisinin hayati bir rolü vardır (Maryati vd., 2020: 127-139). Okulun kültürünü belirli bir yönde teşvik etmek ve geliştirmek yöneticilerin rolüdür. Etkileri, okulun vizyonunu ifade eden eylemler ve eylemlerle olduğu kadar yönetim tarzları, öne sürülen değerler ve semboller aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü kavramı, okul ortamında önemli bir liderlik aracı haline gelebilir. Grup için bir istikrar kaynağı olsa da, özellikle sadece işlerin nasıl yapıldığını değil, aynı zamanda grubun bağlı olduğu inanç ve değerleri de sorgulayanlar için değişime karşı direncin altında da yatabilir. Okulun kültürünü hesaba katmayan herhangi bir yenilik girişimi, direnme veya basitçe göz ardı edilme riskini taşımaktadır. (Deblois vd. 1994: 1-13).

Okul gelişiminin içsel kapasitesini karakterize etmek için iki boyut ifade edilmektedir. Birincisi, bireyci bir kültürün aksine işbirlikçi okul kültürünün varlığıdır. İkincisi, iç ve dış hesap verebilirlik arasında bir süreklilik olup, ilki okul gelişimine daha elverişlidir. İç hesap verebilirlik, öğretmenlerin akran bağlılığı olarak deneyimledikleri karşılıklı bir mesleki sorumluluk duygusu iken, dış hesap verebilirlik, dış veya hiyerarşik baskıların ve teşviklerin gelişmenin motive edicisi olarak aynı şekilde hareket ettiği varsayılmaktadır (Harris ve Chapman, 2004: 417-431). Kurumsal açıdan bir okul, öğretmenlerin ve müdürün pedagojik yeterlilikleri arttığında, öğretim bireysel olmaktan toplu faaliyete geçtiğinde ve okul, sınıf uygulamalarının iyileştirilmesini desteklemek için örgütsel kaynaklarını sıraladığında gelişir. Bunun gerçekleşmesi için en başarılı okul liderleri tarafından üstlenilen ve okul geliştirme aşamasına göre farklı kalıplara sahip olan belirli bir uygulama repertuarı olacaktır. Okul liderliği, öğrencilerin öğrenmesini dört farklı yoldan etkilemektedir. Bunlar; rasyonel, duygular, organizasyonel ve ailedir.

Başarılı okul liderleri, öğrenci başarısını yalnızca öğretimsel liderlikleriyle değil, aynı zamanda alternatif ve daha dolaylı kanallarla da geliştirmektedir (Bellei vd., 2016: 275-292).

Okul müdürünün liderliği, bir kişinin okuldaki çeşitli bileşenleri etkileme, harekete geçirme, güçlendirme yeteneğidir, elbette yönetim ve liderliğin bilgi ve anlayışının yanı sıra kendisine yüklenen görev ve sorumluluklarla da ilgilidir. Bu süreçte müdürler, öğretmenler, idari personel ve öğrenciler arasında dinamik bir kalite etkileşimi vardır. Bu da göstermektedir ki bir okulun amaçlarına ulaşmasında ve vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesindeki başarısı okul yöneticisinin yönetim kabiliyetinde ve liderliğinde yatmaktadır (Minayarni vd., 2021: 4963-4966). Eğitimde etkili liderliğe genellikle öğrencilerin başarısı perspektifinden yaklaşılr. Bununla birlikte, müdürler, örneğin öğretmenler üzerindeki etkileri yoluyla, öğrencilerin başarısı üzerinde genellikle dolaylı bir etkiye sahiptir. Etkili okul liderleri, müfredat ve öğretim gibi okulların temel süreçlerine odaklanır. Buna ilave olarak etkili iletişim ve iyi ilişkilerin sürdürülmesi için çaba gösterirler. Etkili iletişim okulun örgüt iklimi ve örgüt kültürünü şekillendirmeye ve okul misyonunu tanımlama ve sürdürmeye katkıda bulunur (Daniëls vd., 2019: 110-125).

Bu çalışmada okulların örgüt kültürüne yönelik, okul yöneticilerinin görüşleri ortaya konarak, onların okul kültürüne nasıl etki ettiği konusu ele alınmıştır. Araştırma, okul yöneticilerinin örgüt kültürüne yönelik görüşlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve elde edilecek sonuçlar doğrultusunda gerekli önerilerin sunulabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada okul kavramı yerine örgüt ya da eğitim örgütü, okul müdürü kavramı yerine örgüt yöneticisi, okul yöneticisi ya da örgüt lideri, okul kültürü yerine de örgüt kültürü kavramları kullanılmıştır.

