

ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2023

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Ali Rıza İNCE
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKME
Çankırı Karatekin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur GÖZÜBÜYÜK
Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ
Yozgat Bozok Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Saadet GÜNDÜZ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Fatih SEYRAN
Sağlık Bakanlığı

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Yengeç Sendromu: “Sosyal Kimlik Teorisi” ve Hofstede’nin “Kültür Boyutları Teorisiyle” Açıklanabilir mi? Üniversite Örneği</i> <i>Crab Syndrome: Can It Be Explained By "Social Identity Theory" and Hofstede's "Cultural Dimensions Theory"? A University Case</i> Muhammed Fatih TURAN	1-24
<i>Şiddete Maruz Kalmanın İş Performansına Etkisinde Şiddet Görme Korkusunun Aracı Rolü</i> <i>The Mediating Role of Fear of Violence on the Effect of Exposure to Violence On Job Performance</i> Çiğdem UĞAN, Mahmut AKBOLAT	25-37
<i>Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğin Algılanan Stres Üzerine Etkisinde Akademik Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü</i> <i>Mediating Role of Academic Self-Efficiency in The Effect of Perceived Future Employability on Perceived Stress</i> Mesut ARDIÇ	38-56
<i>Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi</i> <i>The Effect of Organizational Climate on Cyberloafing Behavior</i> Şakire MUMCU, Yücel EROL	57-72
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
<i>Okullarda Örgüt Kültürü</i> <i>Organizational Culture in School</i> Münir ŞAHİN	73-90

OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ORGANIZATIONAL CULTURE IN SCHOOLS

Dr. Öğr. Üyesi Münir ŞAHİN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-5722-496X, munir.sahin@gop.edu.tr

ABSTRACT

Culture includes the values, norms, traditions, and behavioral patterns of how things are done. As each society has distinctive features from the others, culture acts as a plaster that connects the individuals it contains. Organizational culture, as a subculture element compared to the culture of the society, includes information about how things are done in an organization, behavioral patterns, ceremonies and similar activities. A positive and desirable organizational culture is expected to have a motivating, job-satisfying and production-enhancing effect for employees. When it comes to educational institutions, it has a directive effect on the attitudes and behaviors of students, teachers, school administrators, families and other stakeholders who make up the human element of the school. Studies have shown that less teacher mobility is observed in educational institutions with a positive school culture, and students are more successful. In this study, organizational culture in schools as an educational institution was examined in line with the sources in the literature. The study was conducted in scanning type. The importance of school culture has been tried to be revealed by making use of local and foreign sources.

Keywords: Culture, organizational culture, corporate culture, school.

ÖZ

Kültür bir toplumun sahip olduğu değerler, normlar, gelenekler ve işlerin nasıl yapıldığına ilişkin davranış kalıplarını içerir. Kültür her toplumu diğerinden ayırıcı özellikleri olduğu gibi içinde bulundurduğu bireyleri birbirine bağlayan bir alçı görevi de yapar. Toplumun kültürüne kıyasla bir alt kültür ögesi olarak örgütsel kültür ise, bir örgütteki işlerin nasıl yapıldığına ilişkin bilgi, davranış kalıpları, törenler ve benzeri etkinlikleri içerir. Olumlu ve istendik bir örgüt kültürünün çalışanlar için motive edici, iş doyumunu sağlayıcı ve üretimi artırıcı etkiye sahip olması beklenir. Söz konusu eğitim kurumları olduğunda ise, okulun insan unsurunu oluşturan öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri, aile ve diğer paydaşların okula ilişkin tutum ve davranışlarına yön verici etkisi vardır. Araştırmalar olumlu okul kültürünün olduğu eğitim kurumlarında daha az öğretmen hareketliliğinin gözlemlendiğini, öğrencilerin daha başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da literatürde yer alan kaynaklar doğrultusunda bir eğitim kurumu olarak okullardaki örgüt kültürü incelenmiştir. Çalışma tarama türünde yapılmıştır. Yerel ve yurtdışı kaynaklardan yararlanarak okul kültürünün önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, örgüt kültürü, kurum kültürü, okul.

1. Giriş

Küreselleşme ile beraber günümüzde örgütlerin rekabet güçlerini artırmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabeti artırmak için ise örgüt çalışanlarının birbirleriyle bütünleşmeleri, örgüt içindeki eylemlerinde içten ve özverili olmaları gerekmektedir. Bu özveriyi sağlayacak olan ise örgütlerdeki kültürdür (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Kültür insan topluluklarının günümüze kadar getirmiş oldukları yaşam biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgili davranışları, kuralları, normları ve gelenekleri içerir (Çetin, 2012). Dolayısı ile insanların davranışlarını içinde buldukları toplumun kültüründe yer alan kurallar, değerler ve normlar yönlendirmektedir.

Örgüt yönetimi, bir şirketi yönetme ve varlıklarını ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma veya kontrol etme sürecidir. İş başarısı, etkili bir şekilde yürütülen bir plana dönüşen düşünceli bir strateji gerektirir. Örgütlerin, kurumsal bir yapının çok ötesine geçerek, sorunları çözmek ve işletmenin arzulan hedef ve vizyonuna yaklaşmasına yardımcı olacak çözümler geliştirmek için etkili bir örgüt kültürüne ihtiyaçları vardır (Leonard, 2018). Bu durum daha çok örgütlerde işlerin yapılış biçimiyle de ilişkilidir. Örgütsel yapı, güç, takım çalışması ve sorumluluk ilişkisidir. Sorumluluk olmadan, şirketin yönü rotasından sapabilir ve başarı ile ilgili hedefleri gözden kaçırabilir. Bu nedenle kültür önemlidir. Yönetici, üst yönetim ekiplerinden filtrelenen stratejileri ve hedefleri gözden geçirir ve ardından bunları uygulamak için astlara görevler devreder. Yapı, kimin kime rapor verdiğini söylemektedir. Oysa yönetim, bu iletişimin nasıl ve ne zaman iletileceğini tanımlar ve analiz için iç görü sağlar. Sadece bir örgüt yapısına sahip olmak, başarılı bir örgüt yönetimini garanti etmez. Kötü yapılandırılmış bir örgüt bile, tam tersine olumlu örgüt kültürü sayesinde başarılı olma fırsatına sahip olabilir.

Bir kuruluşun üyelerinin iş yapma, çalışanlara, müşterilere ve daha geniş bir topluluğa nasıl davrandıkları, kişi kültürünün ve pazar kültürünün güçlü yönleridir. Kişi kültürü, yatay yapıların en uygulanabilir olduğu bir kültürdür. Her birey, örgütten daha değerli görülür. Ancak bunun sürdürülmesi mümkün değildir. Çünkü örgüt rekabet eden insanlar ve öncelikler nedeniyle zarar görebilir (Ojo, 2009). Bu nedenle örgüt kültürü, örgütteki önceliklerin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından anlaşılmasına yardımcı rolüne sahiptir. Karar vermede ne ölçüde özgürlüğe izin verildiği, yeni fikirler geliştirme ve kişisel ifade, uyumlu kültürlerin ve adhokrasi kültürlerinin hayati parçalarıdır. Adhokrasi kültürü, yenilik eğilimli, organik yapılı, girişime önem veren, uyum sağlama esnekliğine sahip ve yaratıcı örgütsel kültürü ifade etmektedir (Stoica vd., 2004). Adhokrasi kültürüne çalışanların yaratıcı olmalarını sağlamak ve riskli kararlar almalarını cesaretlendirmek için ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem vd. 2010). Uyarlanabilir kültürler değişime değer verir ve eylem odaklıdır, zamanla hayatta kalma olasılığını artırır (Costanza vd, 2015).

