



Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültürü Oluşturan Dinamiklerin Yetkin Fonksiyonlarının İncelenmesi

İsmail Baş

MEB Eğitim Yöneticisi

ibasibasibas@hotmail.com, ORCID:0000-0009-8754-7712

Seda Yıldız İnci

MEB Eğitim Yöneticisi

sedayldz48@hotmail.com, ORCID:0000-0009-0431-9014

Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim yönetiminde örgütsel kültürü oluşturan dinamiklerin yetkin fonksiyonlarının incelenmesidir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için maddi unsurları bir araya getirmektedirler. Aynı amaç için var olan örgütler maddi unsurlarda benzerlik sağlamasına rağmen iş yapma biçimleri, sorunları çözmeye yöntemleri, belirsizliklerle baş etme yolları, örgüt içi bağlılık gibi örgüt kültürünü oluşturan soyut unsurlarda ayrılmaktadırlar. Bu unsurlarda ideal bir yapı kuran örgütler, rakiplerine göre üstünlük sağlayarak, rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Örgütlerdeki yaşanmışlıklar, zamanla değerleri oluşturarak örgüte ait bir içgüdü meydana getirmektedir. İçgüdüsel çözümler olarak da ifade edilebilecek örgüt kültürü; örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayan, sorunların çözülmesini basitleştiren, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve belirsizlik ortamında karar verilmesini sağlayan işlevlere sahiptir. Örgüt

kültürü, örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki yazılı olmayan güçlerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan maddi unsurların yanında soyut unsurlar da söz konusudur. Örgüt üyelerinin yazılı talimatların dışındaki davranışları veya arızı olarak ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kullanılan kalıplaşmış yöntemler örgütlerin başarısını etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin uyumlu ilişkiler geliştirmesini ve dayanışmasını sağlayarak örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Örgüte sonradan katılan üyelerin örgütteki olumlu ilişkiler ağına dahil olması örgütün devamlılığına önemli katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Örgütsel Kültür, Yetkin Fonksiyonlar

Investigation of the Competent Functions of the Dynamics that Make Up the Organizational Culture in Educational Management

Abstract

The aim of this study is to examine the competent functions of the dynamics that make up the organizational culture in educational administration. Organizations bring together material elements to achieve their goals. Although organizations that exist for the same purpose provide similarity in material elements, they differ in intangible elements that make up the organizational culture, such as ways of doing business, methods of solving problems, ways of coping with uncertainties, and organizational commitment. Organizations that establish an ideal structure in these elements gain competitive advantage by providing superiority over their competitors. Experiences in organizations create values over time and create an organizational instinct. Organizational culture, which can also be expressed as instinctive solutions; It has functions that make it easier for the organization to reach its goals, simplify the solution of problems, distinguish the organization from other organizations and enable decision-making in an environment of uncertainty. Organizational culture is the unwritten power of organizations to achieve their goals. In addition to the material elements that enable organizations to achieve their goals, there are also intangible elements. Behaviors of the members of the organization beyond the written instructions or the stereotyped methods used in solving the problems that may arise accidentally affect the success of the organizations. Organizational culture ensures the continuity of the organization by ensuring that the members of the organization develop harmonious relations and solidarity. The inclusion of the members who later joined the organization in the network of positive relations in the organization makes a significant contribution to the continuity of the organization.

Key Words: Educational Management, Organizational Culture, Competent Functions

Giriş

Kültür insanlığın doğayla mücadelesi sonucunda çözüm olarak ortaya koyduğu maddi ve soyut çözümler olarak ifade edilmiştir. Bu çözümler insanlığın ortak mirasından tevarüs ederek süregelmiştir.

Örgüt kültürü de bir kurumun karşılaştığı sorunlara bulduğu çözümlerin zamanla kalıcı hale gelmesi, kurumsal olarak yerleşmesi ve örgüte sonradan dahil olan kişilere aktarılan değerler olarak ifade edilebilir.

XX. yüzyılın sonlarında örgüt kültürü kavramının önem kazandığı görülmektedir. Aslında bu yüzyıl boyunca örgüt kültürüne yönelik bir eğilimin olduğunu görmekteyiz. Bu eğilim yüzyılın sonlarına doğru önem kazanmıştır.

Bu dönemde eğitim yönetimi başta olmak üzere muhtelif şirketlerin benzerlerine göre daha başarılı sonuçlar alması, ilginin örgüt kültürüne yönelmesini sağlamıştır. Japon şirketlerindeki yönetim tarzları incelenerek, başarının sebebi olarak örgüt kültürü ağırlıklı olarak incelenmeye başlanmıştır.

Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgüt kültürü, bir kurumun hem girdi hem de çıktı özelliklerini taşır

Örgüte sonradan dahil olanlar kendileriyle beraber örgüte kültürel özellikler getirirler. Bu özellikler örgüt kültürü için kaynak teşkil ederek örgüt kültürünün oluşmasına vesile olur.

Örgüt kültürü, genel kabul görmüş değer, inanç ve tutumlardan oluşur

Örgüt üyeleri; örgütteki davranış şekilleri, nasıl iletişim kurulması gerektiği, örgütün dinamikleri, yetkinin paylaşım şekilleri gibi konularda kolektif bir bütünlük taşımaktadırlar.

Örgüt kültürü, tamamıyla homojen değildir

Her örgütün kendine özgü özellikleri bulunmakla beraber, örgüt içerisinde farklı grupların kendilerine ait kültürel özellikleri de söz konusu olabilmektedir.

Örgüt kültürü, sonradan kazanılmış bir olgudur

Örgüt belli bir amaç etrafında somut ve soyut unsurların bir araya getirilmesiyle oluşturulan sistemli yapılardır. Örgütü oluşturan unsurlarından bir tanesi de insan kaynağıdır. Bir araya gelen üyeler süreç içerisinde, sonradan kendi kültürlerini oluşturmaktadırlar.

Örgüt kültürü, yazılı bir metin değildir

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hissettiği, gözlemlediği, davranışlarına yansıtarak somutlaştırdığı yazılı olmayan davranış kalıplarını ifade etmektedir. Örgüt kültürü yazılı bir belge yerine üyelerinin düşüncelerinde yer bulmaktadır.

Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır

Örgüt üyelerince belirli durumlarda belirli davranış şekilleri ile kendini gösteren örgüt kültürü, geçici davranışlar yerine sürekli dir.

Örgüt kültürü, soyut ve somut çıktılar olarak görülebilmektedir

Örgüt kültürünü örgütlerin sorun çözme yöntemlerinde görebileceğimiz gibi seramoni, ritüeller gibi somut çıktılarla da görebilmek mümkündür.

Örgüt kültürü, örgütü benzerlerinden ayırır

Günümüzde çoğu örgüt amaçlarına ulaşmak için somut unsurlarda benzerlik göstermesine rağmen ayırt edici unsur olarak örgüt kültürü öne çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş inançlar setidir

Örgütlerde hangi şartlarda hangi davranış kalıplarının uygulanacağı belirli bir zaman dilimindeki uygulamaların tekrarıyla kalıcı hale gelmektedir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YETKİN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki yazılı olmayan güçlerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan maddi unsurların yanında soyut unsurlar da söz konusudur. Örgüt üyelerinin yazılı talimatların dışındaki davranışları veya arızı olarak ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kullanılan kalıplaşmış yöntemler örgütlerin başarısını etkilemektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin uyumlu ilişkiler geliştirmesini ve dayanışmasını sağlayarak örgütün devamlılığını sağlamaktadır. (Güney, 2020c:190) Örgüte sonradan katılan üyelerin örgütteki olumlu ilişkiler ağına dahil olması örgütün devamlılığına önemli katkı sağlayacaktır.

Örgüt fonksiyonlarını yetkin ölçüde belirleyen kişiler örgüt yöneticilerdir. Bunlar aynı zamanda örgütün lideri ve kahramanı olarak da nitelendirilebilmektedir.

Liderler, örgütleri amaçlarına ulaştırmak için örgüt üyelerini inandırıp motive eden kişilerdir. Örgüt kültürünün oluşumu ve devamının sağlanması, liderlerin önemli görevlerindedir.

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültürü Oluşturan Dinamiklerin Yetkin Fonksiyonlarının İncelenmesi

Kahramanlar, örgütte yaptıkları çalışmalarla fark yaratan ve diğer üyelere örnek gösterilen kişilerdir. Gerek liderler gerekse kahramanlar davranışları, başarıları, sorunları çözme yöntemleri, girişkenlikleri vs özellikleriyle idealize edilirler.

Liderler ve kahramanlar, örgüt kültürünü oluşturan değerleri simgeleyerek örgüt kültürünün gücünü gösterirler. Liderler ve Kahramanlar, örgüt kültüründeki değerleri kendi kişiliklerinde yansıtan temsilciler olarak kabul edilmektedir (Köksal, 2007:38-40).

Örgüt üyeleri liderler ve kahramanların nezdinde örgüte dair varsayımlarda bulunurlar. Kahramanların güçlü olması örgütün de güçlü olduğu izlenimi vermektedir.

Kahramanlar örgüt üyeleri için rol model özelliği taşıyarak örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir fonksiyon gösterirler. Kahramanlar örnek davranışlar sergileyerek, örgütsel değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Örgütsel kahramanlar ulaşılabilir özellikler taşıdıkları için örgüt üyeleri kahramana dair özelliklere ulaşmak için çaba sarf ederler (Güney, 2020c:187).

Ülkemizin önemli firmalarından olan Sabancı Holdingin kurucusu Sakıp Sabancı ve Koç Holdingin kurucusu Vehbi Koç iş yapma şekilleri, davranış özellikleriyle birer kahraman olarak gösterilmektedir.

Kahramanların özelliklerinin ulaşılabilir olması çalışanları motive etmektedir. Aksi halde, kahramana gerçekçi olmayan özelliklerin atfedilmesi inandırıcılığı ortadan kaldıracaktır.

Kahramanlar aracılığıyla örgüt üyelerine, bu insanlara bakın, onlar gibi olun, siz kazanırsınız mesajı verilmektedir. Böylece örgütteki kültürel değerler harekete geçerek davranış modelleri oluşmaktadır.

Örgüt çalışanlarından yüksek düzeyde başarı ve azimli olma özellikleri kesişen; örgütlerin kurucuları, başarılı yöneticiler, fark yaratan çalışanları birer kahraman olabilir (Erkmen, 2010:67).

Örgüt üyeleri kahramanla özdeşleşmek için davranışları benzetme eğilimi içinde olacaklardır. Bu da örgüt kültürünün temelini oluşturan ortak davranış kalıplarının oluşması sürecini kolaylaştıracaktır.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz (Erkmen, 2010: 40-45, Güney, 2020c:190-192, Tutar, 2017: 221-225, Vural, 2018: 62-70)

Örgüt kültürü üyelere kimlik kazandırır

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yazılı olmayan davranış standartları oluşturur. Böylece davranışların sınırları çizilmiş olur.

Örgüt kültürü sorunların çözüm yöntemleridir

Örgütlerde karşılaşılan sorunlara getirilen çözüm yöntemleri zamanla gelenekselleşerek, sorunların çözüm yöntemlerinde standartlaşmayı ve pratikliği ortaya çıkarmaktadır. Böylece sorunlar daha kolay yollardan çözülebilmektedir.

Örgüt kültürü bir motivasyon aracıdır

Örgütte oluşan ortak değerler algısı ile sosyal tatmin duygusu ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine aidiyet hissi kazandırarak örgüt üyelerinin motive olmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayırmaya yarayan bir araçtır

Benzer amaç için faaliyet gösteren örgütler amaçlarına ulaşmak için çoğu zaman ortak maddi unsurlar kullanabilmektedir. Dışarıdan yapılacak bir gözlemde birbirine benzer gibi görünen bu örgütleri birbirinden ayıran unsur; örgütte işlerin nasıl yapıldığı, sorunların nasıl çözüldüğü, yeniliklere uyum sağlama süreci gibi örgüt kültürü öğeleridir.

Örgüt kültürü, çatışmaları azaltır

Örgüt kültürü, örgütte bir arada yaşamak zorunda olan üyeleri yapılması gereken işler konusunda ortak bir yöntem kullanmaya yönelttiği için belirsizliği ve haliyle çatışmaları da azaltmaktadır.

Örgüt kültürü, yönetime yardımcı olarak kontrol ve koordinasyonu sağlar

Örgüt kültürü, çalışanların hangi sınırlar içerisinde kalacağına dair soyut standartlar oluşturarak, örgüt üyelerinin davranışlarına kurallar koyar. Böylece kural dışına çıkılacak davranışlara dair ortak bir kanı yaratarak, dolaylı denetim fonksiyonu görür.

Örgüt kültürü belirsizlikleri azaltır

Örgütler değişken ortamlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgüt kültürüyle oluşan değerler, varsayımlar ve normlar örgütün maruz kaldığı değerşken ve belirsiz ortamlarda sağlıklı karar almayı sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik ve etkililiği artırır

Örgüt kültürü örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı, iş yapma ve sorun çözme şekillerinde standart uygulamalar ve örgüt üyeleri arasında sosyalleşmeyi arttırarak örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözer:

Bir toplum içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgüt, toplumun dinamiklerine, toplumun sosyal ve kültürel yapısına uyum sağlayarak uyumlu bir birliktelik sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, rekabet avantajı sağlar

Örgütler amaçlarına ulaşmak için maddi unsurları bir araya getirmektedirler. Aynı amaç için var olan örgütler maddi unsurlarda benzerlik sağlamasına rağmen iş yapma biçimleri, sorunları çözme yöntemleri, belirsizliklerle baş etme yolları, örgüt içi bağlılık gibi örgüt kültürünü oluşturan soyut unsurlarda ayrılmaktadırlar. Bu unsurlarda ideal bir yapı kuran örgütler, rakiplerine göre üstünlük sağlayarak, rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Örgütlerdeki yaşanmışlıklar, zamanla değerleri oluşturarak örgüte ait bir içgüdü meydana getirmektedir. İçgüdüsel çözümler olarak da ifade edilebilecek örgüt kültürü; örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayan, sorunların çözülmesini basitleştiren, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve belirsizlik ortamında karar verilmesini sağlayan işlevlere sahiptir.

Sonuç

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan maddi unsurların yanında soyut unsurlar da söz konusudur. Örgüt üyelerinin yazılı talimatların dışındaki davranışları veya arızı olarak ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kullanılan kalıplaşmış yöntemler örgütlerin başarısını etkilemektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin uyumlu ilişkiler geliştirmesini ve dayanışmasını sağlayarak örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Örgüt fonksiyonlarını yetkin ölçüde belirleyen kişiler örgüt yöneticileridir. Bunlar aynı zamanda örgütün lideri ve kahramanı olarak da nitelendirilebilmektedir.

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültürü Oluşturan Dinamiklerin Yetkin Fonksiyonlarının İncelenmesi

Liderler, örgütleri amaçlarına ulaştırmak için örgüt üyelerini inandırıp motive eden kişilerdir. Örgüt kültürünün oluşumu ve devamının sağlanması, liderlerin önemli görevlerindedir. Kahramanlar, örgütte yaptıkları çalışmalarla fark yaratan ve diğer üyelere örnek gösterilen kişilerdir.

Liderler ve kahramanlar, örgüt kültürünü oluşturan değerleri simgeleyerek örgüt kültürünün gücünü gösterirler. Bunlar, örgüt kültüründeki değerleri kendi kişiliklerinde yansıtan temsilciler olarak kabul edilmektedir.

Örgüt üyeleri liderler ve kahramanların nezdinde örgüte dair varsayımlarda bulunurlar. Kahramanların güçlü olması örgütün de güçlü olduğu izlenimi vermektedir.

Kahramanlar örgüt üyeleri için rol model özelliği taşıyarak örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir fonksiyon gösterirler. Kahramanlar örnek davranışlar sergileyerek, örgütsel değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Örgüt çalışanlarından yüksek düzeyde başarı ve azimli olma özellikleri kesişen; örgütlerin kurucuları, başarılı yöneticiler, fark yaratan çalışanları birer kahraman olabilir.

Örgüt üyeleri kahramanla özdeşleşmek için davranışları benzetme eğilimi içinde olacaklardır. Bu da örgüt kültürünün temelini oluşturan ortak davranış kalıplarının oluşması sürecini kolaylaştıracaktır.

Örgüt kültürü, örgütte bir arada yaşamak zorunda olan üyeleri yapılması gereken işler konusunda ortak bir yöntem kullanmaya yönelttiği için belirsizliği ve haliyle çatışmaları da azaltmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların hangi sınırlar içerisinde kalacağına dair soyut standartlar oluşturarak, örgüt üyelerinin davranışlarına kurallar koyar. Böylece kural dışına çıkılacak davranışlara dair ortak bir kanı yaratarak, dolaylı denetim fonksiyonu görür.

Örgütler değişken ortamlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgüt kültürüyle oluşun değerler, varsayımlar ve normlar örgütün maruz kaldığı değişken ve belirsiz ortamlarda sağlıklı karar almayı sağlamaktadır.

Örgüt kültürü örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı, iş yapma ve sorun çözme şekillerinde standart uygulamalar ve örgüt üyeleri arasında sosyalleşmeyi arttırarak örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Bir toplum içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgüt, toplumun dinamiklerine, toplumun sosyal ve kültürel yapısına uyum sağlayarak uyumlu bir birliktelik sağlamaktadır.

Örgütte oluşan ortak değerler algısı ile sosyal tatmin duygusu ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine aidiyet hissi kazandırarak örgüt üyelerinin motive olmasını sağlamaktadır.

Örgütsel süreçlerde benzer amaç için faaliyet gösteren örgütler amaçlarına ulaşmak için çoğu zaman ortak maddi unsurlar kullanabilmektedir. Bu ortak maddi unsurlar örgütleri kenetlemekle kalmaz gelişimleri için de motive güç sağlar.

Dışarıdan yapılacak bir gözlemede birbirine benzer gibi görünen bu örgütleri birbirinden ayıran unsur; örgütte işlerin nasıl yapıldığı, sorunların nasıl çözüldüğü, yeniliklere uyum sağlama süreci gibi örgüt kültürü öğeleridir.

Kaynakça

Aktan, C. C. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü* , 1-11.

Bakoğlu, R., Aşkun, O., & Yıldırım, H. (2016). *Türkiye'de Kamu Kurum Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Güney, S. (2020). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel.

Güney, S., & Mansurova, S. (2017). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Bir Uygulama. *Anadolu Bil MYO Dergisi*(52), 37.

Güvenç, B. (2020). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.

Karadirek, G., & Genç, K. Y. (2020). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Astana Yayınları.

Köksal, K. (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 222.

Mirze, S. K. (2021). *Liderlik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültürü Oluşturan Dinamiklerin Yetkin Fonksiyonlarının İncelenmesi

Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1282.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 123-137.

Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Varoğlu, A. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Vural, Z. B. (2018). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.