## A. Yöntem

Bu bölümde çalışma grubu, veri toplama aracının hazırlanması ve uygulanması, veri toplama aracı yoluyla elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin, okulların örgüt kültürüne yönelik görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışma, seçilen yöntemin özelliği olarak yaşanılanları anlama, anlamlandırma ve yorumlar geliştirmeye uygun bir yöntem türüdür (Karataş, 2015: 62-80).

### 2.1. Araştırma modeli

Bu çalışmada okul yöneticilerinin okulların örgüt kültürüne yönelik görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Belirlenen araştırma konusuna uygun olarak fenomenoloji yöntemi seçilmiştir. Fenomenoloji, pozitivist felsefenin bilimde kurduğu egemenliğe karşı bir yaklaşım olarak doğmuştur. Edmund Husserl'in kurucusu ve temsilcisi olduğu bu yaklaşım, gerçekliğe ulaşmanın saf bir bilinçle mümkün olduğunu savunmaktadır. Fenomenolojinin amacı da bilinç ve bilincin yönelmiş olduğu fenomenin özünün incelenmesidir (Kale, 2009: 375). Fenomenolojik araştırmanın temelinde kişinin öznel tecrübeleri ve olaylara yüklediği anlam önem kazanmaktadır. Fenomenolojik araştırma yaklaşımı, bireyin içinde yaşadığı çevreyi anlamasında kişisel algı, inanç, tutum, eğilim, his ve duygulara değer vererek bunların kişinin bireysel evrenini oluşturduğunu ifade etmektedir (Akturan ve Esen, 2008: 83-98).

### 2.2. Çalışma grubu

Bu çalışmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Ankara ilinde bulunan okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. Belirlenen okullarda görev yapan 10 okul müdürüne örgüt

kültürüne yönelik araştırma kapsamında görüşme formu uygulanmıştır. Yöneticiler araştırma etiği çerçevesinde Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9 ve Y10 kodları ile kodlanmıştır. Katılımcıların beşi ilkökul yöneticisi, üçü ortaokul yöneticisi, ikisi ise lise yöneticisidir. Yöneticilerin altısının kademi 10-12 yıl arasında, ikisinin kademi 13-15 yıl diğer iki yöneticinin kademi ise 16-18 yıl arasındadır.

### 2.3. Verilerin toplanması

Araştırma amacına yönelik verileri elde etmek amacıyla gerçekleştirilen mülakatlar, kullanılan açık uçlu görüşme sorularıyla, okul yöneticilerinin okulların örgüt kültürüne yönelik uygulamaları tespit edilmesi amaçlanarak yürütülmüştür. Katılımcıları düşüncelerini belirtecekleri yazılı bir form hazırlanmış ve bunları doldurmaları sağlanmıştır. Araştırma verilerini oluşturan görüşme formları bütüncül bir yaklaşım doğrultusunda okunarak analiz edilmiş, elde edilen temel bulgular doğrultusunda katılımcılarla ikinci bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmede, önceki görüşmede anlaşılmayan noktalara açıklık getirilmiştir. Ayrıca katılımcılar ikinci görüşmede, araştırmacının tespit ettiği temel bulguları doğrulamışlardır. Bundan sonra verilerin analiz süreci gerçekleştirilmiştir. Yöneticilere görüşme formlarını doldurmaları için bir gün süre verilmiştir.

### 2.4. Verilerin analizi

Analiz sürecinde Giorgi'nin geliştirdiği betimleyici fenomenolojik metodunun analiz yöntemi takip edilmiştir (Giorgi, 1997: 237-260). Bütünü algılayabilmek amacıyla tüm veriler birer defa okunmuştur. Fenomene yönelik algıyı ortaya çıkarmak amacıyla tüm veriler bir kez daha okunmuştur. Ardından anlamlı birimler oluşturulmuş ve bu anlamlı birimler dönüştürülerek psikolojik anlamları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra her yönetici için bir profil oluşturulmuş ve anlamlı birimlerin sentezi yapılarak fenomenin yapısı ortaya çıkarılmıştır. Bulgular kısmı da bu doğrultuda şekillenmiştir.

Fenomenolojik yöntemde iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Varoluşsal fenomenoloji ve betimleyici fenomenoloji. Varoluşsal fenomenoloji, Heidegger tarafından sınırları çizilmiş, olanın doğası ve ilişkilerini temel alan yaklaşımdır. Husserl tarafından ortaya koyulmuş olan betimleyici fenomenolojik yaklaşımda tecrübe edilen fenomene ilişkin özün tanımlanması amaçlanmıştır (Akturan ve Esen, 2008: 83-98). Elde edilen bulgularına analizinde kullanılan ve Giorgi (Giorgi ve Giorgi 2003: 25-50) tarafından geliştirilen betimleyici analiz süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

- Bütünü kavrayabilmek için verilerin okunması,
- Katılımcıların açıklamalarının anlamlı birimlere bölünmesi,
- Anlamlı birimlerin dönüştürülmesi,
- Dönüştürülmüş anlamlı birimlerin sentezlenerek fenomenin yapısının ve özünün ortaya çıkarılması.