1.1. Kültür

Kültür ile ilgili literatürde farklı tanımlamalara rastlamak ve farklı tanımlar yapmak mümkündür. Latince “culture” kelimesinden gelen kültür kelimesini UNESCO (1982) “bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu” şeklinde tanımlamıştır. İnsan içinde bulunduğu, doğup büyüdüğü ulusal



kültür ortamının olduğu kadar evrensel kültüründe etkisi altındadır (Özlem, 2000). Kültür en geniş anlamıyla toplumun yaşam biçimidir. Kültür, öğrenilmiş davranışlardır.

Kültürün toplumları birbirinden ayıran fakat üyelerine birbirine bağlayan önemli bir unsurdur. Her toplumun kendi özgü bir kültürü olduğu gibi örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri vardır. Örgütün sahip olduğu kültür onu diğerlerinden farklılaştırır. Başarılı örgütlerin en önemli özelliğinin kültüre verdikleri önem olduğu söylenebilir. Kültür, dünyada değişiklik yapabilen ve yenilikleri mümkün kılan güçlü bir araçtır (Cameron, ve Quinn, 2005; Daft, 2012).

Bu çalışmada okullardaki örgüt kültürünün önemi yapılan çalışmalar ışığında ortaya konmaktadır. Çalışmada kültürün bir boyutu olarak örgüt kültürü ele alınmakta ve özelden örgüt kültürünün eğitim kurumları olarak okullardaki önemine yer verilmektedir. Okul kültürünü değiştirmek için uygulanabilecek stratejilere ve önerilere yer verilmektedir.

2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgüt ve yönetim ile ilgili literatürde son yıllarda sıklıkla karşılaşılan kavramlardır. Örgüt kültürünü etkileyen değişkenlere ilişkin çalışmaların eğitim örgütlerinde olduğu kadar diğer birçok sektörde çalışılan konular arasında olduğu görülmektedir (Demirel, 2008; İpek ve Saklı, 2012; Acar, 2013; Terzi 2016). Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt boyutu olarak sınıflandırılmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış, değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992, s. 271). Etkili liderlik için örgüt kültürünün anlaşılması şarttır. Liderler ve yöneticiler, kuruluşlarının kültürünü anarlarsa, stratejiyi uygulamak ve hedeflerine ulaşmak için daha iyi bir konuma sahip olacaklardır.

Kültür insanın yaşam biçimini ifade eder ve insan yaşamındaki birçok unsur etkileşim halindedir. İnsanlar daha etkili olabilmek için örgütlenirler. İnsanların oluşturduğu örgütlerde insanlar gibi farklı özelliklere sahiptirler. Her insan gibi örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır (Fındıkçı, 1996). Cameron (2008) ve Alvesson (2012) gibi çok sayıda araştırmacı örgüt kültürünü, bir örgütte, örgütü yöneten, bireylerin davranışlarına rehberlik eden bir dizi değerler, normlar, kalıplar, inançlar, gelenekler ve taahhütler olarak tanımlamaktadır. Belirli mal ve hizmetleri üreten örgütler, kendi değerlerini, geleneklerini, törenlerini, yani kültürlerini de oluştururlar. Bu yüzden kültür örgütleri ve toplumları birbirinden ayırıcı özelliklere sahiptir. Dolayısı ile her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır diyebiliriz. Kültür, toplumu ve örgütü bir bütün olarak bir arada tutar, bu bağlamda kültür, toplumu oluşturan üyelerce paylaşılan, öğrenilebilen davranışlardır. Sosyal yapının yapı taşıdır. Örgütün ihtiyaçlarına ve örgütü etkileyen unsurlara göre değişime ihtiyaç duyabilir. Bu değişim yavaş veya örgütün ihtiyaçlarına bağlı olarak hızlı olabilmektedir.

Örgütleri oluşturan dört önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar amaç, yapı, süreç ve iklimdir. Kültür ise bu boyutlar içinde iklim ve süreç boyutlarını etkilemekle beraber, genelde örgüt iklimi ile özdeşleştirmektedir (Gordana, 2009). Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılan bir model veya yaşam tarzıdır, işlerin örgütte nasıl yapıldığını gösterir (Cameron, 2008). Örgüt kültürü entelektüel sermayenin güçlü bir yapıstırıcısı (Bratianu (2007) olarak görülmektedir. Örgüt kültürü örgütteki değerler, inançlar, normlar, beklentiler ve ortak varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Shahamat ve Sardareh, 2017). Örgüt kültürü örgütün kimliğini oluşturur. Örgüt kültürünün önemi örgüt içindeki bireylerin



davranışlarını etkilemesinden kaynaklanır. Örgüt kültürü, örgütteki personelin bireysel öğrenmesini etkilediği için bir örgütün gelişiminde önemli bir role sahiptir. Dolayısı ile kültürel değişim yoluyla örgütün gelişiminin en iyi şekilde sağlanması mümkündür (Davis, Ellet ve Annunziata, 2012).

Kültür, yöneticilerin etkileme gücüne sahip olduğu her biri iç içe geçmiş beş unsur tarafından şekillendirilir (Shafer, 2018):

- i. *Temel inançlar ve varsayımlar* veya okulunuzdaki insanların doğru olduğunu düşündükleri şeyler. Örneğin: "Tüm öğrencilerin başarılı olma potansiyeli vardır" veya "Öğretme bir takım sporudur."
- ii. *Paylaşılan değerler* veya okulunuzdaki insanların bu inanç ve varsayımlar hakkında yaptığı yargılar doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, haklı ya da haksız olabilir. Örneğin: "Anaokulu öğrencilerimizden bazılarının dört yıllık bir üniversiteden mezun olmak için aynı fırsata sahip olamayabileceği yanlıştır" veya "Öğretmenlerimizin yolun her adımında meslektaşlarıyla iş birliği yapması doğru olmalıdır."
- iii. *Normlar* veya üyelerin nasıl hareket etmeleri ve davranmaları gerektiğine inandıkları veya onlardan ne beklendiğine ilişkin düşünceleri. Örneğin: "Çocuklarının üniversiteye gitmesi için nelere ihtiyaç duyacağı konusunda genç öğrencilerin aileleriyle sık sık konuşmalıyız." "Hepimiz haftalık sınıf düzeyindeki toplantılarımızda hazır bulunmalıyız."
- iv. *Kalıp davranışlar* veya insanların okulunuzda fiilen hareket etme ve davranma biçimleri. Örneğin: Üniversite çevresinde düzenli olarak planlanmış veli katılım geceleri vardır; Haftalık müfredat toplantılarına aktif katılım vardır (Fakat zayıf bir kültürde bu kalıplar ve davranışlar normlardan farklı olabilir).
- v. Okulunuzdaki kişilerin davranışlarını gösteren *somut kanıtlar* veya fiziksel, görsel, işitsel veya diğer duyuşal işaretler. Müfredat ekiplerinin bir araya geldiği sabah, okul kayıtları veya okul başlamadan bir saat öncesinde dolu bir otoparkın olması gibi durumlar.

Her toplumun, köyün, kentin, mahallenin kendine özgü kültürü, gelenek ve görenekleri olduğu gibi belirli amaçları elde etmek için oluşturulmuş olan örgütler de kendilerine özgü kültürleri olan kurumlardır. Ancak örgüt içinde yer alan bireyler de kendi çevresinde edindiği değerleri, normları, yaşam tarzını örgüte beraberlerinde getirirler. Dolayısı ile örgütlerde çok farklı kültürel gelenek ve göreneklere, inanç ve değerlere sahip insanlar olabilir. Bireye göre bir üst kültür niteliğine sahip olan örgütün kendine özgü kuralları, değerleri ve normları bulunur ve örgüt içinde bu üst kültür geçerlidir (Çelik, 2009). Örgüt kültürü, bir kuruluştaki işlerin yapılma şekli, bireysel ve grup davranışlarını ve tutumlarını etkileyen yazılı olmayan kurallardan oluşur. Örgüt kültürünü kuruluşun yapısı, işin yürütüldüğü sistem ve süreçler, çalışanların davranış ve tutumları, kuruluşun değerleri ve gelenekleri ve benimsenen yönetim ile liderlik stilleri etkileyebilir (CMI, 2022).

