

## Örgütler ve Kültürler: Okul Kültürü Mehmet Şişman

### Yazarın Biyografisi ve Eserleri

**Yazar ve Kitap:** Mehmet Şişman (2022), Örgütler ve Kültürler: Okul Kültürü (Geliştirilmiş 5. Baskı). ss. 285, Pegem Akademi, Ankara. ISBN: 978-975-6802-72-4

**Yazar Hakkında:** Dr. Mehmet Şişman, çalışmalarıyla eğitim yönetimi alanının gelişiminde katkılar sağlamış akademisyenlerdendir. Yazar, lisans eğitimini Atatürk Üniversitesinde Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde tamamladıktan sonra bir süre öğretmenlik yapmış; lisansüstü eğitimini Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tamamlamıştır. Sırasıyla Millî Eğitim Bakanlığı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi ve Yükseköğretim Kurulu gibi pek çok kurumda akademik ve idari görevlerde bulunmuştur. Yazarın, Örgütler ve Kültürler: Okul Kültürü kitabıyla birlikte Örgüt Kültürü (1994), Öğretmenliğe Giriş (1999), Eğitimde Toplan Kalite Yönetimi (2001), Öğretim Liderliği (2004), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (2007), Bir İnsan Olarak Okul Müdürü (2012), Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar (2020) gibi pek çok eseri bulunmaktadır. Kitaplarının yanında eğitim bilimleri alanında yayımlanmış çok sayıda makale ve bildirileri vardır. Yazarın akademik çalışmaları, genel olarak eğitim yönetimi, okul yönetimi, kurumsal kültür ve liderlikle ilgili olup çalışmalarıyla Türkiye eğitim sisteminin gelişmesine katkılar sağlamıştır. Eserleri, eğitim yönetimi ve liderlik konularında yaptığı analizlerle alanda çalışan akademisyen, araştırmacı ve okullar için önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

1. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Programı Doktora Öğrencisi

## Giriş

Yazarın 1990'lı yılların başında hazırladığı doktora tezi, ilkokullarda Örgüt Kültürü adını taşımakta olup Örgütler ve Kültürler adını taşıyan bu kitabı, söz konusu tezde ele aldığı bazı konuların yeniden ele alınarak düzenlenmiş bir halidir. Örgüt ve kültür kavramları, disiplinler arası kavramlar olması sebebiyle birçok alanda araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Kültürün çok boyutlu bir kavram olması, farklı tanımlamaların yapılmasına yol açmaktadır. Kültür üreten sosyal bir varlık olan insan, bir kültür içinde dünyaya gelmekte, o kültür içinde sosyalleşmekte ve çevresine uyum sağlamaktadır. Örgütler de insanların yeniden sosyalleşme sürecine girdiği alanlar olduğundan örgüt ve kültür kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Kültürü örgütler açısından ele alan ve analiz eden çalışmalarda bu kavram, farklı açılardan ele alınarak analiz edilebilmektedir.

Dr. Şişman, Örgütler ve Kültürler: Okul Kültürü adlı kitabında öncelikle kültür kavramını çeşitli boyutlarıyla ele alarak bu konudaki teorik arka planı sunduktan sonra söz konusu kavramı, örgüt ve okul kavramlarıyla ilişkileri yönünden incelemiştir. Bu kitapta temel konu başlıkları; insan, toplum ve kültür; kültürel açıdan örgüt ve okul; farklı paradigmlar açısından örgüt ve okul; farklı perspektif ve metaforlar açısından örgüt ve okul; kültürler arası farklılaşma ve yönetim; örgüt kültürü ve okul kültürü kavramları; kültürün ögesi olarak inançlar, değerler, semboller, uygulamalar şeklindeki alt başlıklardan oluşmaktadır. Daha sonra kitapta örgüt kültürleriyle ilgili sınıflamalar, örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri, örgüt kültürü araştırmaları, örgüt kültürünün oluşması ve paylaşılması, örgüt kültürünün değişmesi ve yönetimi başlıklarından oluşan bölümler yer almaktadır. Kitabın ilk basımı Pegem Akademi tarafından 2001 yılında Örgütler ve Kültürler adıyla yapılmıştır. Bu baskısında ise yazar, önceki baskılarından farklı olarak konuyu, okul ve okul kültürü kavramları açısından da ele almıştır. İncelenen kitap, 2022 yılında geliştirilmiş beşinci baskı olup önceki baskılarından farklı olarak yazar, kitabında alt başlık olarak Okul Kültürü ifadesini eklemiştir. Bu haliyle kitap kaynakçasıyla birlikte 285 sayfadan oluşmaktadır.

## Yönetimde Kültür ve Örgüt Kültürünün Rolü

Kitapta kültür kavramı; örgütler, yönetim ve okul kavramları bağlamında incelenmiş; ayrıca örgütlerde liderliğin, kültürün oluşum ve değişme süreçleri üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Öteden beri farklı alanlarda üzerinde uzun tartışmalar yapılan kültür kavramı, örgütler ve yönetimle ilgili olarak geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren yapılan tartışmalarda da yoğun olarak yer almış; bu bağlamda örgüt kültürü ve okul kültürü kavramları, tartışmaların merkezinde yer almaya devam etmiştir. Kitap; kültür araştırmacılarına, yönetim alanında araştırma yapanlara, lisansüstü eğitim öğrencilerine ve okul yöneticilerine yol gösterici bir mahiyette yazılmıştır. Yazar, örgütler ve yönetimle ilgili pek çok konunun kültür kavramı çevresinde açıklanabileceğini, dolayısıyla geleneksel araştırma başlıklarını ele almada yeni bir yaklaşım önermektedir. Zira geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren farklı ülkelerde farklı örgütlerde kültürler arası karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalarla birlikte yönetimde kültürler arası farklılaşma konusu da önem kazanmıştır. Bu bağlamda yazar; örgütler, yönetim, okul ve eğitimle ilgili yerleşik algıları değiştirerek yaşanan bazı sorunlara, farklı bakış açılarıyla birlikte kültür odaklı olarak da bakılmasını önermektedir. Yazarın bu konuda yazdığı doktora tezi, 1994 yılında görev yaptığı üniversitenin yayınları için basılmış; bu baskısının tükenmesinden sonra ilgili üniversite telif haklarını yazara devretmiş; ilgili tezdeki araştırma kısmı kitaptan çıkarılarak yeni baskısı, Örgütler ve Kültürler olarak yapılmıştır. Zaman içinde yazar, görüşlerini sürekli geliştirerek konuyu daha geniş bir perspektifle ele almıştır.

Kitabın başlangıcında yazar, bazı kavramların tanımlarını detaylı bir şekilde açıklamıştır. Kitabın ilk bölümünde kültür kavramı, farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Ardından kültür, insan ve toplum arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Kültürün boyutları ve unsurları detaylı olarak ele alınırken, farklı paradigmlara göre ve teorilere göre kültür tanımlarına yer verilmiştir. Benzer biçimde toplum kavramı da farklı paradigmlar çerçevesinde çözümlenmiştir. Kitapta örgüt ve yönetim kavramları da farklı teorik çerçevelere ve paradigmlara göre ele alınmıştır. Örgüt kavramını tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımlar, detaylı şekilde açıklanmıştır.

Kitapta örgüt ve kültür kavramları arasındaki ilişkiler açıklanarak farklı kültürlerde örgüt ve yönetime ilişkin bakış açılarına nasıl yansıdığına değinilmiştir. Farklı kültürlerde örgüt ve yönetim kavramlarının nasıl algılandığı açıklandıktan sonra yönetici kavramının da farklı kültürlerde nasıl algılandığı ve yönetim uygulamalarının nasıl gerçekleştiği açıklanmıştır. Bu çerçevede ülkelerin yönetimle ilgili anlayış ve uygulamalarına kültürün nasıl yansıdığı detaylı şekilde açıklandıktan sonra Avrupa, Amerika ve Uzak Doğu'dan bazı ülkelerden örneklerle yönetim anlayışı ve uygulamalarındaki kültürel farklılıklar ortaya konulmuştur. Ayrıca, kültürler arası karşılaştırılmalı yönetim alanında kültürün söz konusu edildiği konu başlıkları tanımlanmış ve söz konusu farklılıklar detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda farklı boyutlarda gündeme gelen kültürel özellikler sıralanmış; kültürün özelliklerinin toplumsal yaşama yansımaları aktarılmıştır. Daha sonra örgüt kültürü ile ilgili kapsamlı açıklamalar yapılmış; bu kavramın yönetim alanındaki araştırmalarda yaygın bir biçimde gündeme gelmesinin ve kullanılmasının nedenleri açıklanmış; yapılan çalışmalarda kültürün popüler hale gelmesiyle birlikte hangi yöntemlerin ön planda olduğu ve alanın önde gelen araştırmacılarının görüşleri, detaylı olarak belirtilmiştir. Örgüt kültürü ile toplumun genel kültürü arasındaki ilişkiler, benzerlikler ve farklılıklar, açık bir şekilde ifade edilmiş olup örgüt kültürünün tarihsel süreçte nasıl geliştiği, hangi araştırmacıların öncülük ettiği belirtilmiştir. Örgüt kültürünün yönetim alanındaki önemi vurgulanırken bu kavramın hala güncelliğini korumasının nedenleri açıklanmıştır. Yönetim bilimlerinde yaşanan paradigma dönüşümünün örgüt kültürü kavramına nasıl yansıdığı ve bu değişimlerin getirdiği yenilikler ele alınmıştır. Sonrasında ise yöneticiler için örgüt kültürünün önemi açıklanmış ve alana özgü özel tanımlara yer verilmiştir. Kitapta kültürün farklı boyutlarına odaklanarak örgüt kültürünün çeşitli boyutları derinlemesine analiz edilmiştir. Kültürün sadece örgütsel süreçleri etkileyen bir araç olmadığı, aynı zamanda örgütün kimliğini oluşturan ve sürdüren bir yapı olduğu vurgulanmıştır. Örgüt kültürünün günlük işlerin yapılışından, örgüt stratejilerine kadar geniş bir alanda etkili olduğu gösterilmiştir.

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, eğitim kurumları ve okullar bağlamında da önem kazanmış, bu alanda yapılan çalışmalarla

örgüt kültürünün dinamiklerini ve işlevselliğini derinlemesine anlamak için çeşitli metodolojik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kitapta örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalara ve bu araştırmalarda kullanılan yöntemlere kapsamlı şekilde yer verilmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların disiplinler arası mahiyette olduğu vurgulanmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların zenginliği ve bu konudaki teorik ve metodolojik çeşitlilik ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünün anlaşılmasına ilişkin farklı teorilerin ve araştırma yöntemlerinin nasıl kullanılabileceğine ilişkin kapsamlı bir çerçeveye sunulmuştur.

### **Kurumsal Yaşamda Kültürün Dönüştürücü Gücü**

Kitapta örgüt kültürü kavramının, örgütler açısından bir paradigma, bir teori veya bir değişken olarak ele alınıp incelenmesine ilişkin açıklamalara detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin çalışmalar, makro ve mikro düzeydeki çalışmalar şeklinde sınıflandırılarak konuyla ilgili araştırma yöntemleri kapsamlı bir şekilde ele alınmış; bu yöntemlere göre yapılan temel araştırmalara yer verilmiştir. Farklı çalışmalarda örgüt kültürünün öğelerine ilişkin sınıflamalar, oluşturulan bir çerçeve içinde açıklanmış, ardından örgüt kültürüne dair yapılmış bazı sınıflamalara yer verilerek alanda çalışmalarla bilinen bazı araştırmacıların kültür ve örgüt kültürü sınıflamaları incelenmiştir. İşlevsel açıdan örgüt kültürünün bazı temel işlevleri açıklanarak örgütsel ve yönetsel açıdan kültürün işlevleri tanımlanmıştır. Ayrıca, kültürün farklı örgütsel değişkenlerle olan ilişkisine de değinilmiştir.

Kitapta kültürün, örgüt yapısı ve işleyişindeki kritik rolü detaylı olarak incelenerek bir metafor, paradigma, değişken ve alt sistem olarak örgütü çözümlemedeki rolü analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgüt kimliğini oluşturmada kültürün nasıl bir etkisinin olduğu somut bir şekilde ifade edilmiştir. Okulların kültürel özelliklerinin, liderlik, karar verme, değişme ve yenilik gibi süreçlerdeki kritik rolü ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin, bir eğitim ve öğretim liderli olarak yetiştirilmesi öngörülmüştür. Kültürün, örgütler için sadece bir etken ya da değişken değil aynı zamanda temel yapı taşı olduğu gösterilmeye çalışılmış olup her örgütün başlı başına bir kültür olduğu tezi savunulmuştur. Örgüte ve okula ilişkin ontolojik

ve epistemolojik yaklaşımlar üzerinde durularak farklı paradigmalara göre analizler yapılmıştır. Kültüre ilişkin olarak örgütler ve okul bağlamında farklı paradigmalara ilişkin teorik altyapı sunulmuş, disiplinler arası bir bakış açısıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Örgüt ve okul kavramlarına ilişkin farklı bakış açıları ortaya konulmuş, bu kavramların çözümlenmesinde farklı metaforların rolü analiz edilmiştir. Okul ve insana ilişkin farklı metaforların sosyal, duygusal ve işlevsel açıdan ne derece önemli olduğu tartışılmıştır. Örgütlerin ve okulların karmaşık yapısını açıklamada metaforların kolaylaştırıcı rolü gösterilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütsel analizlerde sıklıkla kullanılan makine, beyin, organizma, hapishane gibi temel metaforlar derinlemesine incelenmiştir. Bununla birlikte kültürün örgütlerin yönetimindeki etkisi, uluslararası ve kültürel bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Farklı kültürlerin örgütsel davranışa nasıl yansıdığı ve yönetim süreçlerini nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Zengin örneklerle kültürler arası farklılıkların örgütlerin başarısı üzerindeki etkisi de değerlendirilmiştir.

Kitapta okul kültürü ve örgüt kültürü kavramlaştırmaları arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınmıştır. Kültür ve okul kültürü kavramları, yönetici, öğretmen ve öğrenciler açısından da değerlendirilmiştir. Okul kültürüne ilişkin çalışmalar, tarihsel süreç içinde ele alınarak örgüt kültürüyle ilişkilendirilmiştir. Örgüt kültürünün temel öğelerinden olan inançlar ve değerler açıklanmış; temel inançların ve varsayımların bireylerin düşünce ve davranışlarına nasıl yansıdığı incelenmiştir. Ayrıca değerlerin ve normların örgütteki sosyal düzeni sağlamadaki rolü açıklanmış; bireysel davranışların yanında örgütsel stratejileri yönlendirmedeki etkisi gösterilmiştir. Kültürün bir unsuru olarak örgütsel törenlerin işlevi değerlendirilmiş olup söz konusu törenler, yapılış amaçlarına göre sınıflandırılmıştır. Okullarda kullanılan ortak dil ve söylemin kültürel açıdan analizi yapılarak kültürün bir ögesi olarak dilin işlevleri açıklanmış, okuldaki değişim sürecinde dilin önemi incelenmiştir. Örgüt kültürünün oluşmasında ve öğrenilmesinde etkili olan uygulamalar ve liderliğin rolü değerlendirilmiştir. Örgüt kültüründe meydana gelen değişimler ve bu değişimin yönetim süreci de ele alınmıştır.

Okul bağlamında örgüt kültürünün değişmesi ve yönetimi, dinamik bir süreç olarak ele alınarak eğitim örgütlerinin sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından kritik önemi vurgulanmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün değişim sürecinde liderlik, iletişim ve değerler gibi etkenlerin oynadığı önemli rol öne çıkarılmıştır. Örgüt kültürünün, sabit bir yapıya sahip olmadığı, sürekli gelişen ve yeniden inşa edilen, değişime açık bir olgu olduğu belirtilmiştir. Okul bağlamında bu değişimin, içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle gerçekleştiği ifade edilerek okul yöneticilerinin değişim süreçlerini başlatma, sürdürme ve yönetmedeki kritik rolü vurgulanmıştır. Örgüt kültürünün değişmesinde törenler, ritüeller ve bir kültür unsuru olarak dilin stratejik şekilde kullanımı ele alınmış; kurumsal değişim sürecinde oluşan dirençle başa çıkma yöntemleri de kapsamlı şekilde incelenmiştir. Yazara göre kurumsal değişim, söyleme dayalı bir süreç olup bir söylem başka bir söylemle yer değiştirmektedir. Okulların kendine özgü kültürel özellikleri dikkate alınarak değişim süreçlerinin de buna uygun şekilde tasarlanması gerekmektedir.

### Değerlendirme ve Sonuç

Kitap eğitim yönetimi, işletme yönetimi ve kamu yönetimi gibi yönetim alanlarıyla ilgili bazı temel kavramlar detaylı bir şekilde ele alınmış; örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışından itibaren tarihsel süreçte geçirdiği evrime detaylı olarak yer verilmiştir. Günümüzde özellikle eğitim yönetimi alanında örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmaların hala güncelliğini koruması nedeniyle, kitapta ele alınan kavramlar ve kuramlar, yeni yapılacak çalışmalar için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Örgüt ve kültür kavramlarının disiplinler arası bir şekilde ele alınmış olması, kitabın daha geniş bir okuyucu kitlesine ulaşmasını sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle kitabın güncelliğini ve önemini koruduğunu söylemek mümkün olup yönetim, örgüt, okul ve kültür üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar için temel bir kaynak niteliğindedir.

Kitap, örgütler ve okullara ilişkin yerleşik bakış açılarının yeniden sorgulanması ve yorumlanması gerektiğini savunmaktadır. Geleneksel olarak yapılan örgüt analizlerinde örgütler; yapı, amaç, süreç ve iklim gibi bazı boyutlarda ele alınarak çözümlenirken bu kitapta yazar, kültürün bütün bu boyutları kuşatan şemsiye bir kavram olduğunu savunmaktadır. Kitapta, kültürün yalnızca bir

## Kaynakça

değişken olmadığı aynı zamanda örgütlerin kimliğini belirleyen kuşatıcı çatı bir kavram olduğu, dolayısıyla bir örgütle ilgili hemen şeyin bu kavram ekseninde açıklanabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün kurumsal yapı ve süreç gibi boyutlarla nasıl bir etkileşim içinde olduğu açıklanarak, kültürel boyutların örgütlerin amaçlarına ulaşmasında nasıl bir çerçeve sunduğu tartışılmıştır. Bu yönüyle kitap örgütsel analizlere yeni bir perspektif sunmaktadır. Özellikle de eğitim/okul yönetiminde okul kültürünün kritik rolü, somut örneklerle net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

Sonuç olarak kültür, bireylerin toplum içinde bir arada yaşamasını sağlayan önemli araçlardan biri olduğu kadar kurumsal yaşamda da önemli bir yer tutmaktadır. Toplumsal değişme sürecinde kültürde meydana gelen değişimler, örgütleri de doğrudan etkileyerek örgütlerin yapı ve işleyişinde değişikliklere yol açar. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için değişen sosyal kültüre uyum sağlaması de gerekir. Okullar, toplumu şekillendiren kurumsal yapılar olarak değişen bir toplumda sosyal kültüre uyum sağlamanın yanında aynı zamanda kültürü yeniden oluşturmakla sorumlu kurumlar olarak da görülebilir. Bu sebeple okul kültürünün oluşması, anlaşılması, değişmesi süreçlerinde kültüre liderlik edilmesi, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri üstlenmeleri de önemlidir.

Bu eser, örgütlerin ve okulların kültürel bakış açısıyla anlaşılmasına ve analiz edilebilmesine ilişkin kapsamlı teorik ve pratik çerçeve oluşturmaktadır. Kültürün, örgütlerde ve okullarda yalnızca bir değişken ya da alt sistem olarak değil aynı zamanda onların kimliğini şekillendiren unsur olduğunu göstererek örgütsel analizlere yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Bu yönüyle kitap, kültür merkezli liderlik ve yönetim anlayışını benimseyen araştırmacılar, eğitimciler ve yöneticiler için temel kaynak olma özelliği göstermektedir.

Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.

Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler: Okul Kültürü (4. Baskı)*. Pegem Akademi.

Şişman, M. (2023). *Öğretim liderliği (7. Baskı)*. Pegem Akademi.