## 3. Bulgular ve yorumlar

Bu bölümde Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 10 okul yöneticisine yöneltilen görüşme soruları sonucunda elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

### 3.1. Örgüt kültürünün tanımına ilişkin görüşler

**Adres**  
Rumeli Eğitim Araştırmaları Dergisi  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Türkçe  
ve Sosyal Bilimler Bölümü, Türkçe Eğitimi ABD  
Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865  
**e-posta:** editor@rumelide.com  
**tel:** +90 505 7958124, +90 216 773 0 616

**Address**  
Rumeli Journal of Education Studies  
İstanbul Medeniyet University, Faculty of Education Sciences, Dep. of  
Turkish and Social Sciences Education, Turkish Education Program  
Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865  
**e-mail:** editor@rumelide.com,  
**phone:** +90 505 7958124, +90 216 773 0 616

Bu bölümde yöneticilere göre örgüt kültürünün tanımını belirlemek amacıyla “Sizce kültür nedir? Lütfen tanımlayınız. Okul kültürü size neyi çağrıştırıyor? Örgüt kültürü/kurum kültürü denince aklınıza neler gelir? Okulunuzdaki/kurumunuzdaki örgüt kültürünü nasıl tanımlarsınız? Örnekle açıklayabilir misiniz?” soruları sorulmuş ve elde edilen cevaplar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo 1. Örgüt kültürünün tanımına ilişkin yöneticilerin cevapları

Tanımlar	Frekans (f)	
Kuruma Ait Değerler	6	(Y1,Y3,Y5,Y6,Y7,Y9)
Ortak Tutum ve Eylemler	4	(Y1,Y3,Y4,Y8)
Benimsenmiş Kurallar	3	(Y2,Y7,Y10)
Zamanla Kazanılmış Alışkanlıklar	2	(Y4,Y5)
Maddi ve Manevi İlişkiler	2	(Y6,Y9)

Tablo 1’de görüldüğü gibi; katılımcılardan altısı örgüt kültürünün tanımını kuruma ait değerler olarak ifade etmiştir. Yöneticilerden dördü örgüt kültürünü ortak tutum ve eylemler olarak tanımlamıştır. Üç yönetici ise örgüt kültürünü benimsenmiş kurallar şeklinde ifade etmiştir. Sadece iki yönetici örgüt kültürünü zamanla kazanılmış alışkanlıklar olarak yorumlarken iki farklı yönetici ise maddi ve manevi ilişkileri örgüt kültürü olarak ifade etmiştir. Bir katılımcı bu konuyla ilgili “Örgüt kültürü bir örgütün çalışanları ve paydaşları tarafından benimsenen değerler bütünüdür.” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. Bir yönetici de “Okulun kurulduğu günden bugüne gelen ortak tutum ve eylemleridir” şeklinde görüş bildirmiştir.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin çalışma ortamı olarak algıladıkları normlardır ve bu normlar, üyelerin nasıl davrandığını ve kurumsal hedeflere ulaşmak için nasıl uyum sağladığını etkiler. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla etkileşim kurma şeklidir (Schneider vd., 2013: 361-388). Örgüt kültürü temelde kuruluşların kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları, organizasyonları geliştikçe grup üyelerinin öğrenme deneyimleri ve yeni üyeler ve yeni liderler tarafından getirilen yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç kaynaktan ortaya çıkmaktadır (Schein, 2010: 219). Takım çalışması, ortak bir organizasyonel hedefe ulaşmada önemli bir faktördür. Etkili organizasyon kültürü, bir takım çalışması duygusu geliştirmek için paylaşılan değerleri ve ortak amacı içermektedir (Flamholtz ve Randle, 2012: 76-94).

Literatürde örgüt kültürüne ait tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürü için birçok farklı tanım önerilmesiyle birlikte, çoğunlukla araştırmacılar bunun çalışanlar arasında paylaşılan bir değerler, inançlar ve davranışlar sistemine atıfta bulunduğu konusunda hemfikirdir (Belias vd., 2015: 314-323). Araştırmaya katılan yöneticilerin verdiği cevapların çoğunluğu ve yaptıkları yorumlarda da bu tanım ile uyumludur.

### 3.2. Örgüt kültürünün yönetime katkısına ilişkin görüşler

Bu bölümde yöneticilere göre örgüt kültürünün yönetime katkısını belirlemek amacıyla “Okulunuzdaki/kurumunuzdaki örgüt kültürünün yönetime katkısı nelerdir? Örnekle açıklayabilir misiniz?” sorusu sorulmuş ve verilen cevaplar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

<p><b>Adres</b> Rumeli Eğitim Araştırmaları Dergisi İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Türkçe ve Sosyal Bilimler Bölümü, Türkçe Eğitimi ABD Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865 <b>e-posta:</b> editor@rumelide.com <b>tel:</b> +90 505 7958124, +90 216 773 0 616</p>	<p><b>Address</b> Rumeli Journal of Education Studies İstanbul Medeniyet University, Faculty of Education Sciences, Dep. of Turkish and Social Sciences Education, Turkish Education Program Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865 <b>e-mail:</b> editor@rumelide.com, <b>phone:</b> +90 505 7958124, +90 216 773 0 616</p>
---	--



Tablo 2. Örgüt kültürünün yönetime katkısına ilişkin yöneticilerin cevapları

Görüşler	Frekans (f)
Yönetimsel işleri kolaylaştırır.	6 (Y2,Y4,Y5,Y7,Y9,Y10)
Olumlu yönetici-öğretmen ilişkisi oluşturur.	4 (Y1,Y4,Y8,Y9)
Yöneticilere güveni artırır.	4 (Y4,Y5)
Yönetimsel başarıya ulaştırır.	3 (Y3,Y6,Y7)
Problemlerin çözümünü kolaylaştırır.	2 (Y2,Y4)
Görev dağılımını kolaylaştırır.	1 (Y10)

Tablo 2’de görüldüğü gibi; yöneticilerden altısı örgüt kültürünün yönetime katkısı konusunda örgüt kültürünün yönetimsel işleri kolaylaştırdığı düşüncesini savunmuştur. Dört yönetici ise örgüt kültürünün olumlu yönetici-öğretmen ilişkisi oluşturacağını ifade etmiştir. Yine dört yönetici de örgüt kültürünün çalışanlar tarafından yöneticiye güveni artıracaklarını ifade etmiştir. Yöneticilerin üçü ise örgüt kültürünün yönetimsel başarıyı artıracaklarını savunmuştur. Sadece bir yönetici ise örgüt kültürünün çalışanlara görev dağılımını kolaylaştıracaklarını ifade etmiştir. Bir yönetici bu konu hakkında “Örgüt kültürü öncelikle yönetimin elinin güçlenmesini ve yapacağı iş ve eylemlerde kolaylık görmesini sağlar” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Örgüt kültürünün zengin bir değerler, varsayımlar, inançlar ve davranışlar dizisi olması ve bunların toplu olarak değişiminin çalışanları ve performansı etkilemesi nedeniyle bir örgüt kültürü ne kadar güçlüyse, örgütteki liderler ve çalışanlar tarafından sergilenen tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi de o kadar büyük olmaktadır (Al-Ali vd., 2017: 723-739). Örgütsel performans, yönetimde temel kavramlardan biri olarak kabul edilir ve yönetimin görevlerinin çoğu bu anlayışa göre oluşturulur (Nikpour, 2017: 65-72).

Bir organizasyonda kültür çok önemlidir ve organizasyonun çalışılacak mutlu ve sağlıklı bir yer olup olmamasında büyük rol oynar. Birçok yönetici kültürün önemini kabul ederken, çok azı kültürün gelişiminde sahip oldukları rol ve sorumlulukların farkındadır (Kane-Urrabazo, 2006: 188-194). Berberoğlu, (1990: 153-161) örgüt kültürünün bireylerin davranışlarını yönlendirmede etkili bir güç olduğunu ve yeterli örgütsel kültüre sahip olunması durumunda yönetsel etkinlik konusunda da yararlı olabileceğini ifade etmiştir. Araştırmada bu konuda görüşü alınan yöneticiler de, yönetimsel işlerin kolaylaşması ve çalışanlar ile iyi ilişkiler kurulmasında sağladığı katkılar nedeniyle örgüt kültürünün yönetsel etkinlikte faydalı olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır.

### 3.3. İnfomal iletişimin yönetime faydaları ve zararlarına ilişkin görüşler

Yöneticilere göre infomal iletişimin yönetime faydası ve zararını belirlemek amacıyla “Okulunuzdaki/kurumunuzdaki infomal iletişime ilginiz ve tepkiniz nasıldır? Açıklayabilir misiniz? Okulunuzdaki/kurumunuzdaki infomal iletişimden yönetim alanında yararlanıyor musunuz? Bu ilişkilerin yönetime faydasına veya zararına yönelik örnek verebilir misiniz?” soruları sorulmuş ve verilen cevaplar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo 3. İnfomal iletişimin yönetime faydaları ve zararlarına ilişkin yöneticilerin cevapları

Adres	Address
Rumeli Eğitim Araştırmaları Dergisi İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Türkçe ve Sosyal Bilimler Bölümü, Türkçe Eğitimi ABD Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865 e-posta: editor@rumelide.com tel: +90 505 7958124, +90 216 773 0 616	Rumeli Journal of Education Studies İstanbul Medeniyet University, Faculty of Education Sciences, Dep. of Turkish and Social Sciences Education, Turkish Education Program Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865 e-mail: editor@rumelide.com, phone: +90 505 7958124, +90 216 773 0 616

Faydalarına Yönelik Görüşler	Frekans (f)	
Yönetimin kararlarına saygı	5 (Y3,Y4,Y7,Y8,Y10)	
Zor görevlerde anlayış	4	(Y1,Y3,Y5,Y7)
Başarıyı artırır	3	(Y2,Y6,Y9)
Karşılıklı dayanışma sağlar	2	(Y5,Y8)
Zararlarına Yönelik Görüşler	Frekans (f)	
Menfaate dayalı beklentiler	3	(Y6,Y8,Y10)
Suiistimal yaratır	3	(Y4,Y5,Y7)
Profesyonelliği yok eder	2	(Y2,Y4)
Küslük-kırgınlık oluşturur	1 (Y1)	

Tablo 3'te görüldüğü gibi; informal iletişimin yönetime faydalarına yönelik olarak yöneticilerden beşi informal iletişimin yönetim kararlarına saygıyı artırdığını ifade etmiştir. Dört yönetici ise informal iletişimin yönetimin tanımladığı zorlu görevlere karşılık çalışanların anlayış göstermesine olanak tanıdığını ifade etmiştir. İki yönetici ise informal iletişimin yönetimle çalışanlar arasında karşılıklı dayanışma sağladığını belirtmiştir. İnfomal iletişimin zararlarına yönelik görüş bildiren katılımcılardan üçü informal iletişimin menfaate dayalı beklentiler oluşturduğunu ifade etmiştir. Yine üç yönetici de informal iletişimin suiistimallere sebep olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerden biri (Y1) ise informal iletişimin küslük ve kırgınlıklara sebep olabileceğini ve bu durumun yönetimi olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir.

Bu konu hakkında Y5 kodlu yönetici “İnfomal iletişim de formal iletişim kadar önemlidir. Her şeyi mevzuat, kural ve kaidelerle çözemeyiz. Örneğin, “öğretmenin beğenmeyeceği bir programı öğretmene verirken bu programın iyi olmadığını farkında olduğunuzu, ancak kendisinden anlayış beklediğinizi söylemeniz gibi” şeklinde düşüncesini belirtmiştir.

Örgütsel iletişim; örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişim olan örgüt dışı iletişim ve örgüt çalışanlarıyla gerçekleştirilen örgüt içi iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İletişimin örgüt içi kısmı formal iletişim ve informal iletişim olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Örgüt içi iletişimin önemini fark eden örgütler, örgüt içinde iletişimi güçlendirmek için yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, örgüt içi iletişimde informal iletişimin bazı durumlarda formal iletişimden daha geçerli ve etkili olduğu görülmüş ve bu sebeple informal iletişim sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, üst düzeyde yer alan birçok yöneticinin örgüt içinde gerçekleşen informal iletişimin zaman kaybına neden olduğunu ve örgüt içinde informal iletişimin gerçekleştiği yolların çoğunlukla söylenti ve dedikoduları yaydığını düşündüklerini göstermiştir (Bektaş ve Erdem, 2015: 125-139). İnfomal iletişim, insanların birbirini tanıması ve sevmesi, ortak bir bağlam ve bakış açısı oluşturma ve grup çalışmasında planlama ve koordinasyonu desteklemenin bir yoludur. Bu bakış açısına göre, informal iletişim, faaliyetleri koordine etmenin yolları olarak kurallar ve hiyerarşiler

ortadan kaldırıldığında geriye kalan iletişimdir. Daha olumlu olarak, informal iletişim kendiliğinden, etkileşimli ve zengin bir iletişimdir (Kraut vd., 1990: 145-199).

Himmetoğlu ve arkadaşları (2020: 45-72) tarafından okul yöneticilerinin okul içi iletişimde formal ve informal iletişim yöntemlerine bakış açılarını ortaya çıkarma amaçlı çalışmada, yöneticilerin her iki iletişimi türünü de tercih etmekle birlikte informal iletişime daha sıcak baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Informal iletişimin tercih edilmesinde; motivasyonu artırmak kararlara katılımı sağlamak, kişilerin görüşlerini daha özgür ifade etmelerini sağlamak, başarıyı artırmak, okul üyelerinin sosyalleşmesini olanak sunmak, okul kültürünü güçlendirmek, güven inşa etmek, ve öngörü sağlamak hususlarındaki faydaları okul yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. Formal iletişimin ise; yasallık sağlaması, açıkça tanımlanmış görev ve rol tanımlarına izin vermesi ve zamanın etkin kullanılmasına yardımcı olması nedeniyle okul yöneticileri tarafından tercih edildiği görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında görüşü alınan yöneticiler, informal iletişimin örgüt içindeki etkileri konusunda çoğunlukla olumlu katkılar sağlayacağı yönünde fikir bildirmişlerdir. Diğer taraftan, daha düşük oranda da olsa, informal iletişimin sebep olabileceği olumsuzlukları da ifade etmişlerdir. Yönetici görüşlerinden elde edilen bulgular ile örgütlerde informal iletişime yönelik literatürden elde edilen bilgilerin uyumlu olduğu görülmüştür.

### 3.4. Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin etkilerine ilişkin görüşler

Yöneticilere göre örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin etkilerini belirlemek amacıyla “Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi çevrenin etkileri nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz? Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı çevrenin etkileri nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?” soruları sorulmuş ve verilen cevaplar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo 4. Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin etkilerine ilişkin yöneticilerin cevapları

Örgüt İçi Etkiler	Frekans (f)
Etkili İletişim Oluşması	5 (Y2, Y3, Y6, Y8, Y10)
Olumlu Etkileşim Sağlanması	4 (Y1, Y4, Y6, Y9)
Değer Normları Oluşması	4 (Y3, Y5, Y7, Y9)
Bütünleşme, Kenetlenme Sağlanması	2 (Y2, Y8)
Başarıyı Artırma	2 (Y4, Y7)
Örgüt Dışı Etkiler	Frekans (f)
Bölgenin Kurumu Sahiplenmesi	4 (Y5, Y7, Y8, Y10)
Bölgenin Sahip Olduğu Kültürle Etkileşim	3 (Y1, Y4, Y6)
Desteklenme	2 (Y2, Y3)

Tablo 4’te görüldüğü gibi; Araştırmaya katılan yöneticilerden beşi örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi etkilere yönelik etkili iletişime değinmiştir. Dört yönetici örgüt ikliminin oluşumunda olumlu

etkileşim sağlanmasını örgüt içi etki olarak ifade etmiştir. Yine dört yönetici örgüt içi etkilerden biri olarak değer normlarının oluşmasından bahsetmiştir. İki yönetici de örgüt içi desteklenme ve kenetlenme oluşmasını örgüt içi bir etki olarak ifade etmiştir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt dışı etkilere yönelik olarak katılımcılardan dördü bölgenin kurumu sahiplenmesine değinmiştir. Üç yönetici ise bölgenin kültürü ile örgüt kültürünün etkileşimi sayesinde örgüt kültürünün oluşumuna örgüt dışı bir katkıyı ifade etmiştir. İki yönetici ise örgüt dışı desteklenmenin örgüt kültürü oluşumuna katkısını belirtmiştir. Yine iki yönetici de örgüt dışı çevrenin örgüte ilgisinin çalışanları özenli çalışmalar yapmaya sevk ettiğini ifade etmiştir.

Y2 kodlu katılımcı bu konuyla ilgili olarak “Örgüt içi kavramından kastımız eğer öğretmen-yönetici diyalogu ise kesinlikle katkılarından bahsedebiliriz. Veli ve öğrenci rollerini de bu katkıya eklersek okul olarak büyük avantaj yakaladığımızı söyleyebiliriz. Örneğin günlük hayatta karşılaştığımız bir veli ile öğrencisi hakkında çok rahat ve güçlü bir iletişim kurabilmekteyiz.” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konu hakkında Y1 kodlu yönetici “Örgütler toplumda tek başına uzun süre ömürlerini devam ettiremezler. İçinde yaşadıkları çevreyle birlikte yaşamak zorundadırlar. Buldukları toplumdaki kendilerini soyutlayan örgütlerin yaşama şansı yoktur. Bu yüzden örgüt kültürüyle toplumsal kültürün birbirinden kopuk olmaması gerekir.” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Örgüt kültürünün oluşumu üç ayrı katman ile açıklanmaktadır. İlk katmanı gözlemlenebilir nesnelere oluşturmaktadır ve en çok erişime açık olan kısımdır. Normlar ve değerler ise İkinci katmanda yer almaktadır. Üçüncü katmanı ise varsayımlar oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün özünü oluşturan varsayımlar, örgüt kültürünün gözlemlenmesi en zor olan ve soyut ögesidir. Bu katman örgüt içinde yer alan bireylerin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini içermektedir. Örgüt kültürü, örgütün kuruluşunda yer alan kurucuların içinde buldukları sosyal kültür, sahip oldukları tecrübeler ve görüşlere dayanan inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireyler arasındaki etkileşimlerinin sentezinden meydana gelmektedir (Kök ve Özcan, 2012: 112-131). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucularla birlikte çalışanlarında da etkisi vardır. Örgüt çalışanları buldukları ortamda kendilerine özgü değer ve normları içeren bir örgütsel kültür oluştururlar. Bu sebeple örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının da bir neticesidir (Güçlü, 2003: 61-85).

Bu araştırmada yer alan yöneticiler, okulda örgüt kültürünün oluşumunda iç etken olarak örgüt içi iletişim, etkileşim ve sahip olunan norm ve değerlerin, dış etken olarak ise kurumun bulunduğu bölgenin kültüründen etkilenmesinin ağırlıklı olarak örgüt kültürünün oluşumunda etkili faktörler olduğunu düşünmektedirler.

#### 4. Sonuçlar ve öneriler

Okul yöneticilerinin, okullardaki örgüt kültürü algılarını tespit etmeye yönelik yapılmış olan bu çalışmada elde edilen genel sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Yöneticilerin çoğunluğunun örgüt kültürünü kuruma ait değerler olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Örgüt kültürü okul yöneticileri tarafından, ortak tutum ve eylemler, benimsenmiş kurallar, zamanla kazanılmış alışkanlıklar, maddi ve manevi ilişkiler olarak da algılandığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, örgüt kültürünün yönetime katkısı konusunda; örgüt kültürünün yönetsel işleri kolaylaştıracağını, olumlu yönetici-öğretmen ilişkisi oluşturacağını, çalışanlar tarafından yöneticiye güveni artıracığını, yönetsel başarıyı artıracığını ve çalışanlar arasında görev dağılımını kolaylaştıracağını düşündükleri tespit edilmiştir.

İnformel iletişimin yönetime faydalarına yönelik elde edilen bulgular, informal iletişimin yönetimin kararlarına saygıyı artırdığı, yönetimin tanımladığı zorlu görevlere karşılık çalışanların anlayış göstermesini sağladığı ve yönetimle çalışanlar arasında karşılıklı dayanışma sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İnformel iletişimin zararlarına yönelik elde edilen bulgulara göre ise; informal iletişimin menfaate dayalı beklentiler oluşturabileceği, suiistimallere, küslük ve kırgınlıklara sebep olabileceği ve bu durumun yönetimi olumsuz etkileyebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada yer alan yöneticilerin çoğunluğu, örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi etkilerden etkili iletişimin katkısının ağırlık olarak etkili olduğunu dile getirmiştir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt dışı etkilere yönelik olarak elde edilen bulgulara göre ise kurumun bulunduğu bölgenin kültürü ile örgüt kültürünün etkileşiminin diğer dış etkenlere göre daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1. Öneriler

Yapılan mülakatlar neticesinde oluşan görüş ve bakış açılarının okul yöneticilerinin genelinin fikirlerini yansıtmaya oranının artırılması için, araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş olan okul yöneticisi sayılarının artırılması faydalı olacaktır.

Oluşturulan çalışma grubunun çalışma ortamları ve yöneticilik süreleri homojen dağılıma sahip olursa okul seviyelerine ve okul yöneticilerinin sahip oldukları tecrübe farklılığına göre örgüt kültürü algılarının değişiminin anlaşılmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Çalışma grubu veya gruplarına dahil edilen okul yöneticilerinin demografik özellikleri tespit edilmeli ve demografik özelliklere göre okullardaki örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı tespit edilmelidir.

Okul yöneticisi olarak görüşleri alınan okul müdürlerine ilave olarak ayrı bir çalışma grubu içinde okul müdür yardımcılarının ve mesleki okullarda bölüm yöneticilerinin okullarda örgüt kültürüne ait algılarını tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılabilir.

#### Kaynakça

- Akturan, U. ve Esen, A. (2008). Fenomenoloji. T. Baş ve U. Akturan (Ed.) içinde, Nitel araştırma yöntemleri (83-98). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Andish, H. A., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., ve Ghorbanipour, A. (2013). Organizational culture and its impact in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 1126-1130. <https://journal-archives32.webs.com/1126-1130.pdf>

- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1) , 125-139. <https://doi.org/10.5578/jeas.9446>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., ve Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Bellei, C., Vanni, X., Valenzuela, J. P., ve Contreras, D. (2016). School improvement trajectories: an empirical typology. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(3), 275-292. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1083038>
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anoluibfd/issue/49315/630216>
- Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. *Journal of human resource management*, 1(4), 48-58. : <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20130104.11>
- Daniëls, E., Hondeghem, A. ve Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Deblois, C., Corriveau, L., Guilbert, N., Lajoie, G., Savard, L., ve Cote, E. (1994). Organizational culture of secondary schools and students' academic progress. *CRİRES Bulletin*, 1(2), 1-13. [https://crires.ulaval.ca/sites/default/files/no\\_02\\_1993\\_en.pdf](https://crires.ulaval.ca/sites/default/files/no_02_1993_en.pdf)
- Eaton, D., ve Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4-7. <https://www.proquest.com/docview/1652619699?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Efeoglu, I. E., ve Ulum, Ö. G. (2017). Organizational culture in educational institutions. *International Journal of Social Science*, 54, 39-56. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3778>
- Flamholtz, E. G. ve Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Giorgi, A. ve Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Smith, J. A. (Edit.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage Publications, Inc
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 147-159. [http://journals.manas.edu.kg/mjst/oldarchives/Volo3\\_Issue06\\_2003/295.pdf](http://journals.manas.edu.kg/mjst/oldarchives/Volo3_Issue06_2003/295.pdf)
- Harris, A., ve Chapman, C. (2004). Improving schools in difficult contexts: Towards a differentiated approach. *British Journal of Educational Studies*, 52(4), 417-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00276.x>
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., ve Bayrak, C. (2020). School administrators' opinions on rumor and gossip network as an informal communication type in schools. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 49(1), 45-72. <https://doi.org/10.14812/cufej.655071>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A. ve Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of human Behavior in the social environment*, 30(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Kale, N. (2014). Felsefiyat. Pegem Akademi.

- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188-194. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>.
- Karada, E., ve Öztekin, O. (2018). The effect of authentic leadership on school culture: A structural equation model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 40-<https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2858>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kızıloğlu, M. (2021). The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 822-834. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1814>
- Kök, S. B., ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131. [http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya\\_283097.pdf](http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_283097.pdf)
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 145-199).
- Lee S.Y. (2020). Analysis of the effect of school organizational culture and professional learning communities on teacher efficacy. *Integration of Education*, 24(2), 206-217. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.099.024.202002.206-217>
- Lee, M., ve Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>
- Maryati, E., Fitria, H. ve Rohana, R. (2020). The influence of principal's leadership style and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 127-139. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.38>
- Megawaty, M., Saeni, N. ve Baottong, M. H. (2021). Organizational culture and leadership style against employee performance. *Point Of View Research Management*, 2(1), 59-65. <https://www.journal.accountingpointofview.id/index.php/POVREMA/article/view/128>
- Minayarni, M., Ahmad, S. Ve Wahidy, A. (2021). The influence of leadership and school culture on the performance of state SMP teachers in Sungai Pinang subdistrict, ogan ilir regency. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 4963-4966. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1734>
- Negis-Isik, A., ve Gursel, M. (2013). Organizational culture in a successful primary school: An ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 221-228. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1016652.pdf>
- Nguyen, N., ve Aoyama, A. (2014). Achieving efficient technology transfer through a specific corporate culture facilitated by management practices. *The Journal of High Technology Management Research*, 25, 108-122. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2014.07.001>
- Niemann, R., ve Kotzé, T. (2006). The relationship between leadership practices and organisational culture: an education management perspective. *South African Journal of Education*, 26(4), 609-  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.861.1606&rep=rep1&type=pdf>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3333078](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333078)
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., ve Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(9), 522-544. <https://www.researchgate.net/publication/344667769>

- Patrick, H. A.(2010), Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context. *Dimensions*, 1(1), 67-72. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=13740259840707842416&hl=en&oi=scholar>
- Riveras-León, J. C., ve Tomàs-Folch, M. (2020). The organizational culture of innovative Schools: The role of the principal. *Journal of Educational Sciences*, 2(42), 21-37. <https://doi.org/10.35923/JES.2020.2.02>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Scott, J. T., R. Mannion, H. T. O. Davies, and Marshall M. I.(2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research* 38(3), 923-945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Soares, J., Indiyati, D., ve Ghina, A. (2021). The effect of organizational culture and leadership style on employees at radio televisao de timor leste. Empresa Publico (RTTL. EP), Timor-Leste. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 19-32. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.263>
- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104600>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

**Adres**

Rumeli Eğitim Araştırmaları Dergisi  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Türkçe  
ve Sosyal Bilimler Bölümü, Türkçe Eğitimi ABD  
Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865  
**e-posta:** editor@rumelide.com  
**tel:** +90 505 7958124, +90 216 773 0 616

**Address**

Rumeli Journal of Education Studies  
İstanbul Medeniyet University, Faculty of Education Sciences, Dep. of  
Turkish and Social Sciences Education, Turkish Education Program  
Cevizli, Kartal - İSTANBUL / TÜRKİYE 34865  
**e-mail:** editor@rumelide.com,  
**phone:** +90 505 7958124, +90 216 773 0 616