Çalışanların örgüte bağlılığında önemli role sahip olan örgüt kültürü, örgütün amaçları ile bireyi birbirine bağlayıcı bir rol üstlenir. Örgütün amacına ulaşabilmesi için çalışanların desteğine ihtiyacı vardır. Çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmaları ise örgütün etkililiğine olumlu yansımaktadır. Örgütteki geçerli kültür özelliklerini benimseyen ve örgüt



kültürü ile uyumlu çalışanlar örgütün beklentilerine olumlu katkı sağlayabilirler (Köse vd., 2001). Bu nedenle örgüt kültürünün çalışanların benimsemesi ve örgüt kültürünü öğrenmesi örgütün amaçlarına daha etkili ulaşmasını sağlayacaktır. Kültürü inceleyen araştırmacılar, örgüt kültürü ile örgütün performansı arasında güçlü ve önemli bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Yöneticiler kültürü neyin oluşturduğunu anladıklarında, onu belirsiz bir soyut nesnelere yığıcı olarak değil, tam olarak belirlenebilecek ve tasarlanabilecek bir şey olarak görmeyi öğrendiklerinde, kültürel bir vizyonu uygulamaya başlayabilirler (Shafer, 2018).

Örgüt kültürünün özelliklerini Eren (1998) şu şekilde belirlemiştir:

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılan bir öğedir.
- Örgüt kültürünün örgütü oluşturan üyeler tarafından paylaşılıyor olması gerekir.
- Örgüt kültürü yasalar gibi yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.

Belirli bir kültürü tam olarak neyin yönlendirdiğini belirlemek genellikle zordur, ancak etkilerini gözlemlemek daha kolaydır. Örneğin, gayri resmi küçük bir yazılım şirketinin kültürü büyük bir finans şirketininkinden oldukça farklı olabilir. Yeni katılanların kültürü tam olarak anlaması ve özümsemesi yıllar alabilir. Uygulamada, bir örgütün genel olarak işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve neyin kabul edilebilir olduğunu tanımlayan bir "şemsiye" kültürüne sahip olabilmesine rağmen, iş rollerine veya diğer bağlılıklara dayalı olarak ikincil kültürlerin ortaya çıkabileceği de kabul edilmelidir. Kaçınılmaz olarak kültür, bireyler tarafından kendi inançları bağlamında öznel olarak deneyimlenir ve yorumlanır ve aynı zamanda örgütün bakış açıları da bazı yönlerden daha fazlasına sahip olabilir (CHK, 2022).

Araştırmacıların örgüt kültürü türlerini farklı isimlerle sınıflandırdıkları görülmektedir. Adlandırma farklı olmasına rağmen örgüt kültürü türleri anlam olarak benzerlik göstermektedir. Daft (2007) uyarlanabilir, sonuç odaklı, klan ve bürokratik örgüt kültürü olarak dört farklı kültür türü tanımlar. Terzi (2005) ve Kılınç (2014) ise kültürü destekleyici, bürokratik, başarı ve görev odaklı olarak sınıflandırır. Destek kültüründe örgütteki bireyler arasında kurulan ilişkiler ve güven son derece önemlidir. Bürokratik kültür, örgütün yapısal biçimine ve bu yapı içinde bireylerin oynadıkları rollere özel bir önem vermektedir. Başarı kültüründe, örgütsel hedeflere ulaşılması ve görevlerin bireyler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilmesi odak noktadır. Görev kültürü ise yapılan işi merkezi bir konuma yerleştirir ve örgütte yapılan her işin belirli bir amaca hizmet etmesini bekler. Örgüt kültürü örgütün etkililiği artırır (Denison, 1990), çalışanların iş doyumu ve örgüte adanmışlıklarında etkilidir (Erdem, 2007), iletişimi (Brown ve Starey, 1994) ve örgütün kalitesini etkiler (Argon ve Köseoğlu, 2009).

3. Okul Kültürü

Örgüt kültürü işletme örgütlerini etkilediği kadar eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Her örgüt gibi okulların da kendi kültürleri bulunmaktadır. Özellikle insan ilişkilerinin önemli olduğu okullarda okul kültürünün önemi daha da artmaktadır. Okul kültürü okulları



birbirinden ayıran önemli özellikler barındırır. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin misyonu insan kaynaklarının deneyim, yetenek ve entelektüel kapasitelerini kullanmalarını sağlamak, bilgi, yetenek, istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilen zengin bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Sallis, 2014). Okul kültürü yasa ve yönetmeliklerden farklı olarak okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştıkları sembolleri, normları, değerleri, beklentileri ve tutumları içermektedir. Okuldaki değerler ve semboller yapılacak etkinliklere yol gösterici nitelikler taşırlar (Çelik, 2002; Şişman, 2002).

Okullarda örgüt kültürü genellikle sorgusuz sualsiz kabul edilir, ancak eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin bir örgüt olarak okul kültürüne odaklanmaları ve okul kültürünü anlamaları gerekir. Genel olarak okul kültürü bazıları açık bazıları ise açık olmayan bir dizi değer, tutum, inanç ve normlar anlamına gelmektedir (Brown, 2004, s. 4). Okul kültürü okul içindeki bütün unsurlardan etkilenir. Bu unsurlar, bireylerin kuruma ilişkin algılarını etkileyen ne varsa, okulun konumu, özellikleri, mezunları, öğrencileri, okul velileri, okulun fizik alanı, okulun onurlarıdır. Okulun kendine özgü oluşturduğu kültür okulun başarısını etkiler (Tschannen, 2014). Hem bilinçli hem de bilinçsiz bir şekilde oluşan okul kültürü okul içinde uyum duygusu oluşturan, çalışanları birbirine bağlayan bir yapıştırıcı rolüne sahiptir. Örgüt kültürünü okulda öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde, öğretmenler ve yönetici arasındaki ilişkilerde, okul ortamındaki normlarda ve deneyimlerin paylaşılmasında görebiliriz (Haberman, 2013). Bir okuldaki örgüt kültürü çalışanlar ve öğrenciler arasında bir kimlik duygusu oluşturur ve başarı yönelimini teşvik edebilir, standartların ve davranış kalıplarının şekillenmesine yardımcı olabilir, okuldaki işlerin yapılmasının farklı yollarını gösterebilir ve gelecekte büyüme için yön belirleyici olabilir.

Okuldaki temizlik görevlisinden hiyerarşinin en üstünde yer alan okul müdürü, öğretmenler ve öğrenciler birbiriyle bir şekilde bağlantılıdır. Ayrıca okulun diğer paydaşları, aile, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin tutumları, bunların okul vizyonu ve misyonuyla uyumları da okul kültürü içinde değerlendirilebilir. Okullar birer eğitim örgütüdürler ve örgüt kültürü konusunda araştırmacıların ortaya çıkardığı bilgiler okul kültürü içinde önemli ve geçerlidir. Okul kültürü okulun normlarından, geleneklerinden, ritüellerinden ve değerlerinden oluşur. Ancak okulu diğer üretim yapan örgütlerden ayıran önemli bazı özelliklerin de olduğu unutulmamalıdır. Kayıkçı (2016, s. 20) okulu diğer örgütlerden ayıran özellikler olarak okulun üzerinde çalıştığı ham madde açısından diğer örgütlerden ayrıldığını belirtmiştir. Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli olduğu, sosyal yönünün ise bürokratik yönünden çok daha etkili olduğu belirtilmektedir.

Okuldaki işlerin iş birliği ve eşgüdüm içinde yapılması, koordinasyonu, belirli bir yönetim yapısını ve örgüt kültürünü gerektirir (Demirtaş, 2016, s.111). Sağlıklı bir okul kültürü için paylaşılan norm ve değerlerin olması, etkili liderlik, çalışanlar arası olumlu ilişkiler, yenilenme ritüelleri, kutlama törenleri, çalışanlar arasında yetki ve sorumluluk dengesi ve okul paydaşlarının okulun misyon ve vizyonuna katılımları gerekir.

Bir kurumda işlerin nasıl yapıldığını herkesin bildiğinden emin olmak, o kurumda işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlamaya yardımcı olur. Okuldaki öğretmenler, diğer çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşların okulun misyonunun ne olduğunu ve bunun okulun vizyonuna ulaşmada nasıl bir rol oynadığını anlaması gerekir. Okuldaki paydaşların öğrenci disiplini, sınıf kuralları, çalışan davranışları gibi diğer birçok konuda da benzer fikirleri



olmak zorundadır. Okuldaki kültürü teşvik etmek açısından okul yöneticisinin rolü, etkili bir lider olarak çok önemlidir. Okul yöneticisinin hem davranışları hem de tutumları ile öğrencilere ve çalışanlara rol modeli olması gerekir. Okul yöneticisi gibi diğer çalışanların da okul kültürünün uygulanmasında önemli rolleri vardır (Gordana, 2009).

Yenilenme okulun başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanları mesleki gelişimleri için düzenli seminerler, çalıştay ve diğer eğitim fırsatları öğretimi taze ve canlı tutacaktır. Çalışanların güncel bilgilere ulaşmalarının sağlanması hem kendilerini yenilemeleri için hem de kariyerlerinde ilerleme sağlayıp okuldaki öğretim faaliyetlerinin niteliğini etkileyeceği için önemlidir. Sağlıklı bir okul kültürünün başarıyı görünür kılması önemlidir. Okul, çalışanların ve öğrencilerin başarılarını tanıma ve ödüllendirmeyi gelenek haline getirmelidir. Bunu kutlamalar, şenlikler, ödül törenleri gibi farklı yöntemler kullanarak yapabilir.

Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği öznesinin insan olması olarak ifade edilir (Aydın, 1994, s.71). Bu nedenle insana ait bütün özelliklerin okul kültürü içinde kendine bir yer bulması beklenir. Okul kültürü denildiğinde daha çok okulun günlük yönetim işleri akla gelmektedir. Ancak bu bakış açısının genişletilmesinde yarar görülmektedir. Çünkü, yönetim işleri her okul ve örgüt için benzer şekilde işlerken, öğretmenlerin ve öğrencilerin duyguları, okula karşı tutumları, çalışanların görevlerini yaparken ki isteklilikleri, özenli olmaları, diğerleriyle iş birliği içinde hareket etmeleri, öğrencilerin ve çalışanların okul içindeki hisleri, mutlulukları daha çok okul kültürü ile ilişkilendirilmektedir.

Thomas (2021) okullarda *klan, etokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü* olmak üzere dört farklı kültür tarzının olduğunu belirtmiştir. Okullardaki kültürel yapı çoğu kez klan tarzı bir kültüre benzer. Bir klan kültürü ilişkileri, gelişimi ve diğer kişisel gelişim özelliklerini vurgular. Çoğu öğretmen, öğrencilerinin sorumlu genç yetişkinlere dönüştüğünü görmek ve bundan memnuniyet duymak ister. Aynı şey, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin sağlıklı ilişkiler geliştirdiğini görmek konusunda pek çok yönetici için de söylenebilir. Somprach, vd. (2015) de klan tarzı örgüt kültüründe öğretmenlerin daha fazla öğrenmeye teşvik edildiğini vurgulamışlar ve öğrenen okul kültürünün oluşturulması için klan tarzı örgüt kültürünü önermişlerdir.

Etokrasi kültürü, yenilik, deneme ve risk almaya vurgu yapılan bir kültürdür. Bu kültür tarzı yaygın olmayabilir. Okullar genellikle sınırları zorlamak yerine sosyal yapıyı korumaya odaklanma eğilimindedir. Ancak bu, okullarda hiçbir yenilik ve deney yapılmadığı anlamına gelmez. Google ve Facebook gibi şirketlere göre okulların çok yenilikçi olmadığı bir gerçektir. Verimlilik, hiyerarşi kültürü için oyunun adıdır. Bu kültürde hassasiyet, uzmanlık, keskinlik ve muhafazakarlığa odaklanılır. Klan kültürü gibi, hiyerarşi kültürü de eğitim ortamında yaygındır. Pazar kültürü, değer sunmaya, hızlı karar vermeye ve genel olarak işlerin yapılmasına yönelik bir anlayışa odaklanır. Eğitim kurumları genellikle hızları ve karar vermeleri ile tanınmazlar. Ancak bunun nedeni ilişkilere odaklanmaları ve klan benzeri bir kültürü tercih etmeleri olabilir (Thomas, 2021).

Yapılan araştırmalar okulların öğrenen örgütler olarak iş birliğinin gelişmesini destekleyen bir öğrenme atmosferine sahip olması gerektiğini göstermektedir. Öğrenen örgütlerde öğrenmenin bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye dönüştüğü bir süreci ifade etmektedir. Bilginin üretilmesi, yorumlanması ve geliştirilmesi süreci örgüt düzeyinde devam etmektedir (Baytekin, 2008).



Etkili okullar, bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem verirler. Okula kıyasla, sınıfların farklı bir öğrenme atmosferi vardır. Etkili sınıflarda, öğrenme ve öğrenmeye odaklanma nettir. Öğretmenler, öğrenme sürecini farklı şekillerde etkinleştirip yönetebildiklerinde çok başarılı ve etkili olurlar (Shahamat ve Sardareh, 2017). Örgüt kültürünün öğretmenlerin öğrenmelerine etkisine ilişkin yapılan bir çalışmada (Somprach, vd., 2015), örgüt kültürü ile öğretmenlerin öğrenmesi arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki olduğu belirlenmiş ve yüksek düzeyde öğretmen öğrenmesi ve öğrenen örgüt kültürünün geliştirilmesi için klan örgütlenme türünün uyarlanması önerilmiştir. Çalışmaya göre klan örgütlenme kültürü, öğretmenleri daha fazla ve etkili öğrenmeye teşvik etmektedir.

3.1. Okul Kültürünün Eğitime Etkileri

Dünyanın hızlı değişimi, bilimsel ilerlemeler ve teknolojik gelişmelerle birlikte okulların öğrenen örgütlere dönüşmelerini gerektirmektedir. Eğitim, yalnızca toplumun gelişmesine yol açan önemli bir öğrenme süreci ve mekanizması değil, aynı zamanda ülkenin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Öğrenme sürecinde öğrenciler, bilgi edinmede istekli olmalı, sorulara kendi cevaplarını bulabilmeli, kendilerini geliştirme yeteneğine sahip olmalı ve her zaman öğrenmeyi sürdürmeyi arzu etmelidirler. Bu nedenle, öğretmenler öğrencilere rol modeli olmalı. Chinnaphat'a (2009) göre öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde başarılı olabilmeleri için öğretmenlik ruhuna sahip olmaları, öğretmenlik mesleğini sevmeleri, öz disiplini sahip olmaları, öğrencilerine iyi örnek olmaları ve öğrenen bir insan olmaları gerekmektedir.

Örgütün kültürü, çalışanların eylem ve tutumlarını motive eden ana faktörlerden biridir. Örgütün kültürü, insanları ortak bir amaç için bir araya getiren şeydir. Bu nedenle olumlu okul kültürü okulun gelişimi ve başarısı için önemli bir etken olarak düşünülmelidir (Goldring, 2002). Her öğretmen ve liderin kendilerine ne tür bir kültür geliştirmek istediğini sorması gerekir. Ne tür kültürlerin yaygın olduğu konusunda fikir sahibi olmak, herhangi bir liderin benzer yaklaşımlar geliştirmesine yardımcı olabilir. Bir okulun kültürü, kesin olarak bir tarzda veya diğerinde olabilir veya başarıyı kolaylaştırmak için çeşitli tekniklerin bir karışımı olabilir. Okulun nasıl bir kültüre sahip olduğu ve bu kültürün öğrenme etkinliklerini, okuldaki çalışma ortamlarını, öğrenci çıktılarını nasıl etkilediği, okul kültüründe başarıya etki eden olumsuz kültürel öğelerin neler olduğu ve bunları değiştirmek için neler yapılabileceğinin bilinmesi okul yöneticileri ve öğretmenler için önemli görülmektedir. Çünkü okul kültürü öğretmenlerin iş doyumunu (Hatchett, 2010), okulun akademik başarısı (Çelik, 2002; Goldring, 2002, Şahin, 2011; Şişman, 2002), örgütsel adanmışlık (Karadağ vd., 2011) gibi çok önemli unsurları etkilemektedir.

Her örgütün amaçlarına göre çizilmiş bir kültürel çerçevesi olduğu gibi, okul örgütlerinin de kültürel çerçeveleri vardır. Okul kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin tanımlamaların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Okul kültürünü oluşturan unsurlar örnek bir vizyon, açık bir misyon, öğrenen kazanımlarına odaklanma, değişime ve yeniliğe açıklık, esnek liderlik, veriye dayalı karar verme sistemleri, bireysel ve grup başarılarının toplu olarak kutlanması, tutarlılık, zaman yönetimi, aile desteğidir (Brown, 2004). Bu unsurları Hoy ve Miskel (2008) işbirlikçi öğrenme ve öğretme, iletişime açıklık, akademik başarı için çaba gösterme olarak belirtir. Okula kültürel yaklaşım, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin, kasıtlı veya kasıtsız olarak, okulda işleri nasıl yapacakları konusunda bir anlaşmaya vardıkları ve rutin okul aktivitelerinden önemli ölçüde etkilendikleri varsayımlarına dayanır (Terzi, 2007).



Kültür, çalışanların iş doyumunu, öğrencilerin öğrenmesi ve büyümesi için gereklidir. Öğrencilerin öğretim hedeflerini gerçekleştirmelerinde öğretmenlerin desteklenmesi ve hedeflere ulaşmak için kaynak ayrılması, öğretmenlerin işlerini daha istekli yapmalarını sağlar. Başarılı okulların sağlıklı ve olumlu kültüre sahip oldukları belirlenmiştir. Eğer okul kültürünün önemi göz ardı edilirse, okulun toksik bir öğrenme ortamına dönüşeceğini ve eğitim hedeflerine ulaşamayacağı görülmektedir. Olumlu ve olumsuz okul kültürünün bazı özellikler şunlardır (Gordana, 2009):

Olumlu okul kültüründe,

- Bireysel ve toplumsal başarılar kutlanır,
- İş birliği ve iletişim teşvik edilir,
- Sağlıklı bir topluluk duygusu vardır ve çalışanların dayanışması teşvik edilir,
- Çoğunun başarılı olduğu personel ve öğrencilerden yüksek başarı beklentisi vardır,
- Öğrencilere kendileri için daha iyi bir gelecek inşa etmeleri için çalışmalarını teşvik eder,
- Öğretmen ve diğer çalışanları mesleki gelişimleri için motive eder
- Aile katılımını teşvik eder.

Olumsuz okul kültürü;

- Başarıya karşı pasiftir, başarıyı fark etmez,
- Eğitim yöntemlerini geliştirmek için çaba ve kaynak ayırmaz,
- “Herkes kendi kendine” tavrıyla parçalanmış bir çalışan grubu vardır,
- İstekli değildir ve başarı için yüksek hedefler belirlemez,
- Öğrenmenin sadece derecelendirme ihtiyacını karşılamak için yapılmasını yeterli görür,
- Okulun çalışmalarına diğerlerinin katılımını sağlamak için teşvik edici değildir.

Ayrıca; Bush (2015) olumlu okul kültürünün mesleki doyumunu artırdığı, okuldaki çalışan ve öğrencilere moral sağladığı ve öğrenci öğrenmesini desteklediği, öğretmenler arasında işbirliğini teşvik ettiğini belirtmektedir. Olumsuz okul kültüründe ise verimsizliğin hâkim olduğu, çalışanlar arasında düşük düzeyde güven olduğu, yöneticinin şeffaf olmadığı, akademik beklentilerin düşük olduğu, öğrencilerin başarısı için işbirliği ve desteğe karşı direncin olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Şişman (2002), okuldaki kültürün yüksek başarı beklentisini öngörmesi, beklentilerin yüksek olmasını başarı artırıcı bir etken olarak belirtirken, öğrencilerden beklenen davranışların tanımlanmamış olmalarının başarıyı olumsuz etkileyebileceği uyarısında bulunmuştur. Bu durum, başarıyı destekleyen ve teşvik eden bir okul kültürü için öğrencilerden beklenen davranışların açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış olmasının gerekli olduğunu gösterir.

Zayıf öğretmen veli ve toplum ilişkileri okulların örgüt kültüründe bir değişime ihtiyaç duyulduğuna işaret eder. Kültürel önyargı, düşük öğretmen çeşitliliği, cezalandırıcı uygulamalar, öğrenciler arasında disiplinsizlik olumsuz okul kültürünün göstergeleri olabilir. Okul başarısının belirlenmesinde okul kültürünün yol gösterici bir araç olduğu



yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Wang vd., 2009). Okul kültürü, okul iklimi, bir okulun kalbi ve ruhu, insanları okula yaklaştıran şeydir. Bir okulun kültürü akademik başarıyı artırma ve topluma faydalı gençlik yetiştirme çabasını destekliyorsa, o okulda dışlayıcı disiplin uygulamalarının kullanılmasına ihtiyaç duyulmaz (Brown, 2004).

Okul yöneticisinin önemli rollerinden birisi olumlu okul kültürü oluşturmak ve sürdürmektir. Olumlu bir okul iklimi elde eden okullar önemli faydalar elde ederler ve daha başarılı olurlar. Olumlu okul kültürünün olduğu okullarda okul terkleri azalır. Çalışanlar kendi alanlarında uzmanlaşır. Öğretmenler görevlerinde uzun süre kalırlar ve okul değiştirme oranı azalır. Okul toplum içinde daha fazla saygı duyulan, misyon ve vizyonu desteklenen bir kurum olarak toplumun desteğini daha fazla alacaktır. Ancak olumsuz okul kültürünün olduğu durumlarda daha katı disiplin kuralları uygulanır, personelin iş yükü dışında başka konulara ilgi gösterilir. Çalışanların mesleki gelişimi önemsenmez ve gerek ğrenci, gerekse de çalışanların başarıları vlmez. Özel ğrenciler veya çeşitli sebeplerden dolayı programın gerisinde kalan öğrencileri için destek programları uygulamaz. Bu tür olumsuz okul ikliminin hüküm sürdüğü okullarda öğretmenler daha kısa süreli çalışır ve sık görev değiştirirler. Öğrencilerin kayıt silme oranları da olumsuz okul kültürünün olduğu okullarda daha fazla gözlenir (Deal ve Peterson, 1998; Gordana, 2009).

Bir eğitim kurumu olarak okulların varlığı öğrencilerin varlığına bağlıdır. Yani okulun var olma sebebi öğrencidir, yani insandır (Sarı, 2009, s138). Bu nedenle okuldaki insan ilişkileri, insan davranışlarını etkileyen unsurlar, sosyal iletişim ve etkileşim çok daha önemlidir. Bir fabrikada işçiler genelde kendilerinden beklenen mekanik eylemleri yapmakla ykmldrlar. Ancak okullarda mekanik bir ilişki ve iş anlayışı yoktur. Okulun her zaman öğrencilere hizmet etmek ve onları geliştirmek için gerekli becerilerle donatma anlayışı içinde olması gerekir. Olumsuz bir okul kültürünü düzeltmek, ğrenci başarılarını artırmak için çalışanların moralini düzelterek işleyen bir eğitim ortamı oluşturmak çok önemlidir. Gordana, (2009) bir okulun hem çalışanlar hem de öğrenenler için sağlıklı bir ortam sunması için öğrencileri, öğretmenleri ve yöneticileri güdüleyici güçlü bir kültür geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öğrencilerin başarısı ancak başarıyı destekleyici uygun ortamlarda mümkün olabilir.

Okulun akademik hedefleri yerine getirebilmesi ve ğrenci başarısını artırabilmesi için olumlu ve destekleyici okul kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticileri sağlıklı öğrenme ortamlarının oluşturulması ve olumlu okul kültürünün geliştirilmesinde kilit rol oynarlar (şahin, 2021). Okuldaki alışanların aynı hedef doğrultusunda motive edilmeleri, değişimi benimsemeleri, olumlu davranış ve tutum geliştirmeleri okul yöneticilerinin etkili liderlikleriyle ve sağlıklı bir okul kültüründe mümkün olabilir.

Okul kültürü, varlığı kirlenene kadar fark edilmeyen hava metaforu ile tanımlanmaktadır. Bir okulun herhangi bir ğretmeni, çalışanı, ğrencisi ve velisi, doğal olarak cazip koşullar sağlayan bir okulun parçası olmayı tercih edecektir (Hinde, 2004). Okul kültürü olumsuz olduğunda öğretmenlerin değişime ve özverili çalışmaya isteksiz oldukları görülür. Okul ile ilgili başarısızlık hikayeleri her yerde alaycı bir dil ile anlatılır. Güvensiz bir ortam vardır (Deal ve Peterson, 1998). Okul denilen örgütün görünmeyen yüzü kültürel değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır (şahin, 2022).

Güçlü rgt kültürü başarı için kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürünün başarıya etkisi büyüktür çünkü örgüt kültürü insan kaynağı, bütçe ve diğer kararların alınmasında etkilidir.



Bireysel düzeyde ise kültür, çalışanların performansları, verimliliği, zorluklara ve iş yeri engellerine karşı mücadeleyi etkiler (Corner, 2021). Örgüt kültürü ile güven ilişkisini inceleyen Terzi (2016), örgüte güvenin örgüt kültüründen etkilendiği sonucuna varmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel destek ve görev boyutunun örgütsel güvenin belirleyicisi olduğu görülmüş ve eğitim yöneticilerinin destekleyici okul kültürü oluşturmaları önerilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne dair bir vizyonları olmalıdır.

Çoğu okul yöneticisi okul başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye ilişkin içgüdüsel bir farkındalığa sahiptir. Öğretmenler ortak bir vizyona sahip olduklarında ve öğrenciler başarılı olduğunda okulun iyi bir kültüre sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak öğretmenler istifa ediyor veya sıklıkla başka okullara geçiş yapıyorlarsa, öğrenci başarısı düşük ve öğrenci disiplinsizliği yüksekse okul kültürü üzerinde çalışmaya ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz. Birçok örgüt lideri gibi, okul yöneticilerinin de olumlu bir okul kültürü yaratan unsurları gerçekten tanımlamaları zor olabilir. Kahveci ve Demirtaş (2014) örgüt kültürünün örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Eğitim kurumlarında bir araştırma yapan Yüksel (2009) de örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Koşar ve Terzi (2016) ise destekleyici bir okul kültürünün öğretmenlerin güven duygusunu artırdığını, bürokratik bir kültürün örgütsel güven üzerinde çok az etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

3.2. Okul Kültürünün Önemi ve Geliştirme Önerileri

Okul kültürünü geliştirmek için okul yöneticisinin okulun birçok farklı yönünü iyileştirmeye çalışması ve işleyişi değiştirmesi gerekir. Okul kültürünün geliştirilmesinde okulun diğer paydaşlarının da yer alması, yapılan değişimin benimsenmesi açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin başarılı bir okulda örgüt kültürünün oynadığı kritik rolü kavramaları önemlidir. Okul kültürünün geliştirilmesi için atılması gereken bazı adımlar olduğunu belirten Gordana (2009), bu adımları şu şekilde belirtmiştir:

- i. *Meslektaşlığı teşvik edin.* Okul yöneticileri çalışanların birbirlerine saygılı ve eşit davranmalarını teşvik etmelidir. Çalışanların başarıya ortak olabilmek için işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerektiği öğretilmelidir.
- ii. *Okuldaki etkinlikleri geliştirin.* Okuldaki karar verme süreçleri ve bu kararların uygulanması, etkinliğin bir aynasıdır. Okuldaki herkesin alınan kararlara katılmaları sağlanmalıdır.
- iii. *Yüksek beklentiler belirleyin.* Okul yöneticileri çalışanlardan ne beklediklerini açık bir şekilde dile getirmelidirler. Hedeflere ulaşıldığında katkıda bulunan çalışanlar kutlanmalı ve ödüllendirilmelidir.
- iv. *Deneyin.* Başarılı bir okul zamana ayak uydurmak ve öğretimi öğrencilerin gerçek dünyadaki ihtiyaçlarına uyarlamak için her zaman yeni yaklaşımlar keşfetmeli ve yeni yöntemler denemektен korkmamalıdır.
- v. *Güvenin ve güveni aşılmalıdır.* Öğrenciler ve ailelerinin okulun öğrencileri başarıya kavuşturacağına, girecekleri sınavları başarmalarını sağlayacağına inanmaları, okula güvenmeleri gerekir.
- vi. *Destek sağlayın.* Gerçek gelişmenin sağlanabilmesi için öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarında tam destek alabileceklerini bilmeleri ve açık



bir şekilde desteklenmeleri, öğretmenlerin ihtiyaç duyulan yenilikleri uygulamalarına yardımcı olacaktır.

- vii. *Gelenekleri onurlandırın.* Okulun ilk günü törenleri, hafta sonu törenleri, milli ve dini bayram kutlamaları, mezuniyet törenleri, yeni yıl kutlamaları gibi etkinlikleri okulda öğrencilerin morallerini yükseltmek için fırsata dönüştürülebilir ve okulun geliştirdiği değerlerin korunmasına yardımcı olabilir.

Yukarıda ifade edilen unsurlar olumlu okul kültürüne katkı yapabilecek ana unsurlar olsa da öncelikle okulda geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve ihtiyaca göre değiştirilmesi gereken alanlara doğru müdahalenin yapılması önemlidir. Yapılan çalışmalar (Flint, 2000; Ojo, 2009), okulunda olumlu okul kültürü oluşturan okul yöneticilerinin daha yüksek öğrenci başarısı elde ettikleri yönündedir.

Başarılı okulları araştıran araştırmacılar (Eubanks, 1994; Terzi, 2005; Lima, 2006), başarılı okulların şu ortak özelliklere sahip olduklarını bulmuşlardır;

- i. İletişim olarak erişilebilir bir atmosferin vardır, çalışanlar iş birliği içindedir ve okulun amaçlarına bağlıdırlar,
- ii. Öğretmenlerin karar verme sürecine dahil edilmişlerdir,
- iii. Güçlü başarı beklentisi vardır,
- iv. Yöneticilerin liderlik yeteneklerine vardır.

4. Sonuç ve Öneriler

Okul kültürü, paydaşlarının kendilerini olmak istedikleri yer olarak tanımlamalarına yardımcı olduğunda olumlu ve istenen kültürel öğelere sahip olacaktır. Okullarda bireylere verilen değer kültürü, öğrencilerin, öğretmen ve diğer çalışanların kendilerini okulun değerli hissettirmesi, onların okul etkinliklerinde daha etkili çalışmalarında teşvik edici bir role sahiptir. Bu nedenle ham maddesi insan olan okulların, insan öğesini değerli kılması önerilebilir. Kendinizi değerli hissettiğiniz, ait olduğunuz yer olduğuna inandığınız bir kurumda daha etkili çalışabilirsiniz. Eisenberger vd. (2002) çalışanlara örgütün değer vermesi, onları ihtiyaçlarını karşılamaları için desteklemesi yönünde geliştirilen algının üretim açısından önemli derecede olumlu katkıya sahip olduğunu belirtmektedir. Örgüt tarafından desteklenen çalışanların örgüte bağlılıkları artarken, iş tatmini düzeyleri yükselmekte ve iş performansları olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Krishman ve Mary, 2012; Yücel ve Koçak, 2014).

Okul kültürü özellikle eğitim etkinliklerinin verimli bir ortamda sürdürülmesi ve okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, okul içindeki çalışanların başarılı ve mutlu olabilmelerinin okulun sahip olduğu kültür yakın ilişkisi bulunmaktadır (Avcı, 2016). Dolayısı ile okul kültürü okulun amacını etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde önemli role sahiptir. Özellikle okul kültürünü benimsemiş ve okul kültürü ile uyumlu hareket eden öğretmenlerin daha mutlu ve başarılı olduğu belirlenmiştir (Hofman ve Dijkstra, 2010).

Olumlu okul kültürünün önemli işaretleri olarak görebileceğimiz okul başarısı, iş tatmini, öğrenci başarısı, işe devam, düşük okul terkleri veya düşük okul değiştirme oranları sayılabilir. Okul kültürünün öğrencilerin etkililiğinde önemli bir etken olduğunu belirten



Doğan (2017), araştırmacıların okul kültürünün öğrenci performansını ve başarısını önemli derecede etkilediğinden yola çıkarak bu alanda araştırmaların yoğunlaştığını belirtmektedir.

Okulun amaçları müfredat çerçevesinde eğitim öğretim etkinliklerini en doğru ve etkili bir şekilde sürdürerek öğrenci başarısını ve toplumun refahını artırmaya katkı sağlamak olarak özetleyebiliriz. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri, özverili çalıştıkları ve mutlu hissettikleri kurumlarda daha verimli oldukları ve kurumun başarısına daha fazla katkı sağladıkları görülmektedir (Krishman ve Mary, 2012). Okullar daha önce de bahsedildiği gibi ham maddesi insan olması nedeniyle diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Çalışanlar olumlu bir örgüt kültürü oluşturulduğunda daha sağlıklı ilişkiler içinde olurlar. Alınan kararlara katıldıklarında kararların uygulanmasına karşı çıkmaz ve kararın doğuracağı sonuçları benimserler. Kültür, okulu duvar, sıra, öğretmen ve öğrenci topluluğu olmaktan öte, yaşayan organizmaya dönüştüren temel unsurdur.

Örgüt kültürü okullarda okulun norm, değer ve sembollerini yeni üyeler aktarmada önemli bir role sahiptir. Ancak okul kültürünün başarıyı vurgulaması ve öğrenen örgüt olarak öğretmen ve öğrencilerin öğrenme etkinliklerini desteklemesi önemlidir. Başarı odaklı bir okul kültüründe okul içindeki sembollerde buna göre düzenlenir. Öğrencilerin başarıları gerek verilen ödüller, gerekse de okul koridorunda oluşturulabilecek bir onur köşesi ile görünür hale getirilebilir. Benzer uygulamalar başarılı ve etkili öğrenme ortamları hazırlayan ve öğrenci başarısına önemli katkıları olan öğretmenler için de yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2013). The relationships among different organizational culture and leadership types with organizational commitment: A field study on logistics firms. *Journal of the Business Research*, 5(2) 5-31.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*: Sage.
- Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Üniversite öğrencilerinin üniversite yaşam kalitesi ve fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 43-61.
- Avcı, A. (2016). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi ve okul iklimi açısından değerlendirilmesi*. AASRC, International Conference of Studies in politics, education, health, engineering and sociology, Malatya
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4. Basım), Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Baytekin, P. E. (2008). *Farklılaşma çağında kurumsal başarıyı yakalamak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bratianu, C. (2007). Thinking patterns and knowledge dynamics. Proceedings of the 8th European conference on knowledge management, Barcelona, 1, 152-157.
- Brown, R. (2004). School culture and organization: Lessons from research and experience. Denver, CO: Paper for the Denver Commission on Secondary School Reform.
- Brown, A. D. & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31 (6), 807-828.
- Bush, T. (2015). Organization theory in education: How does it inform school leadership? *Journal of Organizational Theory in Education*, 1, 35-47.
- Cameron, K. S. (2008). *A process for changing organizational culture*. In T. G. Cummings (Eds.), *Handbook of organizational development* (pp. 423-445). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2009). *Sınıf yönetimi* (5. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Chinnapat, B. (2009). *Management of Educational Knowledge*. Bangkok: The Office of the Board of National Education.
- CMI. Understanding organisational culture. <https://www.managers.org.uk/~media/Files/PDF/Checklists/CHK-232-Understandingorganisational-culture.pdf> 02.12.2022
- Çetin, İ. (2012). İnsan davranışlarının kültürel temelleri. *TavsiyeEdiyorum.com*. https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_8146.htm
- Corner, R. (25 Mart, 2021). Shifting your organisation's culture as a leader in education. <https://workmonger.com/shifting-your-organizations-culture-as-a-leader-in-education/> Erişim Tarihi: 12.11.2022.
- Costanza, D. P., Nikki, B., Meredith R. C., Jamie B. S.t, & Arwen, H. D.. (2015). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 1-21.
- Daft, R. L. (2002). *The Leadership Experience* (2nd Edition). Orlando, FL: Hartcourt College Publishers.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*: Nelson Education.
- Davis, D. R., Ellett, C. D., & Annunziata, J. (2002). Teacher evaluation, leadership and learning organizations. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(4), 287-301.
- Demirel, Y. (2008). The impact of organizational trust on organizational commitment: A study of employees in the textile industry. *Journal of Management & Economics*, 15(2), 179-194.
- Demirtaş, H., Çağlar, Ç., & Han, A. (2019). Okul öncesi eğitim kurumlarında aralıksız eğitim yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 723-743.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, M. (2017). Okul kültürü ve etkililik. *Turkish Studies*, 12(25), 253-264.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (36), 73-88.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Eubanks, B. G. (1994). *The influence of a principal on school culture: a case study of a school in transition*. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University.
- Fındıkçı İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayanları.
- Flint, N. (2000, December). *Culture club: An investigation of organizational culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the Australian Assotiation for Research in Education, Sydney, Australia.
- Goldring, L. (2002). *The power of the school culture*. *Leadership*, 32 (2), 32-35.
- Gordana, S. (2020). The importance of school culture explained. Unify High School. <https://unifyhighschool.org/importance-of-schoolculture/#:~:text=Culture%20includes%20setting%20clear%20expectations,and%20reources%20to%20achieve%20it>. Erişim Tarihi: 16.11.2022.
- Haberman, M. (2013). Why school culture matters, and how to improve it. Huffington Post. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/Michael-Haberman/why-school-culture-matter_b_3047318.html Erişim Tarihi: 28.11.2022.
- Hatchett, D. (2010). *The impact of school culture, teacher job satisfaction and student attendance rates on academic achievement of middle school students*. Unpublished doctoral dissertation, University of Louisville.



- Hinde, E. R. (2004). School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change. Retrieved from <http://usca.edu/essays/vol122004/hinde.pdf> Erişim Tarihi: 28.11.2022.
- Hofman, R.H. and Dijkstra, B.J. (2010). “Effective teacher professionalization in networks?”, *Teaching And Teacher Education*, 26 (4), 1031-e1040.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston: McGraw Hill companies.
- İpek, C., & Saklı, A. R. (2012). Cay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Academic Review*, 12(2), 251–266.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., & Çakır, A. (2011). A path analysis study of school culture and teachers' organizational commitment. *Policy Futures in Education*, 9 (5), 573-384.
- Kayıkcı, K. (2016). *Personel hizmetlerinin yönetimi*. R. Sarpkaya (Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 201-254). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç. (2014). School culture as a predictor of teacher professionalism. *Education & Science*, 39(174),105–118.
- Köse, S., Tetik, S.& Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1)199-242.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Leonard, K. (2018). The definition of organisational management. <https://smallbusiness.chron.com/definition-organizational-management-37684.html> 01.12.20122
- Lima, N. E. (2006). *A case study on principal behaviours cultivating a positive school culture in an elementary school*. Unpublished doctoral dissertation, Johnsons & Wales University.
- Ojo, O. (2009). Impact assesment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2 (2), 388-397.
- Özlem, D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. İstanbul: İnkılap.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*: Routledge.
- Sarı, D. (2009). *Okulda yönetsel iş ve işlemler*. A. Oktay (Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 121-189). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Shafer, L. (2018). What makes a good school culture? <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-school-culture> Erişim Tarihi: 11.11.2022
- Shahamat, N., & Sardareh, F.M.(2017). Organizational culture of effective schools. *Academic Journal of Psychological Studies*, 6(3), 115-120.
- Somprach, K. Prasertcharoensuk, T.& Ngang, T.K.(2015). The impact of organisational culture on teacher learning, *Social and Behavioural Sciences*, 186, 1038-1044. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.020>
- Stoica, M, Liao, J. ve Weslch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of mall and medium-sized enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 240-251
- Şahin, M. (2021). Social media in the eye of parents. *Education Quarterly Reviews*, 4(3), 169-183., Doi: 10.31014/aior.1993.04.03.328
- Şahin, M. (2022). The problems and opportunities of hybrid education for school management, *Education Quarterly Reviews*, 5(4), 96-103., Doi: 10.31014/aior.1993.05.04.575
- Şahin, S. (2011). An aspect on the school culture in Turkey and the United States. *Asia Pasific Education Review*, 12, 593-607
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (etkili okul). Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Terzi, A. R. (2005). Organizational culture in primary schools. *Educational Administration: Theory & Practice*, 11, 423–442.



- Terzi, A. R. (2007). Faculty culture perception of university students. *Journal of National Education*, 176, 98–108.
- Terzi, A.R (2016). Teachers' perception of organisational culture and trust relation. *International Journal of Organisational Leadership*, 5, 338-347.
- Thomas, D. (01 Aralık, 2021). Organisational culture and schools. *Educational Research Techniques*.<https://educationalresearchtechniques.com/2021/06/10/organizational-culture-and-schools/>. Erişim Tarihi: 11.11.2022.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*: John Wiley & Sons.
- UNESCO (1982). Mexico city declaration on cultural policies. https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals401.pdf Erişim Tarihi: 11.11.2022.
- Yücel, İ ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Extended Summary

UNESCO (1982) defines the word culture, which comes from the Latin word "culture", as "a whole, composed of the distinctive material, spiritual, mental and emotional characteristics that define a society or social group, and not only science and literature, but also lifestyles, fundamental rights of man, It is a phenomenon that includes value judgments, traditions and beliefs". Man is under the influence of the national cultural environment in which he was born and grew up, as well as his universal culture (Özlem, 2000). Culture, in its broadest sense, is the way of life of society. Culture is learned behavior.

Culture is an important element that separates societies from each other, but connects them to their members. Every society has its own unique culture, and its organizations also have their own unique culture. The culture of an organization differentiates from the others. It can be said that the most significant feature of successful organizations is the importance they give to organization culture. Culture is a powerful tool that can make changes in the world and enable innovations (Cameron, & Quinn, 2005; Daft, 2012). Organizational culture affects educational organizations as well as business organizations.

Every society, village, city, neighborhood has its own unique culture, traditions and customs. Organizations are institutions created to achieve certain goals. Individuals take part in the organization to achieve these goals. Each individual brings the values, norms and lifestyle he/she has acquired around him/her to the organization. Therefore, there may be people with very different cultural traditions and customs, beliefs and values in organizations. The organization represents the upper culture when it comes to the individual, and the organization's unique rules, values and norms are valid within the organization (Çelik, 2009). Culture is important in organizational life because in organizational culture employees have a binding role to the goals of the organization and to each other. The organization needs the support of its employees to achieve its purpose. The harmonious work of the members with each other reflects positively on the effectiveness of the organization. Employees who adopt the current cultural characteristics of the organization can contribute positively to the expectations of the organization (Köse vd., 2001). If so, teaching the organizational culture to the employees can enable the organization to reach its goals more effectively.

Like every organization, schools have their own culture. Especially in schools where human relations are important, the importance of school culture is increasing. School culture has critical features that distinguish schools from each other. The mission of administrators in educational organizations is to enable human resources to use their experience, talent and intellectual capacities, and to create a rich organizational culture that can meet knowledge, talent, desire, needs and expectations (Sallis, 2014). The type of culture in the organizations affects the employers' behaviors. Similarly, in schools, the climate and the atmosphere that educational activities are held directly affects the attitudes of teachers, students and families and reflects on students' academic achievement.

Organizational culture increases the effectiveness of the organization (Denison, 1990), it affects the job satisfaction and commitment of employees to the organization (Erdem, 2007), communication (Brown and Starey, 1994) and affects the quality of the organization (Argon and Köseoğlu, 2009). In a study on the effect of organizational culture on teachers' learning (Somprach, et al. 2015), it was determined that there was a high level of positive relationship



between organizational culture and teachers' learning, and it was suggested to adapt the clan organization type to develop a high level of teacher learning and a learning organizational culture. According to the study, the culture of clan organization encourages teachers to learn more and more effectively.

School culture is affected by all elements within the school. These factors are the location of the school, its characteristics, graduates, students, school parents, the school's physics field, the school's honors, whatever affects individuals' perceptions of the institution. The culture that the school creates uniquely affects the success of the school (Tschannen, 2014). School culture, which is formed both consciously and unconsciously, has a glue role that creates a sense of harmony within the school and binds employees together. We can see the organizational culture in the teacher-student relations at school, in the relations between teachers and administrators, in the norms in the school environment and in sharing experiences (Haberman, 2013). Organizational culture in a school creates a sense of identity among staff and students and can foster achievement orientation, help shape standards and behavioral patterns, show different ways things are done at school, and set the direction for future growth.

A positive and supportive school culture is needed for student success. School administrators play a key role in creating healthy learning environments and developing a positive school culture. The school administrator is responsible for managing the school's budget, organizing events, and overseeing staff and classrooms. Apart from this duty, he also has a leadership role (Şahin, 2021). Motivation of the employees in the school towards the same goal, adopting the change, developing positive behavior and attitude can be achieved with the effective leadership of school administrators and a healthy school cult.

