

# Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Sıdka GİZİR

*Özet* – Eğitim yönetimi alanında örgütsel değişim ile ilgili alanyazın incelendiğinde, okullardaki değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramları ile bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinin göz önünde bulundurulmasının, okulları daha etkili örgütler haline getirme konusunda önemli bir önkoşul olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bakış açısıyla, bu çalışmada eğitim planlamacıları ve yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramlarının önemine dikkatlerini çekmek ve bu konuda temel bir bakış açısı oluşturmak hedeflenmiştir. Bu amaçla, bu çalışmada örgüt kültürünün temel öğeleri olan artifaktlar, değerler ve inançlar ve temel sayıtlılar ile örgütsel öğrenmenin düzeyleri olan tek, çift ve üç döngülü öğrenme, örgütsel değişimin türleri olan birinci, ikinci ve üçüncü basamak değişim ile karşılıklı olarak ilişkilencmeleri incelenmiştir.

*Anahtar kelimeler:* Örgütsel değişim, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme.

*Abstract – Organizational Culture and Organizational Learning in the Process of Organizational Change* – Review of the literature on organizational change in the field of educational administration showed that considering the concepts of organizational culture and organizational learning and their reciprocal interaction throughout change process in schools is a significant prerequisite for making schools more effective. With this perspective, this study aims to call educational planners and administrators' attention to the importance of organizational culture and organizational learning throughout organizational change process and to develop a perspective on this subject. With this aim, the mutual relationships among artifacts, values and beliefs and basic assumptions as levels of organizational culture; single, double and triple (deutero) learning as levels of organizational learning and first, second and third order change as types of change were examined in this study.

*Key words:* Organizational change, organizational culture, organizational learning.

## Giriş

Her ülke, toplumsal yaşam düzenini, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve bilimsel değişimlerle uyumlu olarak sürdürmekten sorumlu toplumsal sistemlere sahiptir. Bu toplumsal sistemlerin işletilmesi için gerekli olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim sistemleri, ülkelerin kendi toplumsal dinamiklerinin yanı sıra bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme, ülkelerarası ekonomik ve siyasi oluşumlar gibi çeşitli alanlardaki değişimlerden etkilenirler.

---

Sıdka Gizir, Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

*Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.

*Mersin University Journal of the Faculty of Education*, Vol. 4, Issue 2, December 2008, pp. 182-196.

Dolayısıyla, her ülke, eğitim sistemini çeşitli alanlarda meydana gelen bu değişimlere uyarılma çabası içerisinde.

Sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, eğitim hizmetlerinin üretildiği ve sunulduğu en temel birim olan okul eğitim sisteminin en uç noktasında yer alan stratejik bir alt sistemdir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Dolayısıyla, okul kaçınılmaz olarak yukarıda söz edilen dış çevredeki değişimler ile eğitim sisteminin bütünü ya da üst ve alt sistemlerinin herhangi birinde değişen koşullara uyum sağlama kapsamında yapılan her türlü yeniden yapılanma ya da değişim girişiminden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir.

Nitekim, Şişman ve Taşdemir (2008) sürekli değişen, dinamik bir dünyada, eğitim ve okul sistemlerinin, birtakım değişme ve yeniliklerden etkilenmesinin kaçınılmaz olduğunu ve bu nedenle özellikle geçen yüzyılın son çeyreğinde birçok ülkede eğitim ve okul sistemlerinde yeniden yapılanma konusunda çalışmalar yapıldığını belirtmektedirler. Benzer şekilde, George, White ve Schlaffer (2007), son 25 yılda eğitime yönelik kapsamlı olarak planlanmış birçok değişim girişiminde bulunduğunu, ancak bunların birçoğunun sınırlı oranda başarıya ulaştığını belirtmektedirler. Bununla ilgili olarak Awbrey (2005), genel olarak eğitimsel yenileşme girişimlerini içeren örgütsel değişimin önündeki en önemli engelin, değişim sürecinde örgüt kültürünün güçlü etkisinin dikkate alınmaması olduğunu belirterek, başarılı ve sürekliliği olan bir değişimin sağlanabilmesi için değişime yönelik kültürel ve yapısal yaklaşımların sistematik olarak bütünleştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Awbrey (2005), ayrıca, eğitim ile ilgili karar vericilerin bu alanda yapılacak bir değişim girişimini genellikle eğitim programlarında yapılabilecek yapısal bir değişikliklerle sınırlı tutmalarının bir hata olduğunu ileri sürmekte ve eğitim programlarında yapılacak değişikliklerle birlikte kültürel değişimin de gerçekleştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Eğitimsel felsefe, değer ve inançların somut göstergeleri olarak görülebilecek eğitim programlarının, normları, değerleri ve davranışları içeren örgüt kültürünün bir yansıması olması, eğitim alanında kültürel değişimin de gerçekleştirilmesi gerekliliğinin nedeni olarak görülmektedir (Awbrey, 2005).

Örgütsel kuramların tarihsel süreç içerisinde gelişimleri incelendiğinde, örgütlerin, özelde eğitim örgütleri olarak okulların, kültürel perspektiften ele alınması ve aralarında örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme süreçlerinin de bulunduğu diğer birçok örgütsel ve yönetsel süreç ve tema ile ilişkilendirilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Nitekim 1980'li yıllar örgütsel birçok olguyu açıklamaya yardımcı olan bir kavram olarak algılanmaya başlanan örgüt kültürünün anlaşılması, yönetilmesi ile diğer örgütsel ve yönetsel tema ve süreçlerle ilişkilmesine yönelik yoğun bir ilginin görülmeye başladığı bir dönemdir (Gizir, 2007). Gözle görülemeyen ya da sembolik bir boyuta sahip olduğu fark edilen örgütler, aynı zamanda kültürel oluşumlar olarak görülmeye başlanmış ve bu perspektiften ele alınarak incelenmiştir (Smircich, 1983). Benzer şekilde, yönetim alanındaki kuramsal gelişmeler, eğitim yönetimi alanındaki

gelişmelerin de temelini oluşturması nedeniyle okullar da diğer örgütler gibi kültürel oluşumlar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Bacharach ve Mundell, 1995). Örgütsel değişim, örgütsel öğrenme, iletişim, karar verme, denetim, sosyalleşme ve etkileşim gibi birçok örgütsel ve yönetsel kavram, süreç ve uygulama, örgüt kültürü kavramı ile yeni anlamlar kazanmış ve eğitim yönetimini de yakından etkilemiştir (Çelik, 2000).

Alas ve Vadi (2003) söz edilen örgütsel süreçler arasında örgütsel öğrenmenin, örgütlerin sosyal, politik ve ekonomik çevrelere uyum sağlamasında hayati öneme sahip bir mekanizma olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra, örgütsel davranışın sistematik değişimini kolaylaştıran kültürel farkındalığın (Kilman ve diğerleri, 1986), örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden bir tanesi olan örgütsel öğrenmenin sistematik olarak ele alınmasıyla artırılabilirliği ileri sürülmektedir (Alas ve Vadi, 2003; Lawson ve Wentriss, 1992; Schein, 1992).

Yukarıda söz edilen gelişmeler sonucunda okulların etkililiği, verimliliği, yönetilmesi, değişimi ile okullarda liderlik, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve öğrencilerin başarısı gibi birçok süreç ya da tema ile örgüt kültürünü ilişkilendiren çalışmalar yapılmış ve bu konu ile ilgili geniş bir alanyazın oluşmuştur. Buna karşın, ülkemizde örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmaların daha çok çeşitli kademelerdeki okullarda baskın olan örgüt kültürünü belirlemek, çeşitli kademelerdeki okulların mevcut kültürünü bazı değişkenler açısından tanımlamak ya da karşılaştırmak amacıyla yapıldığı görülmektedir (Arslan, Kuru ve Yazıcı, 2005; İpek, 1999; Sönmez, 2006; Taş, 2002; Terzi, 1999). Aynı zamanda, örgüt kültürü, özellikle okul kültürü ile örgütsel değişimi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. Benzer şekilde, ülkemizde eğitim alanında örgütsel öğrenme kavramını ele alan ve öğrenen örgütler olarak okullar, bu okulların özellikleri, örgütsel öğrenme engelleri ve benzeri konularda çalışmaların yanı sıra bu kavramı örgütsel değişim ilişkilendiren çalışmalara sıklıkla rastlanmakla birlikte eğitim alanında örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim kavramlarını örgüt kültürü ile ilişkilendiren çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Bulutlar, 2003; Kale, 2004; Korkmaz, 2008; Küçüköğlü, 2005).

Bununla birlikte, Şişman ve Taşdemir (2008), özellikle geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünyadaki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde eğitim ve okul sistemine yönelik bazı değişim çabaları olduğunu, ancak bu çabalardan beklenen yararların sağlanamadığını belirtmektedirler. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde, eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik yenilikçi ve araştırmacılığı esas alan yeni eğitim programlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, öğretmen niteliğini artırma, bilgi çağı insanını yetiştirme, okullarımızı öğrenen örgütler haline getirme, demokratik bir okul kültürü oluşturma gibi hedefleri içeren ve okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar her kademede eğitimde gelişme ve yenileşmeyi amaçlayan çok sayıda değişim girişimi ise devam etmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Daha önce belirtildiği gibi, dünyada ve ülkemizde son 25 yılda eğitim alanında kapsamlı olarak planlanmış değişim girişimlerinde bulunulmasına rağmen bu girişimler sınırlı oranda başarıya ulaşmıştır. Bu durumun en temel nedenlerinden birisi olarak örgüt kültürünün güçlü etkisinin değişim sürecinde göz ardı edilmesi olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki mevcut değişim girişimlerinin ve gelecekte uygulamaya konulabilecek değişim planlarının başarıyla gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün etkisinin önemine vurguda bulunmaktır. Bunun yanı sıra, sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlama sürecinde örgütsel değişimin temel unsurlarından birisi olarak kabul edilen ve örgüt kültürü ile karşılıklı bir ilişkiye sahip olan örgütsel öğrenme kavramı üzerinde durulmaktadır. Böylece, örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramlarının önemine dikkat çekmek ve bu konuda temel bir bakış açısı oluşturmak hedeflenmiştir.

### **Örgüt Kültürü**

Dooley (1995) değişim girişiminin değerler temelli olduğunu ve değişimin gerçekleştiği yerde değerler, düşünceler ve davranışların oluşturduğu kültürel örüntülerin doğal olarak etkileneceğinden söz etmektedir. Değişimle birlikte gelen yeni değerler ve uygulamaların eskileriyle uyuşmadığı durumlarda çalışanlarda savunuculuk, kendini geri çekme, önemli bilgileri saptırma ya da değiştirme gibi davranışların görülebileceğini belirten Dooley, sistematik ve başarılı bir değişimde örgüt kültürünün potansiyel etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve mevcut kültürün analizi ve değişimi ile ilgili stratejilerin belirlenerek, örgütsel değişim girişiminin bir parçası haline getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, birçok örgütte değişimin en az üç ya da beş yıllık bir geçiş süresini gerektirdiğini belirten Dooley, bu süreyi belirleyen temel faktörün örgüt kültürü olduğunu ileri sürmektedir. Bu aşamada, örgütsel değişimin başarı ya da başarısızlığı ve süresi üzerinde önemli etkisi bulunan örgüt kültürünün ne olduğuna değinmek yararlı olacaktır.

Örgüt kültürü üzerine yoğun bir ilginin görülmeye başlandığı 1980 ve 1990'lı yıllarda, antropoloji, yönetim, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve folklor gibi farklı epistemolojik, metodolojik ve politik oryantasyonlara sahip çeşitli disiplinlerden bilim insanları örgüt kültürü kavramı üzerine birçok tanım yapmış ve bu kavramın neleri içerdiği ya da içermediği konusunda ve bu kavramın yorumlanması, kullanılması ve araştırılmasında farklı görüşler ileri sürmüşlerdir (Alvesson, 1993; Deal ve Kennedy, 1982; Gizir, 2003; Martin, 1992; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002). Dolayısıyla örgüt kültürü üzerine oldukça geniş, ancak kuramsal bir bütünlüğün sağlamadığı bir alanyazın oluşmuştur (Alvesson, 1992; Martin, 1992). Bu durum, bilim insanlarını çeşitli yaklaşımlar kullanarak örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarını sınıflama ve düzenlemeye itmiştir (Allaire ve Firsirotu, 1984; Alvesson ve Billing, 1997; Martin ve Frost, 1996; Linstead ve Grafton-Small, 1992; Smircich, 1983; Smircich ve Calas, 1997). Örneğin, Smircich (1983) örgüt kültürünü epistemolojik ve antropolojik bakış

açıları ile ele almanın yanı sıra paradigmatik bir bakış açısından ele alarak bu kavram ile ilgili yaklaşımlar arasındaki kuramsal farklılıklarla ilgilenmiştir. Örgüt kültürünü işlevsel ve yorumlamacı paradigma açısından ele alan Smircich, işlevsel paradigma açısından kültürün, örgütün bir ürünü olarak değerlendirildiğini, yorumlamacı paradigmada ise örgütlerin kültürün kendisi olduğunu, çünkü örgütlerin varlığının bireylerin etkileşimine bağlı olduğu görüşünün varlığından söz etmektedir.

Bununla birlikte, örgüt kültürü üzerine oluşan alanyazın incelendiğinde en kapsamlı ve genel olarak kabul gören tanımın, Schein (1992) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde yapıldığı görülmektedir;

Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünlüşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılılar örüntüsü (s. 12).

Benzer şekilde, Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlamaktadırlar. Ott (1989) ise örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin olaylar ve sembollerini algılamalarına yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir manivela olduğunu ileri sürmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt kültürü kavramının yönetim alanında örgüte yönelik bakış açısında yarattığı değişimler, eğitim yönetimi alanında da etkisini göstermektedir. Kültürel perspektiften okullar, kültürel oluşumlar olarak ele alınmakta ve okul kültürü, okul toplumunu oluşturan bireylerin (öğretmen, öğrenci, yönetici, diğer personel ve veli) nasıl davrandıkları, nasıl giyindikleri, ne hakkında konuştukları veya ne hakkında konuşmaktan çekindikleri, çalışanların meslektaşlarına yardıma istekli olmaları ya da olmamaları ve öğretmenlerin yaptıkları iş ve öğrencileri hakkındaki duyguları gibi okuldaki her şeyi etkileyen ve zaman içerisinde oluşan yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler örüntüsü olarak tanımlanmaktadır (Deal ve Peterson, 1999).

Deal ve Peterson (1999), okul kültürünün öğretmenlerin, öğretmenler odasında ne konuştuklarından, hangi ders anlatım tekniklerini önemsedikleri, mesleki gelişime yönelik tutumları, okullarındaki bütün öğrencilerin öğrenmelerinin önemine ilişkin düşüncelerine kadar okuldaki her şeyi etkilediği üzerinde durarak, güçlü, olumlu ve kolektif bir kültürün okul üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görüşüyle okul kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Okulun etkililik ve verimliliğini artırma (öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenlerin performansı vb.);
- Okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturma ve problem çözmeye yönelik ortak yaşantılar sağlayacak kolektif uygulamalar geliştirme;
- Başarılı ve sürekli değişim girişimlerini destekleme, değişime açık olma;

- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin okula yönelik sorumluluk, bağlılık ve kimlik geliştirmelerini destekleme;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin enerjisini, canlılığını ve motivasyonunu yükseltme;
- Okul içerisindeki günlük uygulamalarda neyin değerli ve önemli olduğuna odaklanmayı sağlama (s. 7-8).

Benzer şekilde, Hoy (1990, s. 159), “okullar öğrenciler içindir”, “öğretme ve öğrenme işbirlikçi bir süreç olmalıdır”, “öğrencilerinize yakın olunuz”, “yüksek fakat gerçekçi performans talep ediniz”, “kendinizi öğretmeye adayınız”, “meslektaşlarınıza güveniniz”, “gelişim ve otonomiye açık olunuz” gibi slogan benzeri ifadelerin güçlü bir okul kültürünü tanımladığını belirtmektedir.

### **Örgüt Kültürünün Öğeleri ve Değişim**

Kültürü yorumlamacı paradigmadan ele alan örgüt araştırmacıları ve kültürel antropologlar kültürü sosyal bir grup açısından, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılan ve o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler (Gizir, 2003; Tierney, 1997; Rousseau, 1990). Söz edilen kültürel öğeler farklı nesnellik ve öznel derecelerine ve örgüt üyesi tarafından gözlemlenebilirlik derecelerine göre farklı değerlendirilerek, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır (Zamanou ve Glaser, 1994). Örneğin, Meek (1988) bu öğeleri semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç boyutta sınıflandırırken, Duncan (1989) örgüt kültürü öğelerini gözle görülen ve görülmeyen öğeler olarak iki boyutta sınıflandırmaktadır. Diğer yandan, Louis (1985) örgüt kültürü öğelerini artifaktlar, semboller ve paylaşılan anlamlar olmak üzere üç boyutta, Lundberg (1996) artifaktlar, perspektifler, değerler ve sayılılar olmak üzere dört boyutta, Schein (1991) ise artifaktlar, değerler ve temel sayılılar olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır.

Kültürü oluşturan ve çeşitli şekillerde sınıflandırılan bu öğeler, örgüt araştırmacılarının kültürü kavramlaştırmalarının temelini teşkil etmektedir. Ayrıca kültürü oluşturan ve birbiriyle ilişkili bu öğelerin nasıl sınıflandırıldığı, kültürün nasıl araştırılacağı, yönetileceği ve değiştirileceği konularında algı çerçevesi oluşturmakta ve değişim sürecinde kullanılacak uygun yöntem ve araç seçimini sağlamaktadır (Ott, 1989). Aşağıda, Schein (1992) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınarak, örgüt kültürünün öğeleri ve örgütsel değişim ile ilişkilenmeleri açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Artifaktlar**

Kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımaları olan artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadır (Schein, 1996; Şişman, 2002; Young,

2000). Örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikayeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu ögesi içerisinde tanımlanmaktadır (Clement, 1994; Ott, 1989; Rousseau, 1990; Sackman, 1991; Schein, 1992).

Ott (1989), artifaktları, Schein'nin (1992) tanımlamasına ters düşmeyecek biçimde, artifaktlar (teknoloji ve sanat) ve davranış örüntüleri (gözlenebilir ve işitilebilir davranış örüntüleri) olarak iki grupta ele almakta ve örgüt kültürünü bu ögeye odaklanarak tanımlayan araştırmacıların, örgüt kültürünün değiştirilmesinde davranışçılık yaklaşımını temel alan değişim stratejilerini benimsediklerini belirtmektedir.

Awbrey (2005), eğitim alanyazını incelendiğinde, genel olarak değişim girişimlerinin, derslerin dağılımı, ders ekleme ve çıkarma, disiplinler arası çalışmaların artırılması gibi eğitim programlarına yönelik yapısal değişiklikleri içerdiğini, dolayısıyla bu girişimlerin artifaktlar seviyesinde kaldığını ve okulların sadece işlem sürecine yönelik olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün diğer iki ögesi olan değerler ve inançlar ile temel sayıtların, artifaktların temelinde yer almaları ve bu ögenin belirleyicisi olmaları nedeniyle, değişim girişimlerinin sadece artifaktlar düzeyinde ele alınmasının, bu girişimlerin başarısını ve süresini etkileyeceğini belirten Awbrey, değişimin kültürel açıdan artifaktların belirleyicisi olan bu iki öge temelinde ele alınması gerektiğini belirtmektedir.

### ***Değerler ve İnançlar***

Örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler (Gizir, 2003; Şişman, 2002; Young, 2000).

Değerleri bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirten Deal ve Kennedy (1982), genellikle yazılı olarak ifade edilmeyen bu değerlerin, tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına rehberlik ettiklerini belirtirler. Bununla birlikte, değerler ve inançlar, örgütün felsefesini, ideolojisini, etik kodlarını, genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda çeşitli şekillerde dile getirilmektedir (Awbrey, 2005; Gizir, 2003).

Değerler, kullanımda olan değerler [*values-in-use*] ve varsayılan ya da örtük değerler [*espoused values, hidden values*] olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

Kullanımda olan değerler, örgüt çalışanlarının günlük yaşantılarındaki davranışlarının belirleyicisi olarak görülürken, varsayılan ya da örtük değerlerin, kullanımda olan değerlerle zaman zaman uyuşmamasına rağmen örgütlerde uzun süre var olduğu ve sembolik bir işlevi olduğu ileri sürülmektedir (Awbrey, 2005; Dooley, 1995; Ott, 1989; Schein, 1991).

Dooley (1995), değişim süreçlerinde olduğu gibi stres ve belirsizlik içeren durumlarda, rutin örgütsel davranışların, doğrudan gözlenemeyen ve net olarak tanımlanamayan örtük değerleri yansıttığını ve bunların ancak çalışanların davranış örüntülerinden çıkarsama yapılarak belirlenebileceğini ifade etmektedir.

### ***Temel Sayılılar (Varsayımlar)***

Örgüt kültürünün özünü oluşturan temel sayılılar, bir örgütün üyelerinin insanın doğası, sosyal gerçekler, doğrular ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını; kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmakta ve bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadır (Hoy, 1990; Ott, 1989; Schein, 1992; Şişman, 2002). Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerini oluşturmaktadır (Young, 2000).

Temel sayılıların kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmasından dolayı, bir örgütün kültürünün araştırılmasında ve değiştirilmesinde öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaştığı oldukları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir (Şişman, 2002). Benzer şekilde, Awbrey (2005), değişimin gerçekleştirilebilmesi ve uzun ömürlü olmasının, örgüt çalışanlarının değerleri ve inançları, dolayısıyla örgütsel davranışlarının temelinde yer alan ve örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zor olan temel sayılıların değiştirilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının sayılılarının değişmesinin, onların örgütlerinin ve örgütsel amaçlarının ne olduğuna ilişkin içsel imajlarının değişmesine neden olacağını belirten Awbrey, değişimin başarısının, örgütün, çalışanlar tarafından yeniden kavramsallaştırılması, anlaşılması ve kabul edilmesine bağlı olduğuna vurguda bulunmaktadır.

Hızlı, somut ve gözlemlenebilir örgütsel değişimlerin odak noktasını, örgüt kültürünün en somut, gözlemlenebilir ögesi olan artifaktlar oluştururken, uzun dönemli örgütsel politikalar veya stratejik karar verme örüntülerinin anlaşılması ve değiştirilmesinde ise odak noktasını değerler, inançlar ve temel sayılılar oluşturmaktadır (Ott, 1989).

## Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Başarılı bir örgütsel değişime ait göstergelerin, örgütün etkinlikleri ve performansına dayalı çıktılar kadar örgüt kültürünün içerdiği değerler ve temel sayıtlardaki değişimleri de kapsadığını ileri süren Boyce (2003), değişen değerler ve sayıtlar ile yeni becerilerin kazanılması ve uygulanmasına yönelik incelemenin, örgütsel değişimle birlikte örgütsel öğrenme ile de ilişkilendirilmesinin gerektiğini belirtmektedir.

Alas ve Vadi (2003), bireylerin değerleri ve temel amaçlarında değişim olmaksızın ve aynı zamanda yeni davranışlar edinmeye istekli olmadıkları sürece, örgütsel değişimin yüzeysel ve kısa süreli olacağını belirterek, kültürel değişimi bireysel değişim ile ilişkilendirmektedirler. Bunun yanı sıra, öğrenmenin sadece kişilerin bilişlerinde yer almadığını, bu kişilerin sosyal etkinliklere katılımıyla gerçekleştiğini belirten Alas ve Vadi (2003), ortaklaşa hale getirilen bu öğrenmenin ortak deneyimleri içeren tarihsel bir sürece sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bu süreç aynı zamanda kişilere ortak bir kimlik kazandıran kültürün oluşturulması sürecidir.

Benzer şekilde, daha önce belirtildiği gibi, Schein (1992) tarafından yapılan ve yönetim alanyazınında genel kabul gören örgüt kültürü tanımı incelendiğinde, bir grubun üyeleri, zaman içerisinde, varlıklarını sürdürmek için içsel bütünleşmelerini sağlama ve dış çevreye uyum gösterme gibi iki temel sorunla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunlara çözüm geliştirme sürecinde, grup üyelerinin paylaşılan inançlar, değerler ve sayıtlar, diğer bir deyişle kültürün oluşumunu sağlayan kolektif öğrenme süreci geçirdikleri görülmektedir (McNamara, 2005; Thompson, 1993; Schein, 1992). Aynı zamanda, ilgili alanyazında örgütsel öğrenme, örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri, kültürel normlar ile örgütsel hikaye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün diğer çalışanları ile ortak hale getirilmesi olarak tanımlanmakta ve örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden birisi olarak görülmektedir (Alas ve Vadi, 2003; Lawson ve Wentriss, 1992).

Bilim insanları arasında örgütsel öğrenmenin, bireysel ya da grup düzeyinde gerçekleşen bir süreç olup olmadığı konusunda uzlaşa sağlanamamasına rağmen, kültürel perspektiften ele alındığında örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile kolektif öğrenme arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak görülmektedir (Alas ve Vadi, 2003).

Bununla birlikte, farklı değişim türleri, farklı öğrenme düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel değişim süreci, gelişimsel, geçişsel [*transitional*] ve dönüşümsel olarak sınıflandırılmasının yanı sıra birinci, ikinci ve üçüncü basamak değişim [*first, second and third-order change*] olarak sınıflandırılmakta ve tek, çift ve üç döngülü [*deutero learning*] öğrenme kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Alas ve Vadi, 2003; Boyce, 2003). Tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler kazanmalarını içermekte, ancak bu süreçteki öğrenme, örgütün kültürel

değerleri, inançları, normları ve mevcut politikasında köklü bir değişiklik meydana getirmemektedir (Alas ve Vadi, 2003; Awbrey, 2005; Boyce, 2003; Lawson ve Wentriss, 1992). Benzer şekilde, tek döngülü öğrenme ile birinci basamak değişimi ilişkilendiren Boyce (2003), bu tür değişimin, örgütün genel hedeflerini, mevcut örgütsel ve yönetsel yapı ve örüntüyü sorgulamaksızın ve dolayısıyla değiştirmeksizin gerçekleştirmeye yönelik günlük işlemlerdeki değişimleri içerdiğini belirtmektedir.

Örgütsel verimlilik ve etkililiği artırmak amacıyla hedeflenen performans ile mevcut performans arasındaki sapmayı tespit etmek ve bu sapmayı gidermek yönündeki çabalar, tek döngülü öğrenme ve birinci basamak değişime örnek olarak gösterilmektedir (Boyce, 2003). Kültürel perspektiften bakıldığında, bu aşamada hedeflenen performansın ulaştırılmasını sağlayacak temel değerler ve inançlar sorgulanmamakta ve dolayısıyla değiştirilmektedir. Hedeflenen performansın ulaştırılmasını sağlayacak temel değerlerin ve inançların sorgulanması ve değiştirilmesi, ikinci aşama değişim ile ilişkilendirilen çift döngülü öğrenme süreci ile gerçekleştirilmekte ve belli bir örgütteki düşünce örüntüleri ile zihinsel modellerin yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir (Awbrey, 2005; Boyce, 2003). Başka bir deyişle, çift döngülü öğrenme, yeni bilgiler, yeni beceriler, yeni kültürel normlar ve yeni öngörüler gerektirmekte ve bir örgütün karşılaştığı problemlere yönelik yeni yorumlama şemaları ve bilişsel bakış açısı geliştirebilmesi ve örgütün daha önceki davranış örüntülerini terk edebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Lawson ve Wentriss, 1992).

Bir örgütün çalışanlarının kendilerine ve örgütlerine yönelik algılarındaki değişimleri içeren üç döngülü öğrenme ise tek ve çift döngülü öğrenmeye zemin hazırlayacak yeni örgütsel ortam ve çevre oluşturma işlevine sahip olup, öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve öğrenme sürecinin nasıl yönlendirileceğine yönelik temel öğeleri içermektedir (Alas ve Vadi, 2003; Awbrey, 2005). Dolayısıyla, dönüşümsel ya da üçüncü basamak değişim, ürün ya da hizmetlere yönelik paradigmatik bir dönüşümü içerdiğinden, çift ve üç döngülü öğrenmeyi gerekli kılmaktadır (Alas ve Vadi 2003).

Schein'in (1992) üç ögeyi içeren kültür modeli ile tek, çift ve üç döngülü öğrenmeyi ilişkilendiren Awbrey (2005), bir örgütte öğrenme ne kadar derinleşirse, değişimin de o kadar kalıcı ve etkililiğinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Bir örgütün formal, işlemsel süreçlerindeki diğer bir ifade ile artifaktlarındaki değişim kısa ömürlü olmakta ve genellikle tek döngülü öğrenmeyi içermektedir. Diğer yandan, çalışanların interaktif diyalogları aracılığıyla değerleri ve inançlarını gözden geçirmeleri ve örgüt kültürünün daha derinlemesine ele alınması ise çift döngülü öğrenmeyi içermektedir. Daha kalıcı ve sürdürülebilir bir değişim ise örgüt çalışanlarının yine interaktif diyalog kurarak kültürün en derinlerinde yer alan temel sayılıtların ele alınmasını gerektirmekte ve bu süreç üç döngülü öğrenme ile ilişkilendirilmektedir. Bu perspektiften bakıldığında kültür, örgütün sahip olduğu bir şey değil, örgütün kendisi olarak görülmekte (Smircich, 1983) ve dolayısıyla kalıcı ve sürekliliği olan bir değişimin, örgüte

dışarıdan dayatılarak değil, örgüt kültürünün kendi kendisini ele alarak incelemesi sonucunda gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir (Awbrey, 2005).

## Sonuç

Yönetim alanyazınında örgütsel değişim, olumlu ya da olumsuz, yararlı ya da zararlı, kısa süreli ya da sürekli, hızlı ya da aşamalı, planlı ya da beklenmedik şekilde gerçekleşebilen ve bir sistem ya da sürecin, belli bir durumdan bir başka duruma geçmesini içeren kaçınılmaz bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kowalski, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Şişman, 2002). Örgüt kültürünü, yönetim tarafından oluşturulan ve örgütün sahip olduğu bir şey, bir değişken olarak gören işlevselci paradigmanın aksine, yorumlamacı paradigmanın bakış açısından örgütler kültürün kendisi, diğer bir ifade ile örgütlerin kendileri birer kültür olarak değerlendirilmektedir (Alvesson, 1993; Barley, Meyer ve Gash, 1988; Smircich ve Calas, 1987). Dolayısıyla, örgüt genelinde sistematik bir değişim girişimi, örgüt çalışanlarının davranışları, değerleri, inançları ve sayıtlılarına, kısacası, örgütün kültürüne odaklanmayı gerektirmektedir (Lawson ve Wentriss, 1992).

Bunun yanı sıra, örgüt kültürünü, sosyal olarak oluşturulan gerçekler (Meyerson ve Martin, 1987) olarak tanımladığımızda, örgütsel ve kültürel değişim süreçlerinin, örgütsel öğrenme süreci ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Çünkü zihnimizde yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı algılayışımızı ve davranışlarımızı etkileyen zihinsel modellerin değişimi ile gerçekleşen örgütsel öğrenme, aynı zamanda örgüt çalışanlarının kendi sosyal gerçekliklerini nasıl yaratacakları ve değiştireceklerini belirleyen bir süreçtir (Senge, 1996).

Ayrıca, örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından oluşturulan ve zaman içerisinde yeniden ve yeniden oluşturulan aktif bir olgu (Morgan, 1997) olarak tanımlandığında, örgütsel öğrenmenin, kültürün sadece oluşturulmasında değil, yeniden ve yeniden tanımlanmasında da aktif rol oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürünün değişimi, örgütsel öğrenme stratejilerinin belirlenmesi ve değişimini gerekli kılmaktadır (Schein, 1992).

Örgütlerin farklı kültürel yapılaraya sahip olmaları, onların kültürel değişim konusunda farklı davranışlar, farklı tepkiler sergilemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütsel değişimin başarısı ve sürekliliğinin sağlanmasında ön koşul olarak kabul edilen mevcut kültürel yapının analizi sürecinin, değişime karşı direnç oluşumuna neden olabilecek faktörlerin belirlenmesini de içermesi gerekmektedir. Alternatif bir kültürel çerçeve oluşturmanın mümkün olup olmadığı, grubu oluşturan üyelerin mevcut kültürel çerçeveye bağlılık düzeyleri ve mevcut kültürel çerçevenin değişkenliğe açık olma düzeyleri, genel olarak örgütlerde değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Wilkins ve Dyer, 1988).

Yorumlamacı paradigmadan ele alındığında kültür, genel örgütsel referans çerçevelerinde yerleşik ve sosyal olarak edinilen ve paylaşılan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Wilkins ve Dyer, 1988). Görüldüğü gibi, bu tanımın odak noktası kültürün bir referans çerçevesi olarak görülmesidir. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin alternatif bir referans çerçevesi oluşturmaları için var olan bir alternatifin farkında olmalarının yanı sıra bunu destekleyecek örgütsel rutinler geliştirme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Alternatif bir çerçevenin varlığı, bireylerin çalışma ve ilişki kurma biçimlerine yönelik farklı yollar geliştirmelerini ve mevcut sosyal gerçeklikle ilgili algılarını değiştirmelerini sağlamaktadır (Sayılar, 2003; Wilkins ve Dyer, 1988). Ancak, alternatif yokluğu ya da kişilerin var olan alternatiflerin farkında olamamaları, çalışanların mevcut çerçevenin değişimine daha çok direnç göstermelerine neden olmaktadır.

Bunun yanı sıra, mevcut kültürel çerçeveye olumlu ya da bilinçli bir bağlılık, bu çerçevenin yenisi ile değiştirilmesini düşünülmez kılabilmektedir (Wilkins ve Dyer, 1988). Örgütün geçmişinde edindiği başarılar ve bu başarı çizgisini koruma isteği, karşılaşılan sorunları çözmeye yeterliliği ve az değişkenlik göstermesinin yanı sıra örgüt çalışanlarının örgütsel değerleri ve işlerini yapış biçimlerini sosyal olarak meşru kabul etmeleri, diğer bir ifade ile doğru şeyleri doğru şekilde yaptıklarına olan inançları, mevcut kültürel yapıyı daha çok benimsemelerine neden olmaktadır (Dyer, 1985; Schein, 1992). Ayrıca, yeni bir alternatif çerçevenin olmaması, örgüt çalışanlarının mevcut kültürel çerçevelerini daha çok içselleştirmelerine neden olmakta ve değişime karşı bir direnç oluşturmaktadır.

Değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri de mevcut kültürel yapının kendisinin ne düzeyde değişime açık olduğudur. Lundberg (1985), örgütlerin kültürel yapılarını, değişime ya da durağanlığa odaklı olmalarına göre ikiye ayırmaktadır. Değişime açık örgütlerde, örgütün varlığını sürdürebilmesi için değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğuna yönelik inançla değişim ve yenilikler desteklenmektedir. Ancak, bazı örgütlerde yerleşik yapı ve gelenekleri korumanın gerekliliğine yönelik inanç nedeniyle değişime kapalı bir yapı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin değişime açık olması, öğrenme kapasiteleriyle ilişkilendirilmektedir. Coppieters (2005), dinamik örgütler olarak okulların öğrenme kapasitelerini artırarak gelişimlerini sağlayabileceklerini, çünkü bu kapasitenin değişimle baş edebilmelerinde belirleyici olduğunu ileri sürmektedir.

Bunun yanı sıra, okul toplumunu oluşturan kişilerin kararlara katılımı, okullarda değişimi etkileyen önemli faktör olarak görülmektedir. Özellikle öğretmenlerin kararlara katılımının okullardaki değişimin kabullenilmesini sağlamada olumlu etkisi olduğunu belirten Salvason (2005), aksi bir durumda başkalarının verdiği kararları uygulamaya yönelik sorumluluk duygularının ve dolayısıyla işbirliğinin azaldığını belirtmektedir. Dolayısıyla, okullarda değişimi öngören karar vericilerin, bu değişimden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenebilecek kişilerin kararlara katılımını sağlamaları gerekmektedir.

Diğer yandan, Hoy (1990) okul kültürü üzerine yapılan çalışmaların daha çok kuramsal düzeyde olduğunu, işletme kültürüne yönelik çalışmaların sonuçlarının okullara genellendiğini ve bu bulguların doğrudan okullarda yapılan çalışmalarla test edilmediğini belirtmektedir.

Ülkemizde ise okul kültürü ile ilgili olarak hem kuramsal hem de uygulamalı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul kültürü ve bununla ilişkilenen diğer örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmaların yapılması ve sonuçlarının eğitim ve okul sistemlerine yönelik değişim girişimlerinde göz önüne alınması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Alas, R. and Vadi, M. (2003). The impact of organizational culture on organizational learning at six Estonian Hospitals. *Trames*, 7(2), 83,98.
- Allaire, Y. and Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. and Billing, Y.D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.
- Arslan, H., Kuru, M., ve Satici, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Awbrey, S.M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Bacharac, S.B. and Mundell, B. (Eds.). (1995). *Images of school*. California: Corwin Press.
- Barley, S.R., Meyer, G.W., and Gash, D.C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-61.
- Boyce, M.E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119-136.
- Bulutlar, F. (2003). Öğrenen örgüt unsurlarının ders kalitesi üzerindeki etkileri. *İşgüç Dergisi*, 5(1).
- Clement, R.W. (1994). Culture, leadership, and power: The keys to organizational change. *Business Horizons*, 37, 33-40.
- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teachers Education*, 28(2), 129-139.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Deal, T.E. and Peterson, K.D. (1991). *The principal's role in shaping school culture*. Washington: U.S. Department of Education.
- Dooley, J. (1995). Cultural aspects of systematic change management. İnternet'ten 30 Nisan 2005'de elde edilmiştir. <<http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf.htm>>.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, 11, 229-236.

- Dyer, W.G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. et al. (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 200-229). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- George, M.P., White, G.P. ve Schaffer, J.J. (2007). Implementing school-wide behavior change: Lessons from the field. *Psychology in the Schools*, 44(1), 41-51.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374-397.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Hoy, W.K. (1990) Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school work place. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 411-442.
- Kale, M. (2004). Resmî ve özel fen liselerinin örgütsel öğrenme açısından karşılaştırılması. İnternet'ten 27 Mayıs'ta 2008'de elde edilmiştir. <[http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004\\_cilt2/sayi\\_2/159-177.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_2/159-177.pdf)>.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R., et al. (Eds.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Korkmaz, M (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.
- Küçüköğlü, A. (2005). Örgütsel öğrenme ve öğrenmenin engelleri. İnternet'ten 24 Mayıs 2008 tarihinde elde edilmiştir. <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kucukoglu.htm>>.
- Lawson, R.B. and Ventris, C.L. (1992). Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. *Psychological Record*, 42(2), 205-220.
- Linstead, S. and Grafton-Small, S. (1992). On reading organizational culture. *Organizational Studies*, 13, 331-355.
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to work place culture. In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R. and Lundberg, C. (Eds.). *Organizational culture* (pp. 73-93). California: Sage Pub.
- Lundberg, C.C. (1996). Designing organizational courses: Fundamental considerations. *Journal of Management Education*, 20, 11-17.
- Lundberg, C. (1985). On the feasibility of cultural interventions in organizations. In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R. and Lundberg, C. (Eds.). *Organizational culture*, (pp. 169-185). California: Sage Pub.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Publishers.
- Martin, J. and Frost, P. (1996). The organizational war games: A struggle for intellectual dominance. In Clegg, S.R., Hardy, C., and Nord, W.R. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- McNamara, C. (2005). Organizational culture. İnternet'ten 23 Aralık 2005'de elde edilmiştir. <[http://www.mapnp.org/library/org\\_thry/culture/culture.htm](http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture/culture.htm)>.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9, 453-473.

- Meyerson, D. and Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of the different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-647.
- Morgan, G. (1997). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev. Bulut, G.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In Schein, B. *Organizational culture and climate*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sabancıoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sackman, S.A. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 295-318.
- Salvason, C. (2005). Investigating specialist school ethos... or do you mean culture? *Educational Studies*, 31, 85-94.
- Sayılar, Y. (2003). Kültürel değişim kültüre ne kadar duyarlı? Kültürel değişimin nedenleri ve değişim süreci üzerine bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 131-150.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-241.
- Senge, P.N. (1996). *Beşinci disiplin* (Çev. İldeniz, A. ve Doğukan, A.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. and Calas, M.B. (1989). Organizational culture: A critical assessment. In Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., and Porter, L.W. (Eds.). *Handbook of Organizational Communication*. New York: Sage Publications.
- Sönmez, M.A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi*. Pegem Akademi: Ankara.
- Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 532-555.
- Terzi, A.R. (1999). Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Thompson, M.G. (1993). Understanding school culture. *Independent School*, 52(3), 37-41.
- Tierney, W.G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, 68, 1-16.
- Wilkins, A.L. and Dyer, W.G. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13, 522-533.
- Young, D.W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43, 19-29.
- Zamanou, S. and Glaser, S.R. (1994). Moving toward participation and involvement. *Group and Organization Management*, 19, 475-513.