



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GAZİANTEP

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA YETERLİK DÜZEYLERİ (ADİYAMAN İLİ
BESNİ İLÇESİ EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA)**

Yüksek Lisans Tezi

Ramazan SERTPOLAT

Gaziantep, 2013

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA YETERLİK
DÜZEYLERİ (ADİYAMAN İLİ BESNİ İLÇESİ EĞİTİM KURUMLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA)**

Yüksek Lisans Tezi

Ramazan SERTPOLAT
Danışman: Prof.Dr. Edibe SÖZEN

Gaziantep, 2013



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı	Kamazan SERTPOLAT
Numarası	112 102 222 2
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	İşletme Anabilim Dalı

Sınavın

Tarihi	17.09.2017
Süresi	15:40 — 16:20
Yeri	

Karar

<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
X		X		

Gazikent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

17.09.2017

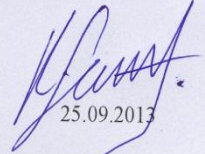
Jüri Başkanı
Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Edibe SÖZEN

Üye
Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Akif AKKINÇ

Üye
Öğretim Üyesi

Prof. Dr. R. Cengiz AKGÖL

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri (Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Üzerine Bir Uygulama)” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.



25.09.2013

Ramazan SERTPOLAT

imza

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın başlangıç aşamasından sonlandırılmasına kadar pek çok kişinin emeği bulunmaktadır.

Öncelikle her zaman derin bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, benden hiçbir konuda desteğini esirgemeyen, araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, anlayış ve yardımlarından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Edibe SÖZEN'e, bulguların analizinde yardımcı olan Ydr.Doç.Dr. Ramazan SAĞ'a tez çalışmamı yazım ve noklama açısından inceleyen değerli meslektaşlarım Nevzat AVŞAR'a Banu ERDOĞAN'a, Ş.Muhittin MISIROĞLU'na, Sait KARAKUŞ'a kaynaklarını benden esirgemeyen Ömer BAŞÇOBANLAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hayatım boyunca her konuda yanımda olan, ilgi ve desteklerini çalışmam boyunca da benden esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

Gaziantep, 2013

Ramazan SERTPOLAT

ÖZET

Bu araştırma, eğitim kurumlarının kurumsal kültür yapılarını ortaya koymak ve okul yöneticilerinin okullarda kurum kültürü oluşturmada yeterlik düzeylerini ölçerek bazı değişkenlere göre değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Besni ilçesinde bulunan okullarda görevli 925 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden, tesadüfi (random) örneklem yöntemi ile seçilen 320 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın veri toplama aracı, “Kişisel Bilgi Formu” , “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri Ölçeği” dir. Araştırmada iki alt problem yanıtlanmaya çalışılmıştır. Verilerin çözümü alt problemlere göre farklı analiz teknikleri ile yapılmıştır. Betimleyici istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapma ile “t testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi “ANOVA” kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Öğretmenler okulun kurumsal amaçlarını yeterince anladığını, kişiliklerine saygı gösterildiğini, bilgi ve becerilerine güvenildiğini, kendilerini okulun bir üyesi olarak gördüklerini düşünürken; öğretmenlerin bir kısmı görev yaptıkları kurumdaki arkadaşları arasında düşük düzeyde bir çatışma olduğuna, özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenlerin ödüllendirilmediğine, ödüllerin öğretmen başarısına göre verilmediğine, bütün öğretmenlere ilgi gösterilmediğine inanmaktadır. Katılımcılar, okul yöneticilerini konuşma ve yazı dilini kullanmada, ekip ruhunu yerleştirmede, öğretmenleri meslektaş olarak görmede, okulun kural ve değerlerini yorumlamada, okulun ortak parolasını oluşturmada yeterli bulurken okula yeni gelen öğrenci ve öğretmenleri kaynaştırmada, geleneksel törenler düzenlemede, öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışma oluşturmada yeterli düzeyde görmemektedir.

Öğretmenlerin kurum kültürüne ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin algıları demografik ve mesleki özelliklerle karşılaştırıldığında cinsiyet, branş, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yaş ve hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir fark görülmemiştir.

Anahtar Sözcükler: Kurum Kültürü, Okul, Okul kültürü, Öğretmen

ABSTRACT

This study is done for the purpose of revealing the structure of corporate culture of educational institutions, and evaluating them by measuring proficiency levels of school administrators according to the certain variables in creating the corporate culture.

The population of the study consists of 925 teachers who work in the schools in Besni District of Adiyaman Province in 2012 – 2013 academic year. The sample of the study consists of 320 teachers chosen by “ the random (random) sample method” in this population.

The methods of study's data collection are "Personal Information Form", "School Culture Scale" and “Proficiency Levels of School Administrators Creating Corporate Culture Scale ”. It is tried to answer two sub-problems at this study. Different analyzes is used for solving the datas about the sub-problems. By arithmetic average and standard deviation out of descriptive statistics and "t-test" and "One-Way Analysis of Variance ANOVA" are used.

Findings of the study can be summarized as follows.

While most of the teachers think they understand the corporate objectives of the school enough, their personalities are respected at school, their knowledge and skills are trusted, and they see themselves as a member of the school; some of them believe there is a conflict among colleagues at a low level in their schools, the teachers with original ideas and productives are not rewarded, the awards are not given according to the teachers' success, and not interested in all the teachers. The participants think while the school administrators are sufficient enough to use spoken and written language, to establish the spirit of team, to accept the teachers as colleague, to interpretate the rules and values of the school, to create the common password of the school; they are not sufficient enough to inculsive the new coming students and teachers, to organize traditional ceremonies, and create the social and professional solidarity.

It is understood there is no significant difference among the gender, branch and the schools they are working when both teachers' and school administrators' perceptions about the professional level in creating corporate culture are compared to their demographic and professional characteristics. It is noticed that there is a significant difference in the variable age and years of service.

Keywords: Organizational Culture , School, School culture, Teacher

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	I
Özet.....	II
Abstrac.....	III
Tablo Listesi.....	VI
Kısaltmalar.....	VII
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	2
1.2 Problem Cümlesi	4
1.3 Alt Problemler	4
1.4 Araştırma Konusu ve Önemi	5
1.5 Araştırmacının Amacı	5
1.6 Varsayımlar	5
1.7 Sayıtlar	6
1.8 Sınırlılıklar	6
1.9 Tanımlar	6
2. İLGİLİ KAYNAKLAR	7
2.1 Kurum Kavramı.....	7
2.2 Kültür	8
2.3 Kurum Kültürü	10
2.3.1 Kurum Kültürünün Oluşumu	13
2.3.2 Kurum Kültürünün Özellikleri Ve İşlevleri.....	14
2.3.3 Kurum Kültürünün Önemi	16
2.3.4 Kurum Kültürünün Yararları	17
2.3.5 Kurum Kültürünün Katmanları ve Öğeleri.....	18
2.3.6 Baskın ve Alt Kültürler	26
2.3.7 Güçlü ve Zayıf Kurum Kültürü	26
2.3.8 Kurum Kültür Modelleri	28
2.3.9 Kurum Kültürünün Değişimi Ve Yönetimi	36
2.4 OKUL KÜLTÜRÜ	37
2.4.1 Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Korunması	40
2.4.2 Okul Kültürünün Temel Öğeleri.....	41
2.4.3 Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini	42
2.4.4 Okul Kültüründe Değişim	46

2.4.5	Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması	47
2.4.6	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	47
2.4.7	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	49
3.	METODOLOJİ	50
3.1	Araştırma modeli	50
3.2	Evren Ve Örneklem	50
3.3	Veri Toplama Aracı	50
3.4	Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	52
4.	BULGULAR VE YORUMLAR.....	53
4.1	Öğretmenlerin Demografik Ve Mesleki Bilgileri.....	53
4.1.1	Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	53
4.1.2	Mesleki Bilgilere Ait Bulgular	54
4.2	Öğretmenlerin Okul Kültürüne Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	55
4.3	Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliliklerine Yönelik Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı:	60
4.4	Öğretmenlerin Okul Kültürüne Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Değişimi:	66
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1	Kurum Kültürüne İlişkin Sonuçlar	74
5.2	Okul Yöneticilerini Kurum Kültürün Oluşturma Yeterlik Düzeylerine İlişkin İlişkin Sonuçlar.....	75
5.3	Öneriler	78

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Liderliği	44
Tablo 2 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	53
Tablo 3 Öğretmenlerin Mesleki Özellikleri Bilgisi	54
Tablo 4 Öğretmenlerin Okul/Kurum Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı	55
Tablo 5 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliklerine Yönelik Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı	61
Tablo 6 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Onların Cinsiyetlerine Göre Değişimine Yönelik T Testi Sonuçları	66
Tablo 7 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Yaş Özelliklerine Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları	67
Tablo 8 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Okul Türüne Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları	69
Tablo 9 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Hizmet Yıllarına Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları	70
Tablo 10 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları	71
Tablo 11 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Branşlarına Göre Değişimine Yönelik T Testi Sonuçları	72

KISALTMALAR

Aktr.	Aktaran
H.	Hipotez
vd.	Ve diğerleri



1. GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmelerin paralelinde medya uluslar arasındaki etkileşimi arttırmış, bu çerçevede kültürler birbirine yakınlaşmıştır. Bu yakınlaşma beraberinde kültür kavramını çeşitlendirmiş ve dönüştürmüştür. İnsanlar yeni kültürün oluşumuna doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Kurumların yalnızca üretim yapan kuruluşlar olduğu, insanın da bu üretimi yapan bir makine olduğu düşüncesine dayanan Taylorist yaklaşımlar geride kalmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalarla insan ögesi ön plana çıkmış ve 1980'li yıllardan itibaren modern yönetim anlayışlarının temelinde çalışanı bir birey olarak gören bir anlayış oluşmuştur. Kurumlar insanlardan yüksek bir performans sağlamanın yollarını aramaya başlamışlardır. İşte bu noktada kurum kültürü ön plana çıkmıştır. Çünkü kurum kültürünün merkezinde insan vardır. Kurum kültürü, ortak bir gaye için toplanmış bir yapının tutumlarının, davranışlarının ve paylaşılmış ortak davranış biçimlerinin, değerlerinin, normlarının, seremonilerinin, törenlerinin bütününe denir. Kurum kültürü, kurum içi bütünleşmeyi ve kurum dışı uyumu sağlayan bir sistemdir.

Kurum kültürü kavramı, kültür kavramının bir unsuru olarak karşımıza çıkar. Kurum kültürü literatürde firma kültürü, şirket kültürü, organizasyon kültürü, kurum kültürü olarak da kullanılır. Kurum kültürü son otuz yılda yükselen bir değer durumundadır. Kurumlar, teknolojiyi, değişim süreçlerini birbirinden alabiliyorken kurum kültürünün temel öğelerini birbirinden alamazlar. Her kurum kendine özgü bir takım normlara, değerlere ritüellere, seremonilere sahiptir. Bu öğeleri güçlü bir şekilde yaşayan kurumlar artık diğer kurumlara göre farklılık yaratır. Kurum kültürünün temel bileşeni insan ögesidir. İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan, insanı merkeze alan organizasyonlar verimli ve kaliteli bir süreci yaşamakta hem kurum içinde hem kurum dışında başarılı bir portre sergilemektedir.

Toplumların geleceğine yön veren, kültürel değerlerin verildiği, bireyin sosyalleştiği kurumların başında okullar gelir. Okular; bilgiyi üreten, çevreye yayan, değişimi, gelişimi takip eden, yaşayan ve uygulayan eğitim kurumlarıdır. Bir bireyin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi ancak alacağı yetkin bir eğitimle olur. Bu eğitim de eğitim kurumlarında verilir. Bu eğitimin nitelikli olmasında eğitim kurumlarının sahip olduğu kurum kültürlerinin rolü yadsınamaz. Eğitim kurumlarında kurum kültürleri; değişime, yeniliğe açık, kolektif aklı ön plan çıkaran, insanı merkeze koyan, toplumun kültürünün izdüşümü olmakla birlikte kurumsal amaca hizmet eden, norm ve değerleri barındıran bir kültür olmalıdır.

Son yıllarda kurum kültürünün kendiliğinden ortaya çıkmadığı, nitelik ve kaliteyi arttırmada üstünlük sağlayan yönetilebilir bir süreç olduğu kabul edilmiştir. Okul yöneticileri de yönetilebilir bir süreç olan kurum kültüründe kültürel liderlik rollerini etkin bir biçimde kullanarak güçlü okul kültürlerinin arayışı içerisine girmişlerdir. Artık birçok eğitim yöneticisi

güçlü bir kurum kültürünün kurum içi iletişime, performansa, kurumsal bağlılığa, kurumsal davranışa, iş tatminine, motivasyona, başarı ve verimliliğe olumlu katkı yaptığının farkındadır.

Sonuç itibariyle bilinçli bir şekilde oluşturulan, yönetilen, çalışanlar tarafından benimsenen, paylaşılan güçlü kurum kültürleri diğer kurumlara göre avantaj yaratmakta, kurum içi ve kurum dışı sorunların çözümünde çalışanlara rehberlik etmektedir.

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler varsayımlar, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Kurumlar her zaman performanslarını arttırmak, ilerletmek, geliştirmek amacıyla etkin bir yönetim anlayışının arayışı içerisinde. Bu bağlamda kurumlar maliyetleri düşürmek, az bir girdiyle çok çıktı elde etmek, teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlere uyum sağlamak amacıyla bir takım gayretlerin içerisine girerler. Günümüz kurumları bütün bu gayretlerin merkezinde insan ögesinin olması gerektiğini fark ederler. Farkındalık oluşturulması ve insan ögesinden maksimum düzeyde istifade edilmesi insanın merkezini oluşturduğu kurum kültürü kavramının anlaşılmasını, incelenmesini, kurumların birinci önceliği haline getirir.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde (<http://www.tdk.gov.tr>) “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak açıklanan kurum kelimesi; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bireylerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kendine özgü bir kültüre sahip olan, işleri, görevleri, makamları, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapı olarak ifade edilebilir (Arslan, vd. 2005: 4). Ayrıntılı olarak tanımlamak gerekirse kurum, “İki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birimdir (Bakan vd. 2004: 7-8).

Kurum kültürü kavramı literatürde; organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, örgüt kültürü, şirket kültürü gibi kavramların eş anlamlısı olarak değişik biçimlerde kullanılmaktadır (Minibaş ve Erkmen, 2008: 1-2).

Kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran, kurum üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. Kurum kültürü üyelerin kurum hakkındaki ortak duyguları, kurum içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur (Robbins, 1994: 299-300).

Kurum çalışanlarının bütünü ya da büyük bir kısmı tarafından kabul gören ve paylaşılan kurum kültürleri “güçlü kültür” ; kurum çalışanlarının çoğunluğu tarafından kabul görmeyen ve paylaşılmayanlar da “zayıf kültür” olarak ifade edilmektedir. Kurum kültürü araştırmalarında

güçlü kültürlerin genel özellikleri arasında tutarlılık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, sıklık, etki ve içsel kontrol sayılmaktadır (Baytok, 2006: 8).

Kurumsal kültürün özelliklerinin belirlenmesi, öğrenmeye, ilerlemeye ve değişmeye dönük nasıl bir dinamik kültürün oluşturulması gerektiği konusunda yöneticilere yardımcı olabilir. Kurumsal değişimde nasıl bir strateji izleneceği kurumsal kültür tanınarak belirlenebilir. Geleceğe yönelik olarak kurumsal davranışın yönlendirilmesi, özellikle dinamik bir kültürün varlığına ve yönetimine bağlıdır. Kurumsal kültür, hem kurumsal yapıya hem de davranışa yönelik olarak yapılacak yeniliklerde, dikkat edilmesi gereken kritik bir faktördür. Etrafını bir hava gibi saran kurum kültürünü görmezden gelen hiçbir kurum, başarılı olamaz (Çelik, 2012: 2).

Kurumların belirledikleri misyon ve vizyona ulaşmalarında güçlü bir altyapı ile kaynak ve teknolojik imkânlarla donatılmış olmasının yeterli olmadığı, kurumu her yönüyle benimsemiş, içselleştirmiş, çalıştığı kuruma bağlılık duyan, yaptığı işe kendini adayan insan kaynağı varlığının da çok önemli olduğunun farkına varılması çağımızda artan rekabetçi yapı ve yaşanan hızlı değişimlerle ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları kurumun değerlerini, normlarını, misyon ve vizyonunu paylaşması beraberinde kurum kültürü olgusunu ön plana çıkarmıştır. Etkili, yapıcı, personeline kurum içi ve kurum dışında karşılaşılabilecek sorunlarda yol gösteren, kuruma karşı aidiyet hissi yaratacak güçlü bir kurum kültürü oluşturmak isteyen yöneticilerin ilk etapta mevcut kültürel yapıyı analiz edip kendilerini tanımlayıp ortaya koymaları gerekmektedir.

Okul kültürünün öğretmen tarafından benimsenmesi öğretmenin okul içinde kendini değerli görmesini, okulun amacı ile kendi amacını özdeşleştirmesini sağlar. Böylece isteyerek çalışan öğretmen, yaptığı işten doyum alır. Kurum kültürü çalışanlar arasında bağlılık yarattığı için öğretmenlerin birbiriyle çatışmasını engeller ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Okulun yaşamasında, gelişmesinde ve verimin sağlanmasında önemli yere sahip olan okul kültürü ve iş doyumunu birbirini etkileyen iki unsurdur (Uzun, 2008: 1).

Eğitim kurumları girdisi ve çıktısı insan olması dolayısıyla çevreye açık sistemlerdir. Çevredeki her türlü değişimden bir şekilde etkilenmektedir. Aynı şekilde çevreyi de etkilemektedir. Toplumun büyük bir çoğunluğunun bir şekilde eğitim kurumlarıyla bir bağı vardır. Eğitim kurumlarının yönetimi zor ve karmaşıktır. Eğitim yöneticileri etkili bir okul oluşturma noktasında sosyal, politik ve teknolojik değişimlere kayıtsız kalamaz. Bu değişimlerin olumlu ve olumsuz etkileri okul yöneticilerinin kontrolü dışında gelişmektedir. Okul yöneticileri bu etkilerin okulda okul ortamına yansımada tek başına yeterli değildir. Okul yöneticileri her türlü değişimi, gelişimi başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere okulun bütün paydaşlarının desteğini almak suretiyle okul ortamına yansıtabilir. Bu destek de ancak oluşturulan ve yönetilen güçlü bir kurum kültürü ile mümkündür. Bu nedenle, kurum kültürünün eğitim kurumlarında oluşturulması ve yöneticinin de okulda nasıl bir kurumsal

kültür oluşturmak istediği, kurum kültürüne okulun hangi noktasından nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap vermeleri gerekmektedir. Okullarda istenilen hedeflere ulaşılması, öğretmenlerin ilgi, performans, çalışkanlık ve yeterlilik gibi özellikleriyle mümkündür. Kurumda verimliliğin ve diğer her türlü başarının sağlanması işgörenlerin çabalarına dayanmaktadır. Okullarda nitelikli ve kaliteli eğitim, öğretmenlerin okulu ve yaptıkları işi sahiplenmeleri, okulun amaç ve hedeflerini benimsemeleri, ortak amaç etrafında birleşmelerine paralel olarak yükselmekte ve bu durum öğretmenlerin kurumunun amaçları için üst düzeyde bir çaba göstermelerini sağlamaktadır.

Örgütler, kültür üreten kurumlardır. Her kurum kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Kurumsal mirasın aktarılması, kültürün aktarılmasıyla gerçekleşir. Kurumun felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu kurumsal kültürün paylaşılmasıyla aktarılabilir. Kurum kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan, yazılı kurallar dizisi değildir. Kurum kültürü planlanabilir, eşgüdümünebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle kurum kültürü yönetilebilir. Gerçekten kurum kültürü tamamen kendiliğinden bilinçsizce şekillenmeyip çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda gelişir. Kurum kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi kurum kültürünün yönetimini okul yönetiminin güncel bir alanı haline getirmektedir (Çelik, 2012: 67).

Eğitim kurumlarında kurum kültürü, öğretmenin performansından öğrenci başarısına kadar birçok faktörü etkilemektedir. Olumlu okul kültürünün okulun verimliliğini ve etkililiğini arttıracak düşünülduğünde olumlu okul kültürü yaratmak için önerilerde bulunmak ve uygulamak okulların başarısını da arttıracaktır. Bu yüzden öncelikle okulların mevcut kurum kültürü iyi tespit edilmeli ve daha sonra olumlu yönde geliştirilmesi için yöneticisinden öğrencisine kadar tüm kurum üyeleri iş birliği içinde çalışmalıdır. Bu nedenle okullardaki kurum kültürünün mevcut durumunu ortaya koyarak okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturmada ne düzeyde yeterli olduklarının tespit edilmesinin yararlı olacağı ve alana katkı sağlayacağı düşünülerek “**Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri**” araştırma konusu olarak seçilmiştir.

1.2 Problem Cümlesi

Eğitim kurumlarında mevcut kurum kültürü ile okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturmada yeterlik düzeyleri nedir?

1.3 Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu görüşler ;

- Görev yaptıkları okulun türüne,
- Cinsiyetine,

- c) Yaşına,
- d) Hizmet Yılına,
- e) Eğitim düzeyine,
- f) Branşa göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin, okul yöneticisinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu görüşleri;

- a) Görev yaptıkları okulun türüne,
- b) Cinsiyetine,
- c) Yaşına,
- d) Hizmet yılına,
- e) Eğitim düzeyine,
- f) Branşa göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

1.4 Araştırma Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın konusu; “Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri: Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama” dır. Bu araştırma Adıyaman ilinin Besni ilçesindeki eğitim kurumlarında var olan kültürel yapıyı belirlemesi, okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturmada ne derece yeterli olduklarını ortaya koyması; eğitim yöneticilerine, öğretmenlere ve diğer ilgililere durum açıklayıcı bir nitelik taşıması ve daha önce farklı il ve ilçelerde yapılan araştırmalar ile karşılaştırma imkânı vermesi açısından önem taşımaktadır.

1.5 Araştırmacının Amacı

Eğitim kurumlarının kurumsal kültür tanımlamalarını yapmak ve okul yöneticilerinin okullarda kurum kültürü oluşturmadaki düzeylerini ölçerek bazı değişkenlere göre değerlendirmektir.

1.6 Varsayımlar

Araştırmanın temel varsayımı Adıyaman İli Besni İlçesinde müstakil müdürlüğü bulunan eğitim kurumlarında mevcut kurum kültür durumunu ortaya koyarak okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturmada yeterli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Araştırmanın varsayımları aşağıda verilmiştir:

H01: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir .

H02: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir.

H03: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir.

H04: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir.

H05: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri buldukları okul türlerine göre değişmektedir.

H06: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri, buldukları okul türlerine göre değişmektedir.

H07: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri hizmet yıllarına göre değişmektedir.

H08: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri, hizmet yıllarına göre değişmektedir.

H09: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.

H010: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir.

H011: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir.

H012: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir .

1.7 Sayıtlar

Bu araştırmada eğitim kurumlarındaki kurum kültürü ve kurumu kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin anket formundaki sorulara öğretmenler içtenlikle cevap vermiştir ve cevaplar gerçeği yansıtmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılacak olan ölçme araçları (anket) araştırma problemine cevap oluşturacak bulguları sağlayacak niteliktedir.

1.8 Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamı, Adıyaman ili Besni ilçesi sınırlarında müstakil müdürlüğü bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Bu araştırma, 2012 – 2013 eğitim öğretim yılında eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Elde edilen bulgular “ Okul Kurum Kültürü ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri” anket formundaki sorularla sınırlıdır.

1.9 Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:

Kurum: İki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birimdir (Bakan, vd., 2004: 7-8).

Kurum Kültürü: Bir takım değerlerden oluşan, olduğu gibi benimsenen, çalışanlar tarafından paylaşılan ve onlar tarafından geliştirilen bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2012: 191).

Okul: Liseleri, ilkokulları, ortaokulları ve anaokullarını ifade etmektedir.

Okul Kültürü: Bir okulda yaşama geçirilmiş bilinçli ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür (Balcı, 2011: 181).

2 İLGİLİ KAYNAKLAR

2.1 Kurum Kavramı

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri, kurumlar çağı olmasıdır. Özellikle sanayi devrimi sonrasında işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer kurumlar topluluğuna dönüştürmüştür. İnsanlar, doğumla ölüm arasındaki bütün hayatlarını kurumlarda geçirmektedir. Bir anlamda hastanede başlayan hayat; okul, işyeri, spor kulübü gibi kurumlarda devam etmekte ve nihayet cenaze işleri organizasyonu ile bitmektedir. Bu sebeple içinde yaşadığımız çağı anlayabilmek, kurumları anlamaya bağlıdır (Dinçer, vd. 2011: 16).

Kurum, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır, işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Kurumla uygarlık eş anlamlıdır. Kurum olmaksızın uygarlık olamaz (Aydın, 1994: 1).

Kurumları insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür (Balcı, 2002: 1).

Çağımızda insanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü çeşitli kurumlarda geçirmektedirler ve ayrıca kendilerini bu kurumların bir üyesi olarak görmektedirler. İnsanın her etkinliği bir kurum içindedir veya kurumla bağlantılıdır. Bu bağlamda kurumların, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını ilgilendirdiği ve etkilediği söylenebilir. Öyle ki günümüzde kurumla uygarlık eş anlama gelmiştir (Açıkalin, 1995: 3).

Bernard (1938) kurumu, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken; Schein (1970) kurumu, “iş ve işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin akılcı eşgüdümü” olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1964) önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal birimlere kurum demektedir, March (1982) ve Simon (1987) ise kurumu, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamaktadırlar. Geniş anlamında kurum; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bireylerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileştiği

bir sistem, kendine özgü bir kültüre sahip olan, işleri, görevleri, makamları, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Arslan, vd. 2005: 4).

Kurum kavramı çeşitli bilim dallarının üyelerince değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar kurumu makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla ve birey ve gruplar açısından incelemektedir. Değişik düşünürler tarafından kurumlar; a) bir yetki ve sorumluluk işleri, b) çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün, c) İç içe geçmiş resmi ve gayri resmi grupların oluşturduğu bir sistem ve nihayet, d) sadece bir karar verme sistemi olarak görülmektedir. Oluşturulmuş belirli bir yapı anlamında kurum; ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kaide ve politikalar, haberleşme ve karar alma süreçlerden meydana gelen bir bütündür. Kurumlar kişilerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri faaliyetleri sağlamak için ortaya çıkarlar. Bu nedenle sosyal bir amacı gerçekleştirmek, üyelerine çeşitli çıkarlar sağlamak bir bölgeyi kalkındırmak, yoksul ve kendi kendine yeterli olmayanlara yardım etmek, yüksek kazanç sağlamak, dini vecibeleri yerine getirmek gibi birçok ortak amacın gerçekleştirilmesi kurumların varoluş amaçlarıdır. Büyük, küçük, resmi, gayri resmi, ekonomik, dini, askeri, yasal, sosyal, politik, kar amaçlı ve kar amaçsız kurumlarla hemen her an karşılaşmakta, ihtiyaçlarımız giderilmektedir (Dinçer, vd. 2011: 16-17).

Toplumsal hayatımızın, her devresinde bulunan kurum, bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yapıyı işleten süreç ise yönetimdir. Kurum, üyeleri ve kendisi ile ilgili, diğer kurumlarla olan ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar güçlü olursa, kurum o kadar verimli olur. Kurum, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür (Bursalıoğlu, 2011: 15).

Kurumlar, insanların işbirliği gereksiniminden ortaya çıkmıştır. İnsanlar, toplumsal yaşam içerisinde birçok gereksinimini kurumlar aracılığıyla karşılamaktadır. Böylece, bireysel güçlerini aşan amaçlarını, işbirliği yoluyla gerçekleştirmiş olurlar (İra, 2009: 49).

Bir kurum bir sistemdir. Bir sistem canlılar gibi bir çevre içinde yaşar. Çevresi elverişli olmadığında canlı nasıl yaşayamaz ise bir kurum da yaşayamaz (Başaran,1989: 36).

2.2 Kültür

Birçok bilim adamı kültür konusunu incelemiş ancak kültürün soyut ve karmaşık bir kavram olması nedeniyle kültür ile ilgili pek çok tanım ortaya koymuşlardır. Kültür, esas itibarıyla antropolojinin bir konusudur. Antropoloji, toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanıdır. Kültür kavramının içeriği, farklı disiplinlere göre çeşitlilik göstermektedir. Kültür, bir toplumun yaşama biçimi, bireyin sosyal mirası, düşünme, hissetme, inanma biçimi, bakış açısı, sergilediği davranışlar, doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şeyi içinde barındırır (Sönmez, 2005: 17).

Kültür kavramı birçok bilimsel araştırmada ve uygulama alanlarında kullanıldığı için, kültüre yönelik farklı yaklaşımlar ve tanımlar bulunmaktadır. Dolayısıyla kültür kavramını tek bir tanımda belirlemek oldukça zordur (Pulat, 2010: 23).

“Kültür” kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr.).

Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve sonraki kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2008: 387).

Morgan’a (1986) göre; en geniş anlamı ile kültür; farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir (Bakan, vd. 2004: 11).

Kültür sadece dil ve edebiyat değil bütün güzel sanatlar, resim, musiki, mimari kültür sahasına girdiği gibi güzel sanatların dışında insanoğlunun elinden çıkma eşya, yiyecek, eşya, elbise, silah, alet vesaire her şeye kültür denir (Kaplan, 1990: 10).

Oktay’ a (1996) göre kültür, bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup kültürün bu anlamı ‘gelenek, görenek düşünce ve sanat değerleri gibi bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca ‘bilgi’ anlamına gelmektedir (Vural, 2012: 37).

Kültür, Antropolojide şu temel kavramların karşılığı olarak kullanılır:

- ❖ Bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- ❖ Belli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir.
- ❖ Bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.
- ❖ Bir insan ve toplum kavramıdır (Güvenç, 1979: 95).

Açıkalın’a (1998) göre, kültüre ilişkin bilinmesi gereken baslıca yargılar şunlardır:

❖ Kültür kesintisiz değişime uğrayan bir olgudur. Kültürün korunması demek, değişim sürecinin bilincinde olup, kontrollü değişimi sağlamaktır.

❖ Kültürlü-kültürsüz sıfatları gerçekte kendi kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değerildir.

❖ İyi kültür, kötü kültür sınıflaması yanlıştır. İyi ya da kötü kültür yoktur. Farklı kültürler vardır (Pulat, 2010: 18).

Kültürün özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo kültürel koşullara bağlı olarak değerinebilmekle birlikte önemli ortak ve evrensel kültürel özellikler şöyle sıralanabilir (Bakan, vd. 2004: 15).

- ❖ Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- ❖ Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmak için bir tür markadır.
- ❖ Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- ❖ Kültür toplum üyelerince paylaşılır.
- ❖ Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- ❖ Kültür  ğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- ❖ Kültür sosyal yapının bir kopyasını oluşturur.
- ❖ Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemi öğelerinden biridir.
- ❖ Kültür, her türlü kurumları saran evre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- ❖ Kültür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

2.3 Kurum Kültürü

Kurumsal yaşamın temel yapısını anlamada kurum kültür kavramını bilmek gerekir. Kurum kültürüne yönelik araştırmalar aslında yeni değildir. 1930’lu ve 1940’lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan kurumların tabiatını, değerlerini, normlarını ve tutumlarını incelemişlerdir (Hoy ve Miskel, 2010: 164). William Ouchi’nin ‘‘Teori Z’’, Peters ve Waterman’ın ‘‘Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış’’, Deal ve Kennedy’nin ‘‘Kurum Kültürü’’ ve Schein’in ‘‘Kurumsal Kültür ve Liderlik’’ kitapları kurum kültürünün kuramsal temellerini oluşturmuştur (Maxvell veThomas, 1991: 75).

İkinci Dünya savaşından sonra Japonya’nın kaydettiği ekonomik gelişme, endüstrileşme süreci, üretkenlik ve verimlilik alanındaki yüksek performans düzeyi, Japon işçisinin çalışma gelenek ve alışkanlıkları ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçimi uygulamalarına bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Japonya’nın yönetim tarzı ilk olarak William Ouchi tarafından ‘Z teoresi’ olarak yönetim literatürüne girmiştir. Ouchi bu teorisini yedi husus üzerine temellendirmiştir (Şimşek, 2010: 103).

- ❖  m r Boyu İstihdam
- ❖ Yavaş Değerletme ve Yükseltme
- ❖ Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme
- ❖ Ortak Karar Verme
- ❖ Ortak Sorumluk
- ❖  rt l  kontrol mekanizmaları
- ❖ Bütünlük Kavramı

Son yıllarda, kurum ve yönetim yönünden üzerinde en çok durulan konulardan birisi kurumların kültürel yönüdür. Özellikle 1980'lerin başından itibaren kültür ve bununla ilgili diğer kavramlara olan ilginin arttığı görülmektedir. Özellikle de kurