



Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması¹

Analysis of Organizational Culture in Schools: A Case Study

Sayfa | 1429

Aliye EROL , Milli Eğitim Bakanlığı, aliye.erol2007@gmail.com

Uğur AKIN , Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, ugur.akin@gop.edu.tr

Geliş tarihi - Received: 2 Ağustos 2025
Kabul tarihi - Accepted: 10 Haziran 2026
Yayın tarihi - Published: 28 Ağustos 2026

¹ Bu makale birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında gerçekleştirdiği “Okullarda Örgüt Kültürünün Analizi: Bir Durum Çalışması” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

Erol, A. ve Akın, U. (2026). Okullarda örgüt analizi: Bir durum çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 1429-1461.

DOI. 10.51460/baebd.1756878



Öz. Bu araştırmada bir Anadolu lisesinin okul kültürü, örgüt kültürü bağlamında incelenmiştir. Çalışma nitel yöntemler kullanılarak durum çalışması biçiminde desenlenmiştir. Araştırma Karadeniz Bölgesinde yer alan bir Anadolu Lisesinde gerçekleştirilmiş, araştırmaya bu lisede görev yapan bir müdür, üç müdür yardımcısı ve 17 öğretmen katılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, katılımcıların kültür kavramını; toplumun davranış ve yaşayış biçimi, kültürel miras ve sanat temalarıyla tanımladıklarını göstermiştir. Katılımcıların görüşleri, okul kültürünün paydaşların rolü, kurallar ve davranışlar, değerler, inançlar ve normlar, kimlik ve aidiyet bileşenlerinden oluştuğunu göstermiştir. Okul kültürünün taşıyıcı öğeleri davranışsal, sözel ve fiziksel artifaktlar olarak üç alt temaya ayrılmaktadır. Paydaşların benimsediği ortak değerler; iş birliği, dayanışma, güven ve saygı gibi değerlere odaklanırken, okul kültürünü oluşturan temel inançlar; genel değerler, disiplin, idari yaklaşımlar ve eğitim-öğretim olarak dört alt temada toplanmaktadır. Okul kültürünü olumlu yönde etkileyen değişkenler arasında birlikte hareket etme ve akademik başarıya destek yer almaktadır. Olumsuz etkenler ise yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar gibi faktörlerdir. Olumlu bir okul kültürü oluşturulması için okul yöneticilerinin liderlik rolleri ve okulda yapılacak etkinlikler vurgulanmıştır. Araştırmanın sonuçları, okul kültürünün iş birliği ve değerler etrafında biçimlenen liderlik temelli bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Okul kültürü, Kültür analizi.

Abstract. In this study, the school culture of an Anatolian high school was examined in the context of organizational culture. The research was conducted with a case study model using qualitative methods in an Anatolian High School in the Karadeniz Region of Türkiye, and 1 principal, 3 assistant principals, and 17 teachers working at this high school have participated in the study. Data were collected using a semi-structured interview form and analyzed using content analysis. Findings showed that the participants defined the concept of culture with the themes of society's behavior and lifestyle, cultural heritage, and art. Participants' views indicated that school culture consists of components such as the role of stakeholders, rules and behaviors, values, beliefs and norms, identity, and belonging. Artifacts of school culture are divided into three sub-themes as behavioral, verbal, and physical artifacts. While the common values adopted by the stakeholders focus on values such as cooperation, solidarity, trust, and respect, the basic beliefs that form the school culture are gathered under four sub-themes as general values, discipline, administrative approaches, and education-training. Acting together and supporting academic success were the variables that affect the school culture positively while variables like problems between the administration and teachers were the facts that negatively affect. The role of school leaders and school activities are emphasized to improve the school culture. Results indicate that the school culture exhibits a leadership-based structure shaped around collaboration and values.

Keywords: Organizational culture, School culture, Culture analysis.



Extended Abstract

Introduction. Organizational culture is defined as a system aimed at creating a success-oriented structure (Sürgevil, 2007) and seen as a directly effective element on the general functioning of a school, the quality of teaching and student success (Alireisoğlu, 2020; Özkalp ve Kirel, 2021). In educational environments, culture determines the identity, values and goals of organizations, while shaping the behaviors and performance of educators and students (Kayserili, 2023). In this context, understanding organizational culture provides a critical tool not only for evaluating the school environment but also for determining the strengths and weaknesses of organizations. School administrators and teachers have an important role as actors who shape the basic elements of school culture and maintain this culture (Esinbay, 2008; Karadağ, 2024). Examining their perceptions of school culture is of great importance in terms of determining the basic beliefs, values and artifacts that form this culture (Gizir, 2003). The number of quantitative studies investigating the relationships between organizational culture and different factors in the literature is quite high (Çetiner, 2019; Elmas, 2019; Kantarcıoğlu, 2016; Kaya, 2023; Meriç, 2018; Sarı-Karaarslan, 2019; Tankut, 2021; Tekpınar, 2022). However, the number of qualitative studies investigating the views of educational stakeholders such as school administrators and teachers on school culture is limited (Sayılır, 2020). The aim of this qualitative study is to examine the views of school administrators and teachers on school culture. This study aims to fill the gap in the literature in this area by not only making a descriptive analysis but also examining the school culture in depth and developing suggestions for improving its weaknesses.

Method. The research was designed as a case study. The study group consisted of four school administrators and 17 teachers working at an Anatolian High School in the Karadeniz Region of Türkiye in the 2023-2024 academic year. Data were collected in April 2024 through face-to-face interviews and analyzed using content analysis. The audio recordings of the interviews were deciphered and transferred to MS Word. The data were coded and themes and subthemes were created. The findings were visualized through tables. The findings were supported by the direct quotations of the participants while presenting the findings.

Results. It has been determined that school administrators and teachers explain the concept of culture on the behavior and lifestyle of society, cultural heritage and art. The behavior and lifestyle of society are described around common behaviors, lifestyle, values, traditions-customs and beliefs. Culture is also defined as reflections such as art, language, music and lifestyle. School administrators and teachers have defined the school culture mostly through the roles of educational stakeholders and the relationship and cooperation between these stakeholders. In addition, school culture is defined by rules, behaviors, values and beliefs specific to the school. Another distinguishing feature of school culture is that it provides identity and belonging. The most obvious artifacts of school culture are behavioral artifacts such as social activities, specific days and holidays, student rewards, social assistance and awareness activities, and sports events. Sincere language use, humor and joke use, formal and respectful language use, verbal artifacts such as legends and stories and slogans, as well as physical artifacts such as school uniforms and logos, boards and posters, special clothes and badges are artifacts of school culture. It has been determined that the values that constitute school culture are cooperation and solidarity, trust, responsibility and discipline, respect, tolerance, moral values, justice, and equality. The most prominent of the basic beliefs that form the values and practices that



constitute school culture are general values such as respect, love, empathy, social/moral values, and religious/cultural values that are expected to prevail in society in general. In addition, it has been revealed that the punishment and discipline mechanism, administration approaches that include effective communication and cooperation, and quality education-training focused on success are also the source of the values and practices that constitute school culture. It has been determined that there are some variables that positively affect school culture such as acting together, solidarity, support for academic success, sense of belonging towards the school climate, participation in social activities, and innovation. On the other hand, some other variables may negatively affect school culture such as problems between the administration and teachers, physical/economic problems, and lack of social life. In order to develop school culture and overcome the negativities, it was suggested that school leadership-focused solutions should be produced, such as supporting teachers, ensuring communication and coordination, teachers' participation in decision-making processes, solving communication problems, ensuring school staff's sense of belonging to the school, parent participation, school-parent cooperation, and increasing educational and social activities.

Discussion and Conclusion. It was determined that the findings of the study were consistent with and supported by the literature (Aydın, 2018; Bahçetepe vd., 2015; Çetin, 2004; Kaya, 2023; Koşar ve Çalık, 2011; Meriç, 2018; Taylor, 2016). Based on the findings of the study, it was concluded that participants have accurate and comprehensive information about culture and school culture, are sensitive to these issues, are aware of the importance of school culture, and know what needs to be done for school culture. Inspired by the findings, recommendations were developed for practitioners and future research to spread school culture and increase its quality.



Giriş

Örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için bireyleri, kaynakları ve süreçleri sistematik olarak bir araya getiren sosyal bir yapıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, başarı odaklı bir yapıyı oluşturmak için hedeflenen bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2007). Örgütler, farklı alanlarda faaliyet gösterirken teknolojik, eğitsel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yapısal değişimlere uyum sağlama ihtiyacı duyarlar. Günümüzde, hızlı teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik değişimler ve sosyal dönüşümler gibi faktörler, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlarda büyük değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimler, örgütlerin iş yapma şekillerini, yönetim yapılarını, stratejilerini ve hedeflerini etkiler. Örgütler, rekabetçi kalabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu süreçte liderlik, yönetim becerileri, inovasyon, esneklik ve değişim yönetimi gibi değişkenler önem kazanır (Alireisoğlu, 2020; Özkalp ve Kirel, 2021). Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan başat değişkenlerden biri de örgüt kültürüdür.

Birer eğitim örgütü olan okulların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için örgüt kültürü büyük önem taşır. Örgüt kültürü, bir kurumun değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve iş yapış şeklini ifade eden bir kavramdır (Kayserili, 2023). Bir okul veya eğitim kurumu içerisindeki örgüt kültürü, öğretmenler, yöneticiler, personel ve öğrenciler arasındaki ilişkileri ve etkileşimi belirler. Örgüt kültürü, kurumun misyon ve vizyonunu yansıtarak ortak bir amaç etrafında birleşmeyi sağlar. Eğitim yönetimi bağlamında, olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların motive olmasını, iş birliği yapmasını ve kuruma bağlılık duymasını destekler (Durğun, 2006). Okullarda pozitif bir örgüt kültürü, öğretmenlerin ve personelin işlerine odaklanmalarını ve en iyi performanslarını sergilemelerini sağlar. Öğrenciler için de olumlu bir okul kültürü öğrenmeye yönelik motivasyonu artırır ve başarılarını destekler (Sezerel, 2013). Örgüt kültürü, bir okulun genel işleyişi, öğretim kalitesi ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili bir unsur olarak görülmektedir (Esinbay, 2008). Eğitim ortamlarında kültür, kurumların kimliğini, değerlerini ve hedeflerini belirlerken, çalışanların ve öğrencilerin davranışlarını ve performansını şekillendirmektedir (Karadağ, 2024). Bu bağlamda örgüt kültürünü anlamak, yalnızca okul ortamını değerlendirmek için değil, aynı zamanda kurumların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kritik bir araç sunmaktadır (Gizir, 2003).

Okul yöneticileri ve öğretmenler, örgüt kültürünün temel unsurlarını şekillendiren ve bu kültürü sürdüren aktörler olarak önemli bir role sahiptir (Karaduman, 2014; Kılıç, 2006). Sağlıklı bir okul iklimi oluşturabilmek için okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürünü tanımlama, analiz etme ve geliştirme sorumlulukları olduğu ileri sürülebilir. Onların okul kültürüne ilişkin algılarının ve tanımlamalarının incelenmesi, bu kültürü etkileyen temel inançlar, değerler ve artifaktların (Schein, 2010) belirlenmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Okul kültürü üzerine yapılan çalışmalar genellikle örgüt kültürünün belirli değişkenlerle olan ilişkisini incelemekte ve örgüt kültürü çeşitli bağlamlarda ele alınmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı, örgüt kültürünün öğretmen ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ele almıştır. Örneğin Çimen (2009), Samsun, Bursa ve Florya'daki bir özel okul zinciri bağlamında örgüt kültürü tiplerini araştırırken; Pulat (2010), Denizli ilindeki öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını değerlendirmiştir. Yurttakal (2007) ise Şırnak ili İdil ilçesindeki öğretmenlerin okul kültürüne dair algılarını incelemiştir. Özkan



(2007) ve Korkut (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü algıları daha geniş bağlamlarda ele alınmıştır.

Bazı araştırmalar, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini, güven ve tükenmişlik gibi faktörlerle olan ilişkisini incelemiştir. Elmas (2019), tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirirken; Çetiner (2019), örgütsel güven bağlamında örgüt kültürünü analiz etmiştir. Tekpınar (2022) ise örgüt kültürü ile çalışanların yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün bireylerin iş ortamındaki psikolojik ve davranışsal durumları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Liderlik ve yönetim süreçlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi de literatürde sıkça incelenen bir diğer konudur. Kaya (2023), sosyal adalet liderliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi değerlendirirken; Tankut (2021), öğretmen liderliği ve örgüt kültürünü bazı değişkenler açısından analiz etmiştir. Sayılır (2020) ise örgüt kültürü tiplerini ve müdürlerin yetki kullanımına yönelik algılarını incelemiştir. Bu araştırmalar, örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşimleri anlamaya katkı sağlamaktadır. Eğitimin niteliği ve etkililiği bağlamında örgüt kültürünü ele alan araştırmalar da dikkat çekicidir. Örneğin Meriç (2018), örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi değerlendirirken, Selvi (2007), yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarını incelemiştir. Bu tür çalışmalar, örgüt kültürünün eğitim süreçleri ve öğretim kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bazı çalışmalar ise örgüt kültürünü karşılaştırmalı veya konuya özel bir bağlamda ele almıştır. Kantarcıoğlu (2016), örgüt kültürü ile örgütsel sinizm ilişkisini araştırırken; Sarı-Karaarslan (2019), örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyi arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu çalışmalar, örgüt kültürünün farklı bağlamlardaki etkilerini daha detaylı bir şekilde ele almıştır.

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili pek çok çalışma bulunmakta, ancak bu çalışmalar genellikle örgüt kültürünün belirli değişkenlerle olan ilişkisini ele almakta ve geniş genellemeler üzerine odaklanmaktadır. Buna karşın bu çalışma, Karadeniz’de yer alan bir Anadolu Lisesi özelinde örgüt kültürünü temel inançlar, değerler ve artifaktlar boyutlarıyla derinlemesine inceleyerek daha mikro düzeyde ancak daha derinlemesine bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırma için seçilen Anadolu Lisesi 20 yılı aşkın süredir hizmet vermektedir. Lise 15 yıldan fazla süredir kendi binasında eğitim-öğretime devam etmektedir. Araştırma verilerinin toplandığı dönemde Lisenin müdürünün bu okuldaki görev süresi yaklaşık 10 yıldır. Öğretmenlerin okuldaki ortalama görev süreleri ise 4 yılın üzerindedir. Öğrenci sayısı 350, toplam çalışan sayısı 50 civarındadır. Tüm bu verilerle seçilen okul kendi kültürünü oluşturmak için yeterli zamana ve iletişim fırsatına sahip olmuş görünmektedir.

Araştırma Edgar Schein’in örgüt kültürü modeli dikkate alınarak tasarlanmıştır. Schein’in 1980’lerde ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli, bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan temel varsayımlar ve inançların, örgütün iç ve dış çevresine yönelik algılarını nasıl şekillendirdiğini açıklayan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, örgüt üyelerinin hem bireysel hem de kolektif düzeyde kabul ettiği ortak değerler ve normların, örgütsel sorunların çözümünde nasıl işlev gördüğünü ve örgüt içerisindeki davranışları nasıl yönlendirdiğini ortaya koymaktadır (Schein, 2006). Schein’in modeline göre örgüt kültürünün en üst seviyesi gözle görülen semboller ve ritüeller; orta seviyesi paylaşılan değerler ve normlar; en alt seviyesi ise temel varsayımlar ve inançlardır (Ay, 2014). Bu çalışmada Schein modelinin tercih edilmesinin sebebi ve modeli diğer örgüt kültürü modelleri arasında öne



çıkaran özellik, örgütsel kültürün bahsedilen bu katmanları arasındaki incelikli ancak önemli ayrımları ortaya başarılı biçimde koyuyor olmasıdır (Hogan ve Coote, 2014).

Araştırma, örgüt kültürünü yalnızca genel bir kavram olarak ele almakla kalmayıp, okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu kültürü nasıl tanımladığına, kültürü oluşturan temel unsurların (sözel, davranışsal ve fiziksel artifaktlar) neler olduğuna ve bu unsurların okul ortamında nasıl karşılık bulduğuna dair kapsamlı bir analiz yapmaktadır. Bu çalışma, belirli bir okul bağlamında örgüt kültürünü üç düzeyde analiz etmesi, öğretmen ve yönetici algılarını birlikte incelemesi ve örgüt kültürünün hem güçlü hem de zayıf yanlarını belirleyerek, iyileştirme önerileri geliştirmesi bakımından özgün bir değer taşımaktadır. Ayrıca bu çalışmada okul kültürünü oluşturan değerlerin tüm paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve benimsenip benimsenmediği incelenerek, örgüt kültürüne kaynaklık eden temel inançların derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Literatürde genellikle genel geçer değerlere ve inançlara odaklanılırken, bu çalışma yerel bir okul bağlamında somutlaştırılmış bir perspektif sunmaktadır.

Yöntem

Araştırma modeli

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgüt kültürü hakkındaki görüşlerini derinlemesine incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma olguların özgün bir biçimde ve derinlemesine incelenmesine olanak veren nitel araştırma yöntemi çerçevesinde bir durum çalışması olarak gerçekleştirilmiştir (Baltacı, 2019). Örgüt kültürü gibi toplumsal ve bağlama özgü bir olgunun anlamını çok yönlü biçimde açıklığa kavuşturabilmek için daha esnek bir desenleme olanağı sunan (Robson, 2022) nitel araştırmanın uygun olacağı değerlendirilmiştir. Araştırmada ele alınan okulun kültürü durum olarak ele alınmış ve araştırma tekil durum çalışması biçiminde desenlenmiştir.

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Karadeniz’de yer alan bir Anadolu Lisesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmuştur. Çalışmanın tek bir okulla sınırlandırılmasının başlıca sebebi derinlemesine inceleme ve analiz yapabilmektir. Diğer taraftan kültür bağlama özgü bir görünüm sergileyeceğinden tek bir okul ele alınmıştır. Farklı okulları ele alarak karşılaştırmalı analizler yapmak bu çalışmada amaçlanmamıştır. Çalışma grubundaki katılımcılar amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme esaslarına göre seçilmiştir. Bu kapsamda okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen olmak üzere tüm eğitimciler ile görüşülmüştür. Katılımcılar cinsiyet, yaş, öğretmenlik ve yöneticilik süresi gibi ölçütler bakımından çeşitli grupları temsil etmektedir. Çalışma grubunu oluşturan 21 katılımcının bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.



Tablo 1.

Katılımcılara ilişkin bilgiler

	Görev	Cinsiyet	Yaş	Öğretmenlik Süresi	Yöneticilik Süresi	Aynı Okulda Çalışma Yılı
K1	Müdür Yardımcısı	Erkek	47	20	19	1
K2	Öğretmen	Erkek	35	13		3
K3	Müdür Yardımcısı	Kadın	31	10	4	1
K4	Öğretmen	Kadın	50	28		3
K5	Öğretmen	Erkek	38	14		10
K6	Müdür Yardımcısı	Erkek	36	8	5	6
K7	Öğretmen	Kadın	43	20		16
K8	Öğretmen	Kadın	37	14		10
K9	Öğretmen	Erkek	40	8		8
K10	Öğretmen	Erkek	39	17		3
K11	Müdür	Erkek	52	25	24	1
K12	Öğretmen	Kadın	41	18		12
K13	Öğretmen	Erkek	44	20		2
K14	Öğretmen	Erkek	45	27		7
K15	Öğretmen	Erkek	44	8		6
K16	Öğretmen	Erkek	57	32		14
K17	Öğretmen	Erkek	40	17		12
K18	Öğretmen	Kadın	38	5		5
K19	Öğretmen	Kadın	31	5		1
K20	Öğretmen	Kadın	37	13		9
K21	Öğretmen	Erkek	37	13		9

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya aynı okulda görev yapan 21 eğitimci katılmıştır. Bu eğitimcilerden 17’si öğretmen, 3’ü müdür yardımcısı ve 1’i de okul müdürüdür. Katılımcıların 8’i kadın, 13’ü erkektir. Okulda görev yapan 3 müdür yardımcısından 1’i kadın iken 2 müdür yardımcısı ve okul müdürü erkektir. Okul müdürü 24, bir müdür yardımcısı ise 19 yıl yöneticilik kıdemine sahip olup oldukça kıdemli yöneticiler oldukları görülmektedir. Diğer müdür yardımcısı ise sırasıyla 4 ve 5 yıllık yöneticilerdir. Toplam 17 öğretmenin 10’u erkek, 7’si kadındır. Katılımcıların yaşları 31 ve 57 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları yaklaşık 41’dir. Öğretmenlik süreleri ise 5 ila 32 yıl arasında değişmekte olup ortalama kıdemleri yaklaşık 16 yıldır. Aynı okulda çalışma süresine bakıldığında katılımcıların 1 ila 16 yıl arasında aynı okulda çalıştıkları görülmekte olup bu sürenin ortalaması yaklaşık 7 yıldır.



Veri toplama aracı ve süreci

Hem geçmiş deneyimleri hem de geleceğe ışık tutacak tutum, davranış ve eğilimleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen görüşmeler nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemidir (Baltacı, 2019). Bu araştırmada da veriler bu nedenlerle görüşme yoluyla elde edilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hem derinlemesine bilgi sağlaması hem de esneklik sunması açısından uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken örgüt kültürü teorilerinden Schein'in (2006) üç seviyeli kültür modeli temel alınmıştır. Görüşme formu, okullarda örgüt kültürünü inceleyen çalışmalar içeren kapsamlı literatür taramasının (Çetiner, 2019; Elmas, 2019; Kantarcıoğlu, 2016; Kaya, 2023; Meriç, 2018; Sarı, 2019; Sayılır, 2020; Schein, 2006; 2010; Selvi, 2007; Tankut, 2021; Tekpınar, 2022) ardından eğitim yönetimi ve nitel araştırmada uzman üç öğretim üyesinin desteği ile geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak görüşme formu incelenen okulda görev yapan bir öğretmenle birlikte değerlendirilmiş ve anlaşılabilirliği ve kapsamı bakımından gözden geçirilmiştir. Nihai görüşme formunda araştırma soruları ile paralel biçimde oluşturulan açık uçlu yarı yapılandırılmış yedi soru yer almıştır.

Veriler 2024 Nisan ayında yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 12.03.2024 tarihli ve 01.51 karar sayılı Etik Kurul onayı alınmış ve sonrasında Millî Eğitim Bakanlığında araştırma izni (Tarih: 02.04.2024/ Sayı: E-47613789-44-100004123) temin edilmiştir. Görüşmeler gönüllü katılımcılarla kendilerini en güvende hissedecekleri yer olduğu düşünülen okul ortamında gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler katılımcıların rızası çerçevesinde ses kaydına alınmıştır.

Verilerin analizi

Araştırmada toplanan veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, incelenen olguyu açıklayan kavramları ve ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla birbirine benzeyen verilerin belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ayrıca içerik analizi, nitel verilerin incelenmesinde anlamlı temalar oluşturmaya ve kavramsal ilişkileri ortaya koymaya olanak tanımaktadır ve bu çalışmada bu nedenle tercih edilmiştir. Görüşmelerin ses kayıtları deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılmış, arkasından analiz sürecine geçilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle her bir araştırma sorusuna ilişkin cevaplar okunarak kodlar belirlenmiştir. Ardından belirlenen kodlar incelenerek gruplandırılmış ve alt temalar oluşturulmuştur. Son olarak alt temalar araştırma soruları çerçevesinde belirlenen temalar altında birleştirilmiştir. Okul kültürünün unsurlarına ilişkin bulguların analizinde Schein'in (2006) örgüt kültürü modeline uygun olarak temalar artifaktlar, değerler ve normlar ile temel inanç ve varsayımlar çerçevesinde oluşturulmuştur. Bulgular tablolar aracılığıyla görselleştirilmiş, ayrıca katılımcıların doğrudan ifadeleriyle desteklenmiştir. Bulguların doğrudan alıntılarla zenginleştirilmesi bulguların inandırıcılığını arttırarak araştırma sonuçlarını da güçlendirmiştir. Doğrudan alıntılar sunulurken katılımcılar Tablo 1'deki sıraya uygun olarak K1 (Katılımcı 1), K2, ... K21 biçiminde kodlanmıştır.



Geçerlik ve güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik kavramları daha çok nicel araştırmalarla ilişkilendirilse de nitel araştırmalarda da farklı yöntemlerle yapılan çalışmanın bilimsel açıdan daha geçerli ve güvenilir olmasını sağlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada bu amaçla iç geçerliği, dış geçerliği ve güvenirliği sağlamak üzere çeşitli önlemler alınmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre, iç geçerlilik çalışmaları araştırma sonuçlarının araştırmanın incelediği gerçeği ne kadar yansıttığıyla ilgilidir. Başkale (2016) iç geçerliği sağlamak üzere uzman desteği, veri bütünlüğünün sağlanması ve katılımcı teyidinin önemine dikkat çekmektedir. Bu çerçevede iç geçerliği sağlamak için gerçekleştirilen işlemlerden biri araştırma tasarımından veri toplamaya, analizden raporlaştırmaya kadar tüm süreçlerin uzman desteğiyle ve eşliğinde yürütülmesidir. Veri bütünlüğünü sağlamak üzere tüm görüşmeler bir arada tekrarlı biçimde okunmuş, her katılımcının söylemleri diğerleriyle bir arada değerlendirilmiştir. Ayrıca katılımcı teyidi alınarak araştırma sonuçlarının katılımcıların kendi görüşlerini yansıtip yansıtmadığı kontrol edilmiştir.

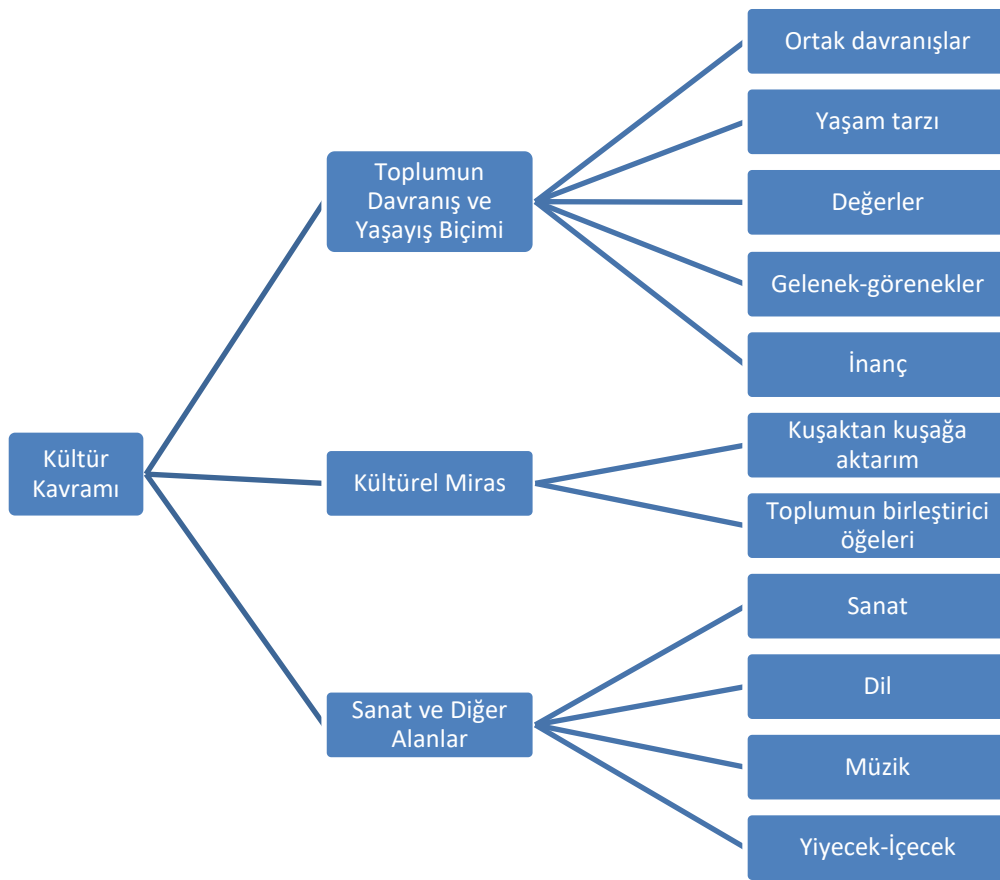
Dış geçerlilik araştırma sonuçların farklı zaman ve durumlara aktarılabilmesiyle ilgilidir ve bunun için kullanılan en yaygın yöntem örneklem seçiminin doğru şekilde yapılması ve örneklem temsil edici sayıda ve nitelikte olmasıdır (Merriam, 2018). Bu araştırmada örneklem olarak iki düzeyden bahsedilebilir. Birincisi okul düzeyi, ikincisi ise katılımcılar düzeyi. Tekil durum çalışması kapsamında seçilen okul Türkiye geneli açısından ele alındığında ortalama büyüklükte ve tipik özellikte bir Anadolu lisesidir. Bu nedenle diğer çalışmalar için iyi bir örneklik oluşturma potansiyeli vardır. Katılımcı düzeyinde ise okul yöneticilerinin tamamı ve öğretmenlerin yaklaşık yarısı görüşmelere katılmıştır. Dolayısıyla seçilen okulun kültürünü doğru biçimde yansıtabilecekleri değerlendirilmiştir.

İnandırıcılığı sağlamak için başvurulabilecek yollar; tüm sürecin şeffaf biçimde açıklanması, analizlerin sistematik biçimde yapılması ve bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2022; Başkale, 2016; Merriam, 2018). Bu çerçevede raporlama aşamasında araştırmanın tasarımından veri analizi süreçlerine, bulguların sunumundan sonuçların yorumlanmasına kadar her aşaması detaylı ve şeffaf bir biçimde açıklanmıştır. Analizler sistematik biçimde sürdürülmüş, bulgular her aşamada uzman eşliğinde gözden geçirilmiş, kodlar, alt temalar ve temaların son biçimine uzlaş ile karar verilmiştir. Ayrıca görüşmelerden doğrudan alıntılar verilerek kodlamalar örneklendirilmiştir. Böylelikle kısa kod açıklamaları ile ifade edilemeyen anlamlar katılımcıların somut görüş ve örnekleriyle desteklenmiştir.

Bulgular

Kültür kavramına ilişkin bulgular

Görüşmelerde birinci soru olarak katılımcılara kültür kavramını nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 1’de betimlenmiştir.



Şekil 1. Kültür kavramına ilişkin bulgular

Şekil 1’de görüldüğü gibi, katılımcılar kültür temasını toplumun davranış ve yaşayış biçimi, kültürel miras ve sanat ve diğer alanlar alt temaları altında açıklamışlardır. İlk alt tema toplumun davranış ve yaşayış biçimidir. Katılımcıların büyük bölümü kültürü toplumsal davranış kalıplarıyla ilişkilendirmiştir (f=14). Bu alt temada öne çıkan kodlar ortak davranışlar, yaşayış tarzı, değerler, gelenek-görenekler ve inanç şeklindedir. Kültürü, toplumun davranış ve yaşayış biçimi üzerinden açıklayan bir öğretmenin görüşleri şu şekildedir: “Bir toplumun yaşayış biçimi, düşünce biçimi ve sanat varlıklarının hepsini kapsayan kavramdır. Toplumun gelenekleri, müzikleri, yemekleri, yiyecekleri, görenekleri, sporları, oyunları hep birlikte kültürü oluşturur (K4).” Katılımcıların ifadelerinden, kültür



tanımını yaparlarken değerlere, davranış biçimlerine, alışkanlıklara, ilişkilere, sanata vb. vurgu yaparak geniş perspektifte tanımlamalar yaptıkları görülmüştür. Bu bulgulardan, katılımcıların kültürü toplumun değerleriyle oluşturdukları ortak davranışlar üzerinden tanımladıkları anlaşılmaktadır.

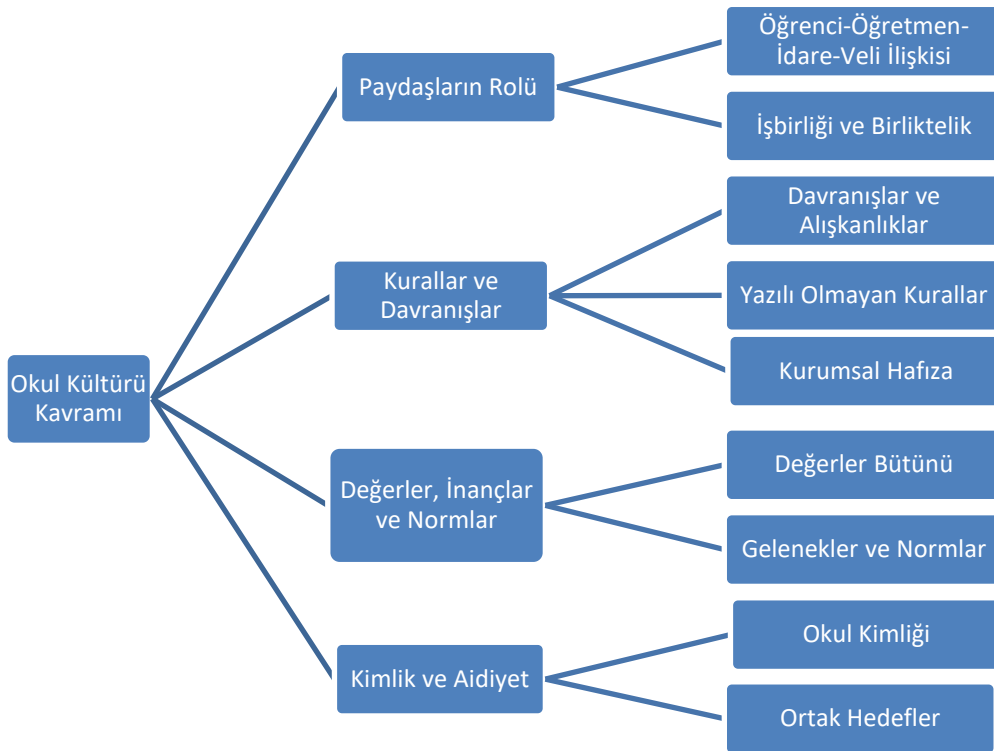
Katılımcıların bir kısmı ise kültürü miras kavramıyla ilişkilendirmiştir. Bu kapsamda öne çıkan kavramlar kuşaktan kuşağa aktarım ve toplumun birleştirici öğeleri olmuştur (f=9). Bu konuda K10'un tanımlaması şu şekildedir: "İnsanların ürettikleri ve gelecek nesillere aktardıkları bilgi birikimine kültür diyebiliriz. Her toplumun kendine göre farklı gelenek ve görenekleri, maddi-manevi birikimleri toplumun kültürel mirasıdır." Katılımcıların kültüre kıymetli bir miras gibi önem verdikleri görülmektedir. Kültürü bir miras olarak tanımlayan katılımcıların bu mirası atalarından aldıkları ve bir şeyler katarak gelecek nesillere devredecekleri anlaşılmaktadır.

Bazı katılımcılarsa kültürü açıklarken sanat ve benzer diğer alanlara vurgu yapmıştır. Bu kapsamda öne çıkan kavramlar sanat, dil, müzik ve yiyecek-içecek olmuştur. Örneğin K8'e göre kültür, "Tarihsel süreç içerisinde bir toplumun sahibi olduğu maddi ve manevi değerler, inançlar, sanatla ilgili unsurlardır". K7'ye göre ise "Toplumdaki ortak yaşam değerleri kültürdür. Toplumun çoğu tarafından yapılan yemekler, dini inanışlar, türküler, kıyafetler, törenler, kutlamalar, bayramlar kültürü oluşturan etmenlerdir." Katılımcıların kültürün hayata yansıyan ve etkilerini hissettikleri somut yönlerine de vurgu yaptıkları söylenebilir. Bu tema altında görüş bildiren katılımcıların kültürün ürünlerine odaklandıkları ve kültürü bu ürünler üzerinden tanımladıkları görülmektedir.

Genel olarak katılımcıların kültürü, toplumun ortak değerleriyle şekillenen dinamik ve aktarılabilir bir yapı olarak algıladıkları görülmektedir. Bu yapı içerisinde ortak yaşam ve bu süreçte üretilen ve paylaşılan değerler önemli bir yer tutmaktadır. Diğer bir anlatımla katılımcılar kültürü toplumun ortak yaşamına ilişkin bir bakış açısından görmek ve anlamlandırmaktadır.

Okul kültürü kavramına ilişkin bulgular

Görüşmelerde ikinci soru olarak katılımcılardan okul kültürü kavramını tanımlamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 2’de betimlenmiştir.



Şekil 2. Okul kültürü kavramı

Şekil 2’de görüldüğü gibi, katılımcılar okul kültürü kavramını dört alt tema altında değerlendirmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümü okul kültürünü öğrenci, öğretmen, yöneticiler ve veliler arasındaki işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinden tanımlamıştır (f=16). Örneğin K3’ün okul kültürü tanımı şu şekildedir: “Okul kültürü öğrenci, öğretmen, veli, idari kadronun hatta okulun bulunduğu bölge, il, ilçe ve okul türünün bir arada var olma bütünüdür. Bana göre okul kültürü insanların birbirini ileri seviyeye taşıması ve bunu yaparken kırıncı değil, onarıcı, iyileştirici olması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum gerçekleştiğinde birçok başarının da sağlanacağı kanaatindeyim.” Katılımcıların ifadelerinden okul kültürünü okulun ve eğitimin paydaşları olan kişiler ve bu kişilere düşen görev ve sorumluluklar üzerinden tanımladıkları görülmüştür. Bu bulgulardan, katılımcıların okul kültürünü eğitim paydaşlarının bir bütün olarak bir araya gelmeleriyle ve ortak değerlere sahip olarak birlikte hareket etmeleriyle açıkladıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bir kısmı okul kültürünü kurallar ve davranışlar etrafında açıklamıştır (f=12). Bu kapsamda okuldaki davranışlar ve alışkanlıklar, yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafıza ön plana çıkmıştır. Örneğin K10’un görüşleri şöyledir: “Okul çeşitli insanların bir araya gelerek oluşturduğu bir

Erol, A. ve Akın, U. (2026). Okullarda örgüt analizi: Bir durum çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 1429-1461.

DOI. 10.51460/baebd.1756878



topluluktur. Her okul kendi içinde ayrı dinamiklere sahip olabilir. İnsanlar okul ortamında zaman geçirdikçe o okula özgü bir kurumsal hafıza oluşur. Olaylara verilen tepkiler, sloganlar, maskotlar, marşlar gibi çeşitli birikimler zamanla oluşur. Bu birikim de okul kültürünün oluşmasını sağlar. Çok fazla personel hareketliliğinin olduğu okullarda bu birikim daha yavaş oluşacağı için okul kültürü hususunda zayıf kalabilirler.” Katılımcılara göre okul kültürü okula bir renk ve hava katmaktadır ve böylece okul farklı özellikleriyle diğerlerinden ayrılır hale gelmektedir. Bu özellikler de okula özgü kurallar ve uygulamalarla kendini göstermektedir.

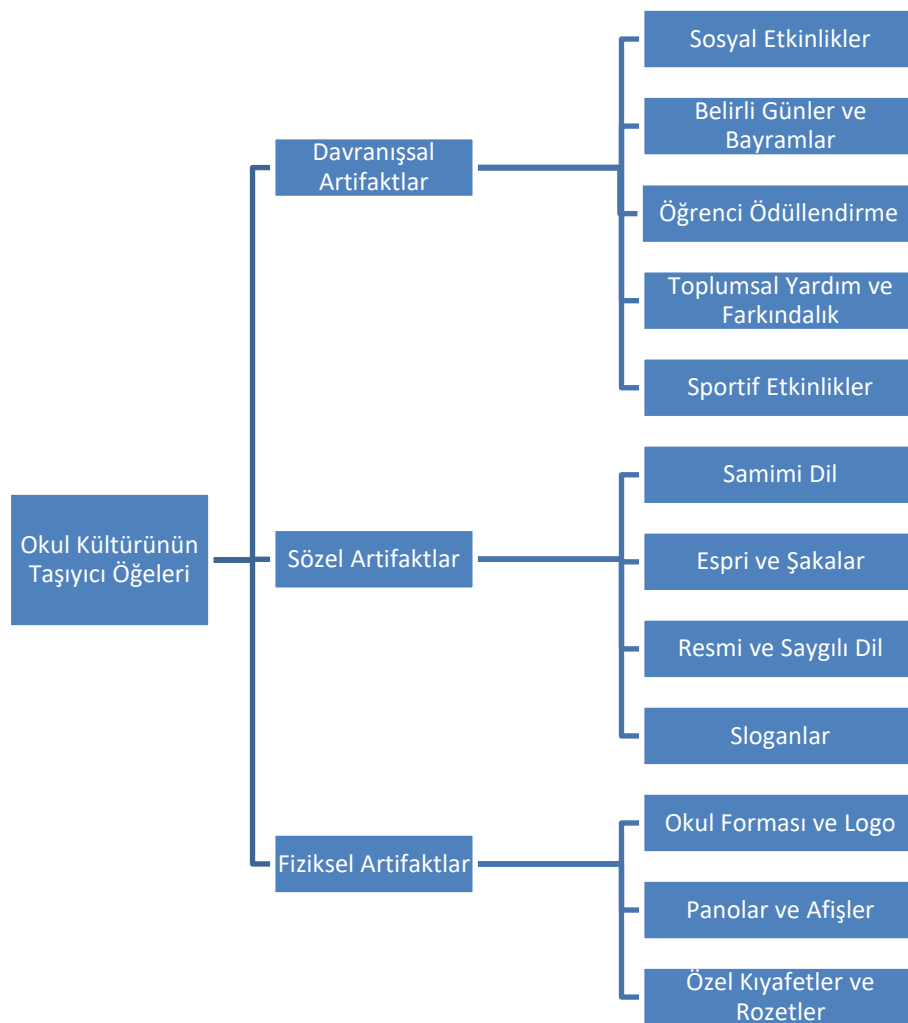
Bazı katılımcılar ise değerler, inançlar ve normlar üzerinde durmuştur (f=9). Bu çerçevede özellikle değerler, gelenekler ve normlar vurgulanmıştır. K16’nın tanımlaması; “Okul kültürü, bir okulun belirli bir zamanda ve mekânda benimsediği değerler, inançlar, normlar, davranışlar, gelenekler ve yönetim tarzları gibi unsurların bütünüdür. Bir okulun kültürü, öğrencilerin, öğretmenlerin, personelin ve velilerin paylaştığı ortak bir deneyim ve kimliği yansıtır.” şeklindedir. Katılımcıların ifadelerinden okulu oluşturan olguları birleştiren, onları bir arada tutan, onlara bir ruh kazandıran inançlar ve değerler üzerinden okul kültürünü tanımladıkları görülmüştür. Katılımcıların görüşlerinden okul kültürünü oluşturan ve besleyen bir değerler sistemi olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bir kısmı da okul kültürünü kimlik ve aidiyet üzerinden tanımlamıştır (f=7). Bu katılımcıların görüşlerinde öne çıkan kavramlar okul kimliği ve ortak hedeflerdir. Örneğin K6’nın okul kültürü tanımlaması; “Okuldaki tüm paydaşların belirlenen hedeflere birlik ve beraberlik içinde ulaşmaya çalışma amacıdır. Öğretmenlerin birlik beraberliği, okul idaresi ile öğretmen arasındaki samimiyet, koordinasyon, okul-veli ilişkisi, okul personeli okul kültürünün oluşmasında önemli etkenlerdendir. Okulun tüm paydaşlarının okula aidiyet duyması okul kültürünün oluşumunu etkiler.” şeklindedir. Katılımcılara göre okul kültürünün bir diğer unsuru bir aidiyet yaratmasıdır. Okul kültürünün etkisiyle paydaşlar okula ait olduklarını ve okulun bir parçası olduklarını hissetmektedirler.

Anlaşıldığı kadarıyla okul kültürü; paydaşların rolleri, kurallar ve davranışlar, değerler ve inançlar, kimlik ve aidiyet gibi farklı etkenler üzerinden şekillenmektedir. Paydaşlar arası ilişkilerin güçlü olduğu okullarda kültürel birliktelik ve iş birliği daha etkin bir şekilde sağlanırken, yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafıza gibi unsurlar, okul kültürünün sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Aynı zamanda, değerler ve normlar okulun kimliğini ve inanç sistemini belirleyerek, öğrenciler ve çalışanlar arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu bulgular, okul kültürünün paydaşlar arası ilişkilerden kimlik ve aidiyet duygusuna kadar geniş bir çerçevede ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Okul kültürünün taşıyıcı öğelerine (artifaktlara) ilişkin bulgular

Görüşmelerde üçüncü soru olarak katılımcılardan okul kültürünün taşıyıcı öğelerini (sözel artifaktlar, davranışsal artifaktlar ve fiziksel artifaktlar) açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 3'te betimlenmiştir.



Şekil 3. Okul kültürünün taşıyıcı öğeleri

Şekil 3'te görüldüğü gibi okul kültürünün taşıyıcı öğeleri üç alt temaya ayrılmıştır. Katılımcı görüşleri daha çok davranışsal artifaktlar etrafında yoğunlaşmıştır (f=33). Katılımcılar özellikle sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme, toplumsal yardım ve farkındalık ve sportif etkinliklere atıf yapmışlardır. K6'nın belirli günler ve bayramlar ile sosyal ve sportif etkinlikleri örnekleyen ifadeleri şu şekildedir: "Okuldan ayrılan öğretmenlere plaket veriliyor. 24 Kasım Öğretmenler Günü'nde öğretmenlerle beraber yemek organize ediliyor. Ev alan, çocuğu olan, düğünü



olan öğretmenlere hediye alınıyor o öğretmenler de yemek, tatlı gibi ikramlarda bulunuyor. Her yıl 12. sınıflara kariyer günleri adı altında meslek tanıtımı yapıyoruz. Okulumuzda son dört yıldır mezuniyet töreni yapılmıyor. Bahar şenlikleri adı altında okulda etkinlikler düzenleniyor. Halk oyunları, yumurta taşıma, çuval, ip çekme gibi yarışmalar yapılıyor. Bu yıl son hafta öğretmenler arası masa tenisi turnuvası düzenlendi. Öğrenciler arası voleybol turnuvası yapıldı. Okul öğretmen voleybol takımı ile kız voleybol takımı her hafta maç yapar. TÜBİTAK bilim şenliğinde müzikli gösteriler, halkoyunları, pilav üstü nohut ikramı yapılıyordu. Pandemi ile TÜBİTAK bilim şenliği sekteye uğradı.” Katılımcıların davranışsal artifaktlar temasına bu denli yoğun vurgu yapmalarından okul kültürünü daha çok bu artifaktlar üzerinden algıladıkları ve tanımladıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların davranışsal artifaktlar üzerinden okul kültürünün taşıyıcı öğelerini tanımlamaları onların okul kültürünün yaşanmasına ilişkin somut kanıtlar görmek istemeleriyle açıklanabilir.

Okul kültürüne ilişkin üzerinde durulan bir başka husus sözel artifaktlardır (f=27). Bu kapsamda öne çıkan kavramlar samimi dil kullanımı, espri ve şaka kullanımı, resmi ve saygılı dil kullanımı, efsaneler ve hikâyeler ve sloganlardır. Bu konuda K3’ün tanımlaması şu şekildedir: “Kullanılan dil daha çok resmi ve saygılıdır. Yine de öğretmenler arasında şakalaşma, espri, birbirine kırılmadan samimiyeti arttıran konuşmalar bulunmaktadır. Öğrenciler, öğretmenlerine saygılıdır ve kendilerine yakın olan öğretmenlerle şakalaşabildiği bir dil kullanmaktadırlar. Hatta öğretmenler gününde öğretmenlerin ‘EN’lerini yaptıkları bir video var ve herkes tarafından sevildi.” Katılımcıların ifadelerinde, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, çalışanlar ve veliler gibi okulun paydaşları arasında okul kültürünün yansıması olan bir sözel iletişimi görmek istedikleri görülmektedir. Bu bulgulardan, davranışsal artifaktlar kadar sözel artifaktlar kullanılarak da katılımcıların okul kültürünü besledikleri ve canlı tutmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bir kısmı ise fiziksel artifaktlar üzerinde durmuştur (f=27). Fiziksel artifaktlar kapsamında öne çıkan görünür unsurlar okul forması ve logo, panolar ve afişler, özel kıyafetler ve rozetlerdir. K15’in fiziksel artifaklara vurgu yaptığı ifadeleri; “Okul futbol ve voleybol takımlarımızın formaları var. Öğrencilerimiz okula okul formaları ile geliyor. Yarışmalar, belirli gün ve haftalar için afişler düzenleniyor. Okulumuzu temsil eden bir sembol bulunmamaktadır. Ancak okul logomuz mevcut. Daha önce bir öğrencimizin tasarlamış olduğu okul logosunu kullanıyorduk. Okul idaresinin değişmesi ile bilgisayar ortamında hazırlanan yeni bir logo tasarlandı ve şu an logo olarak o kullanılmaktadır.” şeklindedir. Bu bulgulardan, okul kültürünün taşıyıcısı olarak sembol ve amblem gibi fiziksel unsurların da kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca fiziksel artifaktların da okul kültürünün ortaya çıkan somut sonuçları olduğu görülmektedir ve katılımcıların ifadelerinden fiziksel artifaktların tamamlayıcı ve pekiştirici bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

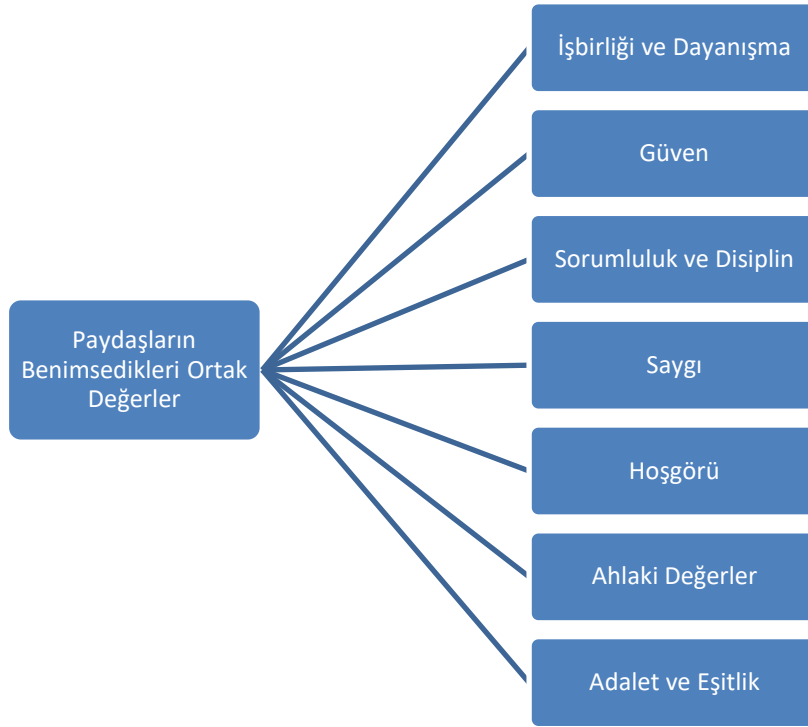
Sonuç olarak, katılımcılar; sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme gibi unsurların okul kültürünü şekillendiren önemli bileşenler olduğunu belirtmiştir. Bu, okulun toplumsal bağlarını güçlendiren ve öğrenci motivasyonunu artıran etkinliklerin, kültürel dinamiklerin bir parçası olduğunu göstermektedir. Sözel artifaktlar arasında samimi ve saygılı dil kullanımı, espriler, efsaneler ve sloganlar öne çıkmaktadır. Bu unsurlar, okul içindeki iletişimi zenginleştirerek sosyal etkileşimi desteklemekte ve okul kültürünün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Fiziksel artifaktlar ise okul forması, panolar ve afişler gibi somut unsurlarla okul kültürünün görünür diğer unsurlarını oluşturmaktadır. Bu fiziksel öğeler, okulun kimliğini ve aidiyet duygusunu pekiştirmekte ve



topluluk üyelerinin ortak değerlerini görsel olarak ifade etmektedir. Genel olarak, bu taşıyıcı öğeler okul kültürünü oluşturan ve pekiştiren çeşitli etmenleri temsil ederek, okul topluluğunun ortak değerlerini ve normlarını güçlendirmektedir.

Paydaşların benimsedikleri ortak değerlere ilişkin bulgular

Görüşmelerde dördüncü soru olarak katılımcılardan okul paydaşlarının benimsedikleri ortak değerleri açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 4'te betimlenmiştir.



Şekil 4. Paydaşların benimsedikleri ortak değerler

Şekil 4'te görüldüğü gibi katılımcılar okul kültürünün paylaşılan değerleri olarak iş birliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin, saygı, hoşgörü, ahlakî değerler, adalet ve eşitliği ön plana çıkarmışlardır (f=34). Okul ortamında paylaşılan değerlere ilişkin K16'nın görüşleri şöyledir: "Güven... Okul topluluğunun birbirine güven duyması ve dürüstlüğü önem vermesi, öğrencilerin ve personelin rahatça birbirleriyle iletişim kurabilmesini sağlar. Saygı... Herkesin birbirinin fikirlerine, kültürel farklılıklarına ve kişisel alanına saygı göstermesi, olumlu bir iletişim ortamı ve işbirliği için temel oluşturur. Hoşgörü... Farklılıklara hoşgörü göstermek, herkesin kendi inançları, kültürleri ve yaşam tarzlarına saygı duyması, okulun kapsayıcı bir ortam olmasını sağlar. Adalet ve eşitlik... Adaletli davranma ve herkesin eşit haklara sahip olduğunu kabul etme, okulda adil bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlar. İşbirliği ve dayanışma... Öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşmaya yönelik çaba göstermesi, okulun başarısını artırır. Sorumluluk... Herkesin



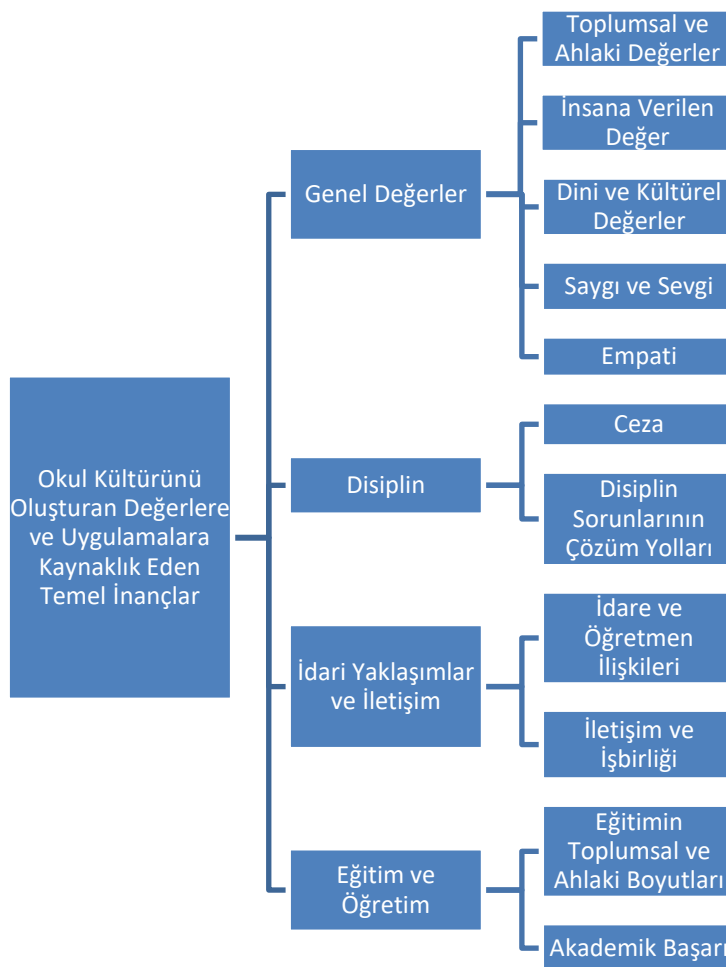
kendi görevlerini yerine getirme ve topluluğa karşı sorumluluk hissetme anlayışıyla hareket etmesi, okulun düzenli ve verimli bir şekilde işlemesini sağlar. Bu değerler, okul kültürünü oluşturan temel taşlardır ve tüm paydaşların ortak olarak benimsemesi, okulun başarılı bir şekilde işleyebilmesi için hayati öneme sahiptir.” K5’in güven, sorumluluk ve disipline vurgu yaptığı görüşleri ise şu şekildedir: “Okulumuzda genel olarak tüm paydaşlar güven, saygı, hoşgörü ilkelerine uygun davranıyor. Uzun yıllardır birlikte çalışılması bunda en büyük etkidir. Örneğin yaşça büyük olana saygı gösterilmesi, öğrencilere sorumluluk verilerek güven ortamı oluşması, yapılan hatalara tolerans tanınması gösterilebilir.” Katılımcıların değerler konusunda kullandıkları ifadelerden ve ayrıca değerler konusunda yaptıkları vurgulardan bu konuda yüksek bir farkındalıklarının olduğu anlaşılmaktadır. Değerleri çok önemli görmeleri ve okul kültürünün temel taşı olarak algılamaları bunun açık işaretleridir. Bu görüşler doğrultusunda okul kültürünün en önemli unsurlarından birinin değerler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü gibi, paydaşların benimsedikleri ortak değerler, okul kültürünün temellerini oluşturan unsurları kapsamaktadır. İş birliği ve dayanışma, güven ve sorumluluk gibi değerler, paydaşlar arasında güçlü bir ilişki ve etkin bir çalışma ortamı sağlarken, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitlik gibi değerler, okulun sosyal ve etik normlarını belirlemektedir. Bu değerlerin bütünsel bir şekilde benimsenmesi, okul topluluğunda uyumlu ve destekleyici bir iklimin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.



Okul Kültürünü Oluşturan Değerlere ve Uygulamalara Kaynaklık Eden Temel İnançlara İlişkin Bulgular

Görüşmelerde beşinci soru olarak katılımcılardan okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançları açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 5'te betimlenmiştir.



Şekil 5. Okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlar

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcıların okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlara yönelik görüşleri dört alt temaya ayrılmıştır. Katılımcıların üzerinde durduğu ve temel inançlara etki eden unsurlardan biri insana verilen değer, saygı/sevgi, empati, toplumsal/ahlaki değerler ve dini/kültürel değerlerden oluşan genel değerler setidir (f=13). Bu konuda K1'in görüşleri şu şekildedir: "Kâinatın en kıymetli varlığı insandır. Hem kendimizi hem de etrafımızdakileri bu zaviyeden bakarak daha değerli göreceğimize inanıyorum. Kıymet ve değer verdiğimiz daha hassas, nahif, ince yaklaşılacağı, incitilmemesi için azami özen göstereceğimiz için bu Erol, A. ve Akın, U. (2026). Okullarda örgüt analizi: Bir durum çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 1429-1461.



hayat şiarı olacaktır. Etrafınızdaki tüm varlıklar ona saygı ve sevgiyle dolanacaktır. Bu olgu onu disipline edecektir.” Katılımcı görüşlerinden okul kültürüne kaynaklık eden temel inançların milli ve manevi değerlerden beslendiği anlaşılmaktadır. Bu inançlara özgü ahlaki, ailevi ve kişisel değerlerin okul kültürünü de desteklediği görülmektedir.

Sayfa | 1448

Katılımcıların bir kısmı ise disiplin üzerinde durmuş (f=9), cezalar ve disiplin sorunlarının çözüm yollarına vurgu yapmışlardır. K17’nin bu kapsamda kapsayıcı tanımlaması şu şekildedir: “Okulumuzda uyguladığımız uygulamalarda öğrenci yararını en üst düzeyde tutarak onların gelişimini göz önünde bulundurarak ilerliyoruz. Ayrıca öğretmenler olarak mesleki gelişimimizi artırmayı da hedefliyoruz. Disiplin konusunda da kurallar baştan belirtilince, belirtilen kurallara göre cezalar verilince, çocuk bir yaptırım olduğunu anlayınca bundan uzak duruyor, sıkıntı çıkmıyor.” Katılımcılara göre okul kültürünü oluşturan değerlerin muhafazası için öğrencilerin disipline edilmesi ve bu kapsamda ödül ve ceza mekanizmalarının da işletilmesi gerekmektedir. Bu bulgu, okul kültürünün geliştirilmesi ve yaşatılması için disiplin gibi araçlarla müdahale edilmesi gerektiğine yönelik bir tutumu göstermektedir.

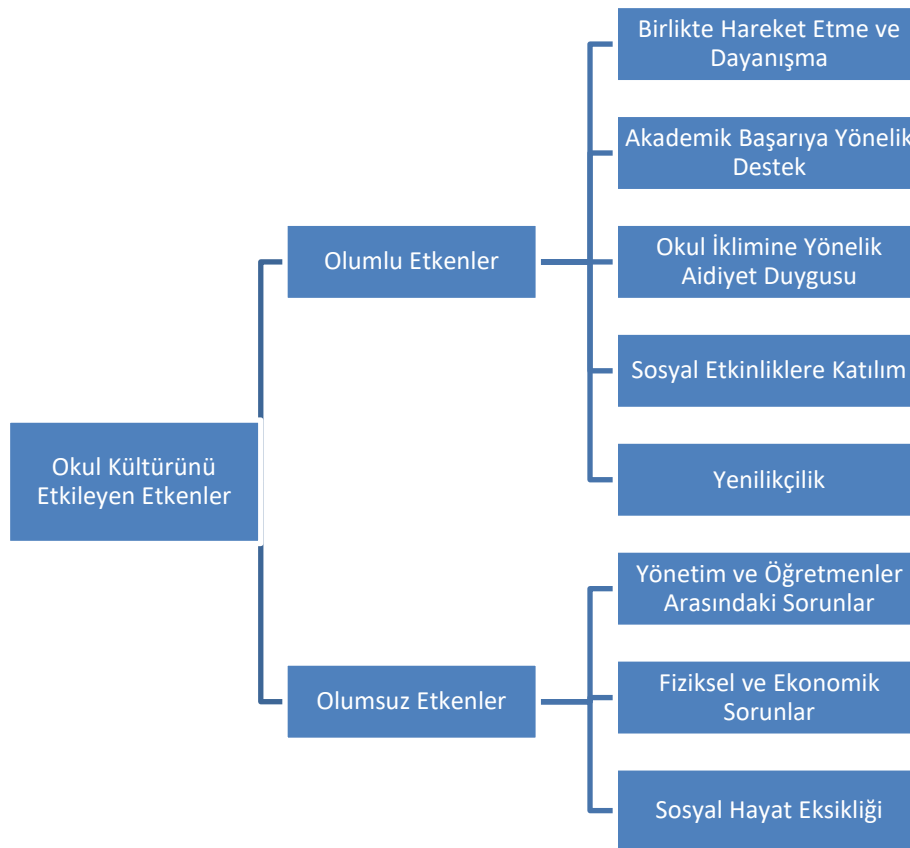
Bazı katılımcılar idari yaklaşımlar ve iletişime özellikle vurgu yapmıştır (f=8). Bu konuda K20 “Öncelikle insanın kendini çalıştığı ortama ait hissetmesi gerekir. Bunu sağlayan en önemli unsur da okul idaresidir. İki taraf arasındaki uyum ortak alınan tüm kararların eğitim-öğretim okul kuralları gibi kolaylıkla ve uyum içinde uygulanmasını sağlar.” demiştir. Katılımcıların ifadelerinden okul paydaşları arasında sıcak, samimi ve kapsayıcı bir iletişim aradıkları anlaşılmaktadır. Okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için uygun yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi ve bu kapsamda okul paydaşları arasında etkili ve sürekli bir iletişimin olması gerektiği söylenebilir.

Katılımcılardan bazıları ise eğitim ve öğretime vurgu yaparak (f=7), eğitimin toplumsal-ahlaki boyutları ve akademik başarı üzerinde durmuşlardır. Bu konuda K18’in görüşleri şöyledir: “İnsan değişim içerisinde olan bir varlıktır. Bu değişimin en iyi ve güzel yanını eğitim ile sağlamak gereklidir. Bu eğitim hem sosyal yönden hem de bilgi yönünden olmalıdır. Disiplin eğitim içerisinde yer almalı ama dozunu ayarlamak önemlidir. Hem öğretmen hem de öğrenci açısından disiplin sorunları eğitimi aksatabilir. Sadece eğitimi değil çocuğun psikolojisini bile etkileyebilir. Tüm bunlar baz alındığında okulumuzda yapılan atölye çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri, gezi çalışmaları, etkinliklerin önemi daha da artıyor. Bu etkinlikler ile çocuğun bütünsel değerlerine dokunulmalıdır.” K8 ise şunları söylemiştir: “Okulumuz akademik başarı temelli olduğundan disiplinli çalışma bizim için çok önemlidir. Üniversiteye, iyi bölümlere öğrencilerimizi yönlendirmek ve onları topluma hazırlamak için hem akademik hem de eğitsel çalışmalar yaparız. Örneğin okulumuzda ayın öğrencisi adlı bir faaliyetimiz var. Her ay farklı sınıf ve şubelerden anket yaparak sportif kültürel veya akademik başarı gösteren öğrencimizi sahneye çıkarır ve ödüllendiririz.” Görüldüğü gibi katılımcıların bir kısmı okul kültürüne ilişkin ifade ettikleri değerleri önemli ölçüde eğitim-öğretim konusundaki temel inançlarına dayandırmaktadır. Bu inançlar, akademik başarı kadar öğrencinin diğer alanlardaki gelişiminin de önemsendiği göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar eğitimdeki insan odaklı ve değer temelli yaklaşımların önemine vurgu yapmaktadır. İnsan odaklılık disiplinin geri plana atılmasına neden olmamakta, disipline okulda düzeni sağlama noktasında önem verilmektedir. Katılımcılar idare-öğretmen ilişkileri ile iş birliği ve iletişim süreçlerini önemsemektedir.

Okul kültürünü etkileyen etkenlere ilişkin bulgular

Görüşmelerde altıncı soru olarak katılımcılardan okul kültürünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyen değişkenleri açıklamaları istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 6'da betimlenmiştir.



Şekil 6. Okul kültürü etkileyen etkenler

Okul kültürünü etkileyen değişkenlere ilişkin katılımcı görüşleri iki alt temaya ayrılmıştır. Katılımcılar büyük çoğunlukla okul kültürünü olumlu yönde etkileyen değişkenler üzerinde durmuştur (f=54). Bu değişkenler arasında birlikte hareket etme ve dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçilik sayılmaktadır. K4'ün bu değişkenlerin okul kültürüne olumlu etkilerini yansıtan görüşleri şu şekildedir: “Akademik başarıyı artırmak için deneme sınavları yapıyor. Akademik başarı odaklı bir okul olduğumuz için bu sınavların okulumuzun olumlu uygulamalarından olduğunu düşünüyorum. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişki saygı çerçevesinde hoşgörülü bir ilişkidir. Ders programı yapılırken tüm öğretmenlerin görüşleri alınır. Buna göre düzenlemeler yapılır. Aynı şekilde okul ve yurt nöbetleri öğretmen görüşlerine göre yapılır. Bu durum öğretmenler ve okul yönetimi arasında güzel bir iletişim sağlıyor. Öğretmenler isteklerini çekinmeden söyleyebiliyorlar. İstekleri yerine getiriliyor. Öğrencilere geziler düzenleniyor. Bu geziler öğrencilerde olumlu motivasyon sağlıyor. En son Amasya Üniversitesi ve Samsun Ondokuz Mayıs



Üniversitesi gezisi düzenlendi. Okulumuz sosyal etkinliklere önem veriyor. Resim kompozisyon yarışmalarına katılım sağlanıyor. Öğretmen, öğrenci ve tüm personel okula aidiyet duygusu geliştirmiştir.” Katılımcı ifadelerinden akademik başarı için işbirliği içinde çalışmanın, karşılıklı anlayış çerçevesinde ortak karar mekanizmalarının işletildiği bir yönetim anlayışının sergilenmesinin olumlu bir okul kültürünü desteklediği anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların okul kültürünün olumlu yansımalarını gözlemlemekten hoşnut oldukları ve bu olumlu yansımaları artırmak için de çaba gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcılar ayrıca okul kültürünü olumsuz etkileyen kimi değişkenlerden de bahsetmiştir (f=25). Bu kapsamdaki görüşler yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel/ekonomik sorunlar ve sosyal hayat eksikliği başlıkları altında toplanmaktadır. Örneğin K11 bu kapsamda şunları dile getirmiştir: “Öğrencilerimizin yaklaşık yarısının ekonomik düzeyinin iyi olmaması okul kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir. Okulumuzun sınavla öğrenci alan bir okul olmaması başarımızı ve okul kültürünü olumsuz olarak etkilemektedir. İdari kadronun tam olarak oturmuş olmaması da zayıf yönlerimiz arasında gösterilebilir. Velilerimizin okula aidiyetinin tam olarak sağlanamamış olması da okul kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir.” Katılımcılar genel manada okul çevresinin sosyoekonomik düzeyinin düşük olması ile ilişkili sorunlardan bahsetmektedir. Yoksulluk, düşük akademik başarı, veli ilgisizliği gibi tipik sorunlar bu tür okullarda sıklıkla görülmektedir. Bu gibi sorunların olumlu ve akademik başarıyı destekleyen bir okul kültürü oluşturulmasının önünde engel oluşturması anlaşılır görünmektedir.

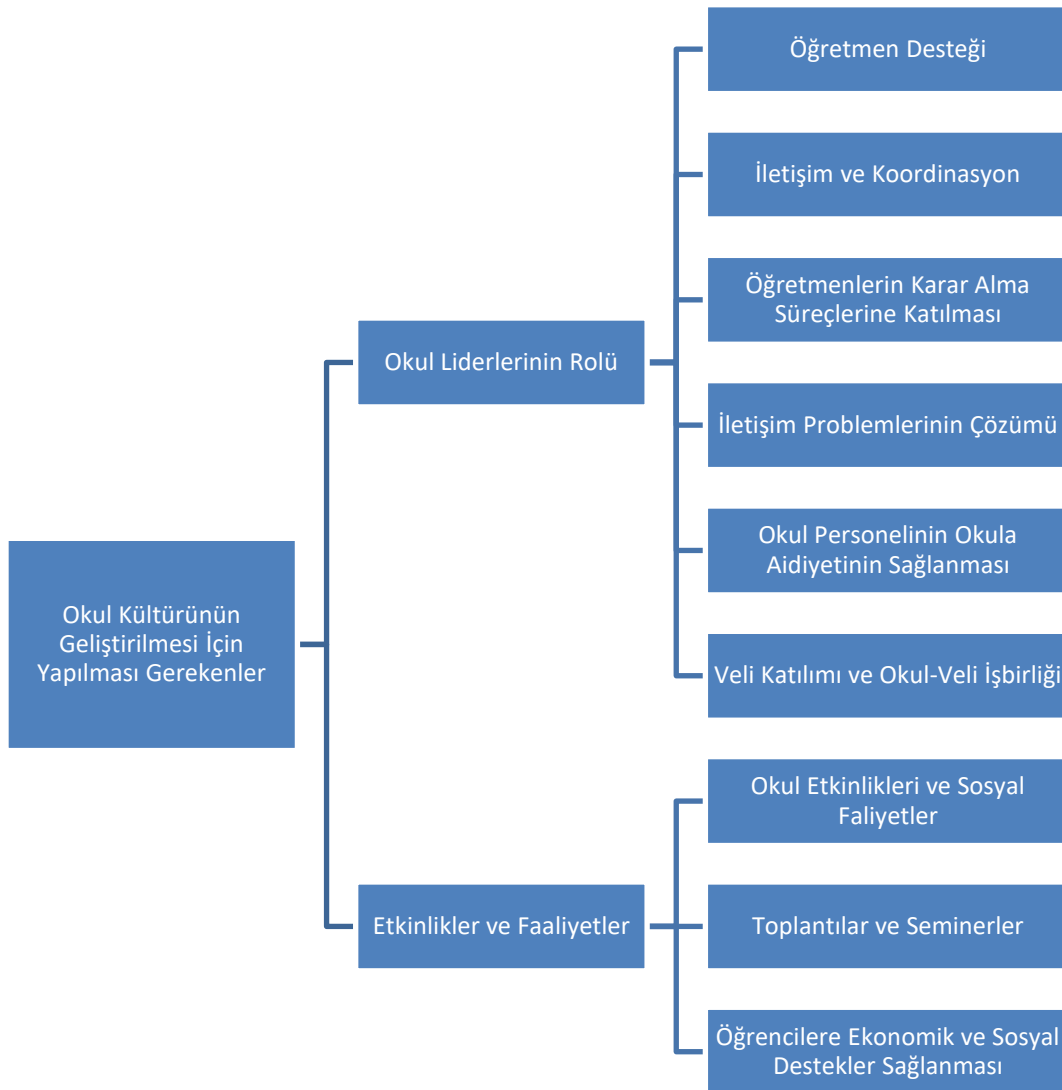
Görüldüğü gibi okul kültürünü hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen değişkenler bulunmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar daha çok olumlu değişkenlere vurgu yapmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler kültürü olumlu yönde etkileyen bu değişkenlere yönelik daha çok çaba göstererek okul kültürünü olumlu anlamda etkileyebilir.



Okul kültürünün geliştirilmesi için yapılması gerekenlere ilişkin bulgular

Görüşmelerde yedinci soru olarak katılımcılara okul kültürünü geliştirmek için yapılması gerekenlerin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Şekil 7’de betimlenmiştir.

Sayfa | 1451



Şekil 7. Okul kültürünün geliştirilmesi için yapılması gerekenler

Okul kültürünün geliştirilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili katılımcı görüşlerinin iki alt temada gruplanabildiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların üzerinde daha fazla durduğu konu okul liderlerinin rolüdür (f=37). Öğretmen desteği, iletişim/koordinasyon, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması, iletişim problemlerinin çözümü, okul personelinin okula aidiyetlerinin sağlanması, veli katılımı ve okul-veli iş birliği bu çerçevede yöneticilerden beklenenler arasında



sayılmaktadır. Örneğin K7'nin görüşleri şu şekildedir: "Bu konuda kişilerin elini taşın altına koyması gerekiyor. Herkes birbirine yardımcı olacak şekilde hareket ederse olumsuzluklar ortadan kalkacaktır. Öğretmenlerin çalışmaya güdülenmesi, desteklenmesi ve kararlara katılmaları başarıyı artıracak olumlu bir etmendir. Bu yönde çalışmalar yapılabilir. Velilerin öğrenci durumlarını yakından takip etmesi olumlu olacaktır. Öğretmen, öğrenci, idareci, personel, veliler iletişim halinde çalışırlarsa sorun kalmayacaktır." Katılımcıların yapılması gerekenleri ağırlıklı olarak okul yönetimi üzerinden tanımladıkları görülmektedir. Bu bulgu okul yönetiminin okul kültürü konusunda bilgi ve beceri olarak çok donanımlı olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca maddi olarak ve fiziksel imkânlar açısından da desteklenmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bir bölümü ise etkinlikler ve faaliyetlere vurgu yapmıştır (f=7). Bu kapsamda okul etkinlikleri/sosyal faaliyetler, toplantılar/seminerler ve öğrencilere ekonomik/sosyal destekler sağlanması öne çıkmaktadır. Örneğin K21'in okul etkinlikleri ve sosyal faaliyetler konusundaki görüşleri şu şekildedir: "İlk önce idare sonra öğretmen, öğrenciler ve veliler okul kültürünü oluşturacaktır. Okul kültürünün oluşturulabilmesi için birlikte yapılabilecek etkinlikler; geziler, okul tanıtımları, iftar programları, aile ziyaretleri, sportif etkinlikler mezuniyet törenleri olabilir." Katılımcıların etkinlikler ve faaliyetleri zengin bir biçimde tanımlamaları bu konuda ne yapılması gerektiğini bildiklerini göstermektedir. Ayrıca bu önerilerin sonuçları gözlemlenmiş önceki tecrübelerle dayandığı da anlaşılmaktadır. Bu nedenle önerilerin öncelikli olarak dikkate alınması düşünülebilir.

Sonuç olarak katılımcıların okul liderlerinin rolüne büyük önem verdiği görülmektedir. Okul liderlerinin etkili yönetim ve destek sağlama, iletişimi güçlendirme ve tüm paydaşların karar süreçlerine dâhil edilmesi gibi konulara odaklanması okul kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Ayrıca okul kültürünü geliştirmek için çeşitli etkinlikler ve destek mekanizmalarının önemine işaret edilmektedir. Genel olarak, okul kültürünün geliştirilmesi için hem liderlik yaklaşımında hem de etkinlik ve destek alanlarında kapsamlı bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul kültürü hakkındaki görüşleri nitel araştırma geleneğine uygun biçimde derinlemesine incelenmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kültür ve okul kültürü kavramlarına, okul kültürünün taşıyıcı öğelerine, paydaşların benimsedikleri ortak değerlere ve bu değerlere kaynaklık eden temel inançlara, okul kültürünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyen değişkenlere ve okul kültürünü geliştirmek için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri araştırılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler kültür kavramını daha çok toplumun davranış ve yaşayış biçimi üzerinden tanımlamaktadır. Tanımlamalarda özellikle ortak davranışlara, yaşayış tarzına, değerlere, gelenek-göreneklere ve inançlara vurgu yapılmaktadır. Bu durum, toplumun günlük yaşam pratiğinin ve sosyo-kültürel dinamiklerinin kültür kavramı içinde merkezi bir konuma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenler kültürün sürekliliğini ve toplum içindeki birleştirici rolünü vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kültürün tanımını yaparken sanat ve benzeri alanlara da değinmeleri kültürün tanımını geniş bir perspektifte yapabildiklerine işaret etmektedir. Katılımcı algılarında sanat ve diğer alanların kültürün ayrılmaz parçaları olduğu, toplumsal

Erol, A. ve Akın, U. (2026). Okullarda örgüt analizi: Bir durum çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 1429-1461.

DOI. 10.51460/baebd.1756878



kimliğin ve ifade biçimlerinin zenginliğini yansıttığı anlaşılmaktadır. Toplumun davranış ve yaşayış biçimlerinin merkezi önemde olduğu, kültürel mirasın toplumsal süreklilik ve birlikteliği sağladığı, sanat ve diğer alanların ise kültürün estetik ve somut ifadelerini oluşturduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kültür tanımlamalarının ve açıklamalarının literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Hofstede (1994) kültürün günlük hayattaki etkilerinden söz ederken kültürün davranışsal yönlerine vurgu yapmaktadır. Toplumun ortak davranışları, inançları ve geleneklerinin kültürün taşıyıcı öğeleri olarak ele alınması, Hofstede'in kültür modeliyle uyumludur. Literatürde kültürün sanatsal boyutlarının bireylerin kimlik ve toplumsal ifadesinde önemli bir rol oynadığına yönelik vurgular da bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir (Aydın, 2018; Taylor, 2016). Katılımcıların kültür tanımlamalarının okul kültürüne bakışlarını da etkilediği ve şekillendirdiği görülmektedir.

Katılımcılar okul kültürü kavramını kültür tanımlamaları ile paralel biçimde okuldaki yaşam ve bu yaşama ilişkin dinamikler üzerinden anlamlandırmaktadır. Öğrenci-öğretmen-idare-veli ilişkileri (insan ilişkileri), iş birliği ve birliktelik gibi kavramlar toplumun kültürü ile okul kültürünün ortak unsurları gibi görünmektedir. Schein'in (2006) örgüt kültürü modeline göre örgüt kültürü paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar üzerine inşa edilir ve paydaşlar arası etkileşimler bu değerlerin pratiğe döküldüğü yerlerdir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin yaptığı tanımlar eğitim ortamında paydaşlar arası etkileşimlerin okulun misyonunu ve değerlerini nasıl şekillendirdiğini açıkça göstermektedir. Hofstede'in (1994) kültür modeli de bu bulgularla uyumlu bir şekilde, kültürün kolektif bir süreç olduğunu ve bireyler arası ilişkilerin kültürel değerlerin aktarılmasında temel olduğunu savunmaktadır. Katılımcıların paydaşların rolüne yoğun ilgi göstermesi, okul kültürünün sadece bireysel bir deneyim değil, toplumsal ve iş birliğine dayalı bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Paydaşların rollerinin bu kadar önemli olması, okulun sadece bir eğitim kurumu değil, aynı zamanda bir toplumsal öğrenme ve paylaşma alanı olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, Cameron ve Quinn'in (2006) Rekabetçi Değerler Modeli'nde de vurgulanan iş birliğinin ve ilişkilerin okul başarısı üzerindeki olumlu etkisine de işaret etmektedir. Okullarda başarı, sadece akademik performansa değil, aynı zamanda paydaşlar arasında güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurulmasına bağlıdır. Dolayısıyla katılımcıların okul paydaşlarının rolüne dair görüşleri, okul kültürünün dinamik, sosyal ve kolektif doğasını açıklamaya yardımcı olmakta ve bu iş birliğinin, öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerinde oynadığı kritik rolü vurgulamaktadır. Okul kültürü tanımlamalarında öne çıkan kavramlar olan paydaşlar, bunların ilişkilerini biçimlendiren kurallar ve davranış normları, değerler ve inançlar ile kimlik ve aidiyet kavramlarının birlikte ele alınması, okul kültürünün hem davranışsal hem de duygusal bir sistem olarak işlediğini göstermektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul kültürünü açıklarken sıkça atıf yaptıkları bir diğer konu kurallar ve davranışlardır. Bu kapsamda okuldaki kalıp davranışlar ve alışkanlıklar, yazılı olmayan kurallar ve kurumun hafızası okul kültürünün önemli bileşenleri olarak görülmektedir. Bu bulgular, okul kültürünün belirli davranış kalıpları ve alışkanlıklar üzerinden nasıl sürdürüldüğünü ve yazılı olmayan normların bu kültürü nasıl desteklediğini göstermektedir. Davranışlar ve alışkanlıklar, eğitim kurumlarındaki kültürün sürekliliği açısından önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda Bourdieu'nun "habitus" kavramı, bireylerin toplumsal alanlarda edindiği alışkanlıklar ve pratiklerle okul kültürüne nasıl katkıda bulunduğunu açıklamak için kullanılabilir. Bourdieu, habitus'un sosyal çevre tarafından şekillendiğini ve bireylerin günlük yaşantılarında, diğer bir anlatımla okuldaki etkileşimlerinde belirli davranış kalıplarını sürdürme eğiliminde olduklarını belirtir (Bourdieu, 1977). Okullardaki yazılı



olmayan kurallar, sosyal normlar olarak kabul edilir ve bireylerin okuldaki davranışlarını yönlendirir. Schein (2010), örgüt kültürü üzerine yaptığı çalışmalarında, yazılı olmayan kuralların genellikle örgüt kültürünün en derin katmanında bulunduğunu ve bu kuralların bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl yönlendirdiğini açıklamaktadır. Schein'in modeli, bu araştırmada gözlenen davranışsal ve sözel artifaktların okulun görünür kültürel yapısını temsil ettiğini göstermektedir. Ayrıca, eğitim kurumlarında bu kurallar, resmî belgelerle belirlenmemiş olsa da öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Bu durum, özellikle öğrenci-öğretmen ilişkileri ve sınıf içi disiplin uygulamalarında belirgin hale gelmektedir. Örneğin okul içindeki "görünmeyen" kurallar, öğretmenlerin hangi davranışlarının kabul edilebilir olduğunu belirlemelerinde rehber olabilir (Deal ve Peterson, 1999). Kurumsal hafıza, bir okulun geçmişte edindiği deneyimlerin ve bilginin gelecek kuşaklara aktarılması açısından önemlidir. Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafızayı bir kurumun zaman içinde depoladığı bilgilerin ve deneyimlerin bir toplamı olarak tanımlar. Bu bağlamda bir okulun tarihsel deneyimleri ve bu deneyimlerin kültürel aktarımı, okulun mevcut kültürünün şekillenmesinde belirleyici rol oynar. Hargreaves'e (2001) göre ise kurumsal hafıza, okuldaki yazılı olmayan normların nasıl sürdürüldüğüne dair önemli bir ipucu sunar; örneğin eski öğretmenlerin aktardığı deneyimler ve bu deneyimlerin okulun günlük uygulamalarındaki yeri, kültürün sürekliliğini sağlar.

Okul yöneticileri ve öğretmenler değerler, inançlar ve normlara da okul kültürü bağlamında sıklıkla değinmişlerdir. Okul kültürünün en temel yapı taşlarından biri olan değerler, okuldaki tüm paydaşların (öğrenciler, öğretmenler, idareciler, veliler) davranışlarını şekillendiren bir rehber niteliğindedir. Yazılı ve yazılı olmayan kurallar aracılığıyla pekiştirilen bu değerler, bireylerin okuldaki ilişkilerinde ve karar alma süreçlerinde önemli rol oynar. Örneğin Kırıl (2008), değerlerin ve inançların bir eğitim kurumunun sürdürülebilir başarısındaki önemine dikkat çekmiş, bu değerlerin okulun vizyonu ve misyonu ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Gelenekler ise bu değerlerin somutlaşmış hali olarak okullarda uzun süre varlığını sürdüren pratiklerdir. Normlar, okuldaki bireylerin davranışlarını yönlendiren, genellikle yazılı olmayan, ancak toplumsal kabul gören kurallardır. Bu normlar, okul topluluğunun üyeleri arasında bir nevi "görünmez sözleşme" olarak işler. Şişman (2023), bir okulun başarıya ulaşmasındaki temel etkenlerden birinin paylaşılan inançlar olduğunu savunmaktadır. Literatürle uyumlu biçimde bu araştırmada da değerler, inançlar ve normlar okul kültürünün önemli bileşenleri olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların okul kültürü açıklamalarında değindikleri bir başka değişken ise kimlik ve aidiyettir. Bulgular, okul kültürünün, bireylerin okul kimliği ile özdeşleşmesi ve ortak hedeflere yönelik kolektif bir bağlılık geliştirmesi üzerinden nasıl inşa edildiğini göstermektedir. Kimlik ve aidiyet, okulun sosyal bütünlüğü ve birlikte çalışma ruhu açısından önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır. Özdemir ve Sezgin (2008), okul kimliğinin ve aidiyetin öğrencilerin okula olan bağlılığını artıran ve motivasyonlarını güçlendiren önemli faktörler olduğunu belirtir. Okul kimliği, öğrencilerin ve öğretmenlerin ortak değerler ve normlar çerçevesinde bir araya gelmesini sağlar ve böylece kurumsal bütünlük güçlenir. Okul kültürü, paydaşlar arasındaki ortak hedefler etrafında şekillenir. Bu hedefler, okulun genel vizyonu ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. Şişman (2023), ortak hedefler doğrultusunda okul topluluğunun kolektif bir bağlılık geliştirmesinin, okulun başarısında önemli bir faktör olduğunu vurgular. Özellikle öğretmenlerin, idarecilerin ve öğrencilerin aynı hedefe yönelmesi, okulun sosyal bütünlüğünü ve birlikte çalışma ruhunu pekiştirir. Bu durum hem akademik başarıyı artırmakta hem de okulun kültürünü güçlendirmektedir. Görüldüğü gibi bu araştırmanın bulguları da literatürle uyumlu



biçimde örgütsel kimliğin ve aidiyetin kültür içindeki güçlendirici rolünü ve okulun amaçlarına ulaşmasındaki etkisini teyit etmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri okullarının örgütsel kimliğine, kurumsal aidiyetin geliştirilmesine çaba göstererek okul kültürünü ve okul başarısını destekleyebilir.

Okul kültürünün görünür unsurlarına ilişkin bulgular, bu unsurların davranışsal artifaktlar, sözel artifaktlar ve fiziksel artifaktlar olmak üzere üç alt temada açıklandığını göstermiştir. Davranışsal artifaktlar okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin en çok vurguladığı alt tema olmuştur. Bu alt temada öne çıkan kodlar; sosyal etkinlikler, belirli günler ve bayramlar, öğrenci ödüllendirme, toplumsal yardım ve farkındalık faaliyetleri ile sportif etkinliklerdir. Ritüel, tören ve kutlamalar davranışsal artifaktlardır (İslam ve Zyphur, 2009). Davranışsal artifaktlar, okul topluluğunun birlikte gerçekleştirdiği etkinlikler aracılığıyla kültürel değerlerin ve normların somutlaşmasını ve pekişmesini sağlamaktadır. İkinci alt tema olan sözel artifaktlarda öne çıkan kodlar; samimi dil kullanımı, espri ve şaka kullanımı, resmi ve saygılı dil kullanımı, efsaneler ve hikâyeler ile sloganlardır. Örgüte yeni katılanların sosyalleşmesini sağlayan sözel artifaktlar, kullanılan dil, hikâye, mitler, şakalar, jestler ve jargonlardan oluşur (Şişman, 2022). Sözel artifaktlar, okul kültürünün dil ve iletişim üzerinden nasıl ifade edildiğini ve sürdürüldüğünü göstermektedir. Dil kullanımı, okul topluluğunun içindeki ilişkilerin ve etkileşimlerin niteliğini belirlerken, efsaneler ve hikâyeler, okulun ortak belleğini ve kültürel mirasını aktarmada önemli bir rol oynamaktadır. Sloganlar ise okulun değerlerini ve hedeflerini özetleyen kısa ve etkili ifadeler olarak kültürün yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Fiziksel artifaktlarda öne çıkan unsurlar ise okul forması ve logo, panolar ve afişler, özel kıyafetler ve rozetlerdir. Bir örgüte ait logolar, araç gereçler, rozetler, afişler, semboller fiziksel artifaktlara örnektir (Kıral, 2008). Fiziksel artifaktlar, okul kültürünün görsel ve maddi unsurlarını temsil etmektedir. Okul forması ve logo, öğrencilerin okul kimliğiyle özdeşleşmesini sağlar ve aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Panolar ve afişler, okul içinde bilgi ve duyuruların paylaşımını sağlarken, aynı zamanda kültürel ve akademik başarıların görünür kılınmasını sağlar. Özel kıyafetler ve rozetler ise belirli grupları veya başarıları tanımlayarak okul içindeki sosyal yapıyı ve hiyerarşiyi yansıtır.

Sonuçlar, paydaşların benimsediği ortak değerlerin iş birliği ve dayanışma, güven, sorumluluk ve disiplin, saygı, hoşgörü, ahlaki değerler, adalet ve eşitlik olduğunu göstermiştir. İş birliği ve dayanışma, okul topluluğunun birlikte çalışma ruhunu yansıtırken, güven, paydaşlar arasında olumlu ilişkilerin ve sağlıklı iletişimin temelini oluşturur. Eğitim yönetimi bağlamında, olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların motive olmasını, iş birliği yapmasını ve kuruma bağlılık duymasını sağlar (Durğun, 2006). Sorumluluk ve disiplin hem öğrencilerin hem de diğer paydaşların taşıması gereken önemli karakter özelliklerini ifade eder. Buna paralel olarak, saygı ve hoşgörü, farklılıklara saygı gösterme ve empati yeteneğini öne çıkarır. Rol kültürüne sahip okullarda, öğretmenlerin ve yöneticilerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir; kararlar genellikle sıkı bir hiyerarşi çerçevesinde alınır ve değişikliklere karşı direnç görülebilir (Doğan, 1997). Ahlaki değerler, okul kültürünün temelini oluşturan etik ve moral prensipleri temsil ederken, adalet ve eşitlik, herkesin adil bir şekilde muamele görmesi ve fırsatlardan eşit bir şekilde yararlanması gerektiğini vurgular. Bu değerler, okulun misyonunu ve vizyonunu yansıtarak, paydaşların bir arada çalışma ve öğrenme ortamını güçlendirmektedir. Ayrıca ortak değerler, okul topluluğunun belirlenen amaçlara doğru ilerlemesini sağlarken başarıya ulaşma yolunda rehberlik eder.



Araştırmanın okul kültürünü oluşturan değerlere ve uygulamalara kaynaklık eden temel inançlarla ilgili bulguları bu inançların öncelikle insana verilen değer, saygı/sevgi, empati, toplumsal/ahlaki değerler ve dini/kültürel değerlerden oluştuğunu göstermektedir. Literatürde genel değerler kapsamında, empati, saygı ve sevgi gibi insani değerlerin okul topluluğunda önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmaktadır (Şişman, 2023; Turan ve Aktan, 2008). Disiplin bağlamında öne çıkan kavramlar ceza ve disiplin sorunlarının çözüm yollarıdır. Disiplin, okul kültürünün korunması ve etkili bir öğrenme ortamının sağlanması için kritik bir öneme sahiptir. Disiplin sorunlarına yönelik çözümler, okulların sürdürülebilir bir düzen sağlaması açısından gereklidir. Ayrıca disiplin, etkili bir okul yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır (Vurgun ve Öztıp, 2011). Temel inançlar kapsamında idari yaklaşımlar ve iletişim anlamında öne çıkan kavramlar idare-öğretmen ilişkileri, iletişim ve işbirliğidir. İdari yaklaşımlar ve iletişim, okulun yönetim ve liderlik anlayışını ve bu süreçlerin paydaşlarla nasıl etkileşime geçtiğini yansıtır. İdari yaklaşımlar ve iletişim de okul kültürünün gelişiminde belirleyici faktörlerdir. İyi bir idare-öğretmen ilişkisi ve etkili iletişim hem akademik başarıyı artırmakta hem de öğretmenlerin ve öğrencilerin okula bağlılığını güçlendirmektedir. İletişim eksiklikleri ise okul içinde iş birliğini zayıflatabilir (Arıcı ve Budak, 2022). Temel inançlar bağlamında vurgu yapılan son başlık eğitim ve öğretimdir. Bu başlıkta öne çıkan kavramlar eğitimin toplumsal-ahlaki boyutları ve akademik başarıdır. Eğitim ve öğretim, öğrencilerin akademik başarılarını ve ahlaki gelişimlerini destekleyen bir yapı olarak ele alınır. Eğitim sürecinde verilen toplumsal ve ahlaki değerler, öğrencilerin bireysel ve toplumsal sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur (Alp, 2017; Alpaydın ve Alp, 2019).

Sonuçlar katılımcıların okul kültürünü olumlu yönde etkileyen değişkenler olarak birlikte hareket etme, dayanışma, akademik başarıya yönelik destek, okula aidiyet duygusu, sosyal etkinliklere katılım ve yenilikçiliğe vurgu yaptığını göstermiştir. Birlikte hareket etme ve dayanışma, okul topluluğunun bir arada çalışma ve işbirliği ruhunu vurgularken, akademik başarıya yönelik destek, öğrencilerin eğitimdeki başarısını teşvik etmeye odaklanmaktadır. Macneil, Prater ve Busch'un (2009) çalışması, okul kültürü ve ikliminin öğrenci başarısına doğrudan katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca aidiyet duygusu ve sosyal etkinliklere katılım gibi faktörlerin, öğrencilere ve öğretmenlere motivasyon sağlayarak okul topluluğunun bütünleşmesine katkı sağladığı literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır (Bahçetepe ve Meşeci Giorgetti, 2015; Barr, 2011; Taş, Gündüz-Karakuzu, Şımık ve Durmaz, 2023). Diğer taraftan yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, fiziksel ve ekonomik sorunlar ve sosyal hayat eksikliği okul kültürünü olumsuz etkileyen değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar, okulun etkin bir şekilde yönetilmesini ve öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir. Bu unsurlar, okulun işleyişini olumsuz etkileyebilir ve öğretmenlerin performansını düşürebilir. Aydın, Erdağ ve Sarier (2010), bu tür olumsuzlukların liderlik eksiklikleri ve yetersiz iletişimden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Literatürde özellikle, yönetsel zayıflıkların öğretmenler arası dayanışmayı azaltabileceği ve okulun genel işleyişini aksatabileceği belirtilmektedir (Bahçetepe vd., 2015; Özdemir ve Sezgin, 2008; Taş vd., 2023). Literatürle uyumlu biçimde, bu araştırmanın sonuçları etkili iletişim temelli bir liderliğin okul kültürünü destekleyebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, okul kültürünün geliştirilmesi için bir önceki bulgu ile paralel biçimde en çok liderliğe vurgu yapıldığını göstermiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin desteklenmesi ve karar alma süreçlerine katılması, iletişim ve koordinasyon, okul personelinin okula aidiyetlerinin sağlanması, veli katılımı ve okul-veli iş birliği en çok vurgulanan konular olmuştur. Öğretmen desteği ve öğretmenlerin



karar alma süreçlerine katılması, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu artırarak, daha olumlu bir okul kültürü oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. İletişim ve koordinasyonun güçlendirilmesi ve iletişim problemlerinin çözümü, okul topluluğunun daha etkili bir şekilde işbirliği yapmasına ve sorunları daha hızlı çözmesine olanak sunmaktadır. Araştırmalar, öğretmenlerin yönetime daha fazla katılım sağlamasının, motivasyonu artırdığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Çetin, 2004; Koşar ve Çalık, 2011). Aynı şekilde, iletişim problemlerinin çözülmesi ve aidiyet duygusunun güçlendirilmesi de okul kültürünü olumlu yönde etkileyebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Katılımcılar okul kültürünün geliştirilmesi için okul etkinlikleri, sosyal faaliyetler, toplantılar, seminerler ve öğrencilere ekonomik-sosyal destekler sağlanmasının da önemli olduğunu belirtmiştir. Okul etkinlikleri ve sosyal faaliyetler, öğrencilerin ve öğretmenlerin sosyal bağlarını güçlendirmekte ve okul içindeki dayanışmayı artırmaktadır. Toplantılar ve seminerler, öğretmenlerin ve yöneticilerin profesyonel gelişimini desteklemekte ve okul içinde bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Etkinlikler ve sosyal faaliyetler okul topluluğunu bir araya getirerek iş birliğini artırmaktadır. Özellikle öğrencilere sağlanan ekonomik ve sosyal destekler, okul kültürünün gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır (Gümüş, 2013). Bu bulgular özellikle okul ortamındaki birliktelik ve dayanışmanın kültürün gelişmesi için kritik önemde olduğunu göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, okul kültürünün yalnızca yönetsel bir kavram değil, aynı zamanda iletişim, işbirliği, dayanışma temelinde bir değerler dizgesi olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü kavramına ilişkin kuramsal çerçeveye oldukça uyumlu bir farkındalık düzeyinde oldukları söylenebilir. Eğitimcilerin ve özellikle de okul yöneticilerinin okul kültürünü anlamaları, analiz edebilmeleri ve okullarında öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyecek olumlu bir okul kültürü oluşturabilmeleri oldukça önemlidir. Sonuçlar, bu süreçte yöneticilerin paydaşlar arası etkileşimin kültürel bütünlüğü güçlendirdiğini, kurumsal hafızanın okulun sürekliliğini sağladığını, değerler ve normların sosyal düzeni kurmakta etkili olduğunu, kurumsal aidiyetin ise örgütsel kimliği pekiştirdiğini bilmelerinin kritik önemde olduğunu göstermektedir. Araştırmının sonuçları, okul kültürünün geliştirilmesinde yöneticilerin katılımcı liderlik anlayışını benimsemeleri gerektiğine işaret etmektedir. Buna ek olarak sonuçlar, Schein'in (2006) örgüt kültürü sınıflandırmasının okulların kültürünü analiz etmede etkili bir araç olabileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Diğer taraftan bu araştırmanın kimi sınırlılıklarından söz edilebilir. Birincisi, bu araştırmanın çalışma grubu tek bir okuldan seçilmiştir. Gelecekteki araştırmaların çalışma grupları daha fazla sayıdaki okuldan seçilebilir. İkincisi, bu araştırma Anadolu'da bir ilde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki araştırmalar farklı bölge ve illerde de yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir. Ayrıca, çalışma grubu okul yöneticileri ve öğretmenlerden seçilmiştir. Sonraki araştırmalarda çalışma gruplarına öğrenciler ve veliler de dâhil edilebilir. Son olarak, araştırmada yalnızca nitel yöntemler kullanılmıştır. İlerleyen dönemdeki araştırmalar nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma desenleri kullanarak daha geniş bir perspektiften okul kültürü konusunu inceleyebilir.

Araştırmının sonuçlarına dayalı olarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bunların birincisi ve en önemlisi okul yöneticilerinin kültürü oluşturma ve yaşatmadaki liderlik rollerine ilişkindir. Araştırmada öğrenci-öğretmen-idare-veli ilişkisinin ve iş birliğinin önemi dikkat çekici biçimde vurgulanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda okul yöneticilerinin; öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla olumlu



iletişime önem vermesi ve onları karar alma süreçlerine daha fazla dahil etmesi önerilmektedir. Bu, okul topluluğunda aidiyet duygusunu ve iş birliğini artırabilir. Örneğin okul yöneticileri, her dönem düzenli olarak öğretmenler ve velilerle ortak karar alma toplantıları yapabilir ve bu toplantılarda alınan kararlar hakkında taraflara geri bildirimler sağlanabilir.

Sayfa | 1458

Araştırmada, kurallar ve davranışlar temasında yazılı olmayan kurallar ve kurumsal hafıza ön plana çıkmıştır. Ayrıca yönetim ve öğretmenler arasındaki sorunlar belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara uygun olarak, okul içindeki iletişim kanallarının geliştirmesi ve koordinasyonun artırılması önerilebilir. Bu, iletişim problemlerinin çözülmesine ve uyumlu bir okul kültürü oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu kapsamda dijital iletişim platformları kullanılabilir ve düzenli olarak iletişim stratejileri değerlendirilip güncellenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin profesyonel gelişim fırsatlarına ve motivasyon artırıcı destek mekanizmalarına ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara uygun olarak öğretmenlere mesleki gelişim fırsatları sunulması ve destek mekanizmaları oluşturulması önerilmektedir. Öğretmenlerin desteklenmesinin hem kültürü olumlu anlamda etkileyeceği hem de eğitim kalitesini artıracığı düşünülmektedir. Bu kapsamda öğretmenler için düzenli eğitim seminerleri ve atölye çalışmaları düzenlenebilir, öğretmenlerin başarılarının ödüllendirildiği törenler yapılabilir. Gelenekselleşen ödül törenlerinin bir yandan öğretmen motivasyonunu artırırken bir yandan da bir ritüel olarak okul kültürünü besleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmada, davranışsal artifaktlar temasında sosyal etkinlikler ve sportif etkinlikler ön plana çıkmıştır. Elde edilen bulgulara uygun olarak okul içindeki sosyal etkinliklerin ve faaliyetlerin artırılması önerilmektedir. Bu tür etkinlikler, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki sosyal bağları güçlendirerek okul kültürünü besleyebilir. Bu bağlamda çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir ve bu etkinliklerin etkilerini değerlendirmek için anketler yapılabilir.

Son olarak, ekonomik sorunlar ve sosyal hayata katılım engelleri gibi bazı nedenlerle okul kültürünün olumsuz etkilendiği bulgusunda dayalı olarak öğrencilere yönelik ekonomik ve sosyal destek programları oluşturulması ve bu programların sürdürülebilir şekilde uygulanması önerilmektedir. Bu, eğitimde fırsat eşitliğini artırarak öğrencilerin akademik başarılarını destekleyebilir. Bunu sağlamak adına, burslar ve sosyal yardım programları oluşturulabilir, ekonomik destek sağlamak için bağış kampanyaları düzenlenebilir.



Kaynakça

- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik stiline ve liderlik yoğunluğunun örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi* (Tez No. 652919) [Doktora tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Alp, İ. (2017). *Ortaokul öğrencilerinin bireysel değerleri ile okul kültürüne ilişkin algılarının incelenmesi* (Tez No. 490643) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Alpaydın, Y. ve Alp, İ. (2019). Ortaokul öğrencilerinin bireysel değerleri ile okul kültürüne ilişkin algılarının incelenmesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(1), 1-23.
- Arıcı, H. Y. ve Budak, E. (2022). Değer merkezli okul kültürüne dair öğretmen görüşleri: İstanbul örneği. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 12(4), 994-1009.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Ay, D. A. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi* (Tez No. 368091) [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Bahçetepe, Ü. ve Meşeci Giorgetti, F. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. *İstanbul Journal of Innovation in Education*, 1(3), 83-101.
- Balcı, A. (2008). *Örgüt mecazları*. Ekinoks.
- Kıral, E. (2008). Kültür olarak örgütler. A. Balcı (Ed.), *Örgüt Mecazları* içinde (ss.57-80). Ekinoks Yayınevi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barr, J. J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Educational Studies*, 37(3), 365-369.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (Vol. 16). New York: Cambridge University Press.
- Cameron, K. ve Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Revized 6th Edition). Jossey-Bass A Willey Imprint.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın.
- Çetiner, M. N. (2019). *İlkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Tez No. 587757) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, M. A. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi* (Tez No. 227489) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass Inc.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 53-74.
- Durğun S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 31-38.
- Elmas, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneği* (Tez No. 560594) [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)* (Tez No. 231961) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(35), 374-397.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)* (Tez No. 333539) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.



- Hargreaves, A. (2001). *Emotional geographies of teaching*. Teachers College Press.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hogan, S. J. ve Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*. 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- İslam, G. ve Zyphur, M.J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları* (Tez No. 448411) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karadağ, M. (2024). *Ruhsal liderlik, okul kültürü ve akademik başarı*. Eğitim Yayınevi
- Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma* (Tez No. 370648) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, K. (2023). *Okullarda sosyal adalet liderliği ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 807783) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kayserili, M. (2023). *Yöneticilerin kişiliklerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü* (Tez No. 807144) [Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi* (Tez No. 190321) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Korkut, A. (2008). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği* (Tez No. 226214) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Macneil, A., Prater, D. ve Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* (Tez No. 511879) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Merriam, B. S. (2018). *Nitel araştırma*. (Çev. S.Turan). Nobel Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, M. ve Sezgin, F. (2008). Okul kimliği ve aidiyet duygusu. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 77-90.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel davranış* (7. Baskı). Ekin Yayınları.
- Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılamaları* (Tez No. 229461) [Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları* (Tez No. 263326) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Robson, C. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Gerçek dünya araştırmaları* (çev. Ed. Ş. Çinkır ve N. Demirkasımoğlu). Anı Yayıncılık.
- Sarı-Karaarslan R. (2019). *Okulların örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 575990) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Sayılır, H. (2020). *Ortaokullardaki örgüt kültürü tipleri ve okul müdürlerinin yetki kullanımı algılarına ilişkin görüşleri: Karma yöntem (Sivas ili örneği)* (Tez No. 654781) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Schein E. H. (2006), *Career anchors participant workbook*. John Wiley&Sons, Inc
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Selvi, Ç. (2007). *İlköğretim okullarında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları: Erzincan ili örneği* (Tez No. 214478) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Sezerel, H. (2013). *Örgüt kültürünün farklılık yönetimine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 348972) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.



- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık* (Tez No. 220889) [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şişman, M. (2022). *Örgütler ve kültürler*. 5.Baskı. Pegem AYayıncılık.
- Şişman, M. (2023). *Öğretim liderliği*. 7.Baskı. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tankut, F. (2021). *Okullardaki örgüt kültürünün öğretmen liderliği ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Tez No. 703664) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Taş, M., Gündüz Karakuzu, E., Şımık, M. ve Durmaz, İ. H. (2023). Okul kültürü oluşturmada kültürel liderliğin rolü ile ilgili öğretmen görüşleri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(2), 444-465.
- Taylor, E. B. (2016). *The origins of culture and religion in primitive culture*. Harper & Brothers.
- Tekpınar, V. (2022). *İlkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü ile okullardaki yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 733411) [Yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Vurgun, L. ve Öztöp, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(13), 217-230.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 9.Baskı. Seçkin Yayınları.
- Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları: Şırnak ili İdil ilçesi örneği* (Tez No. 215106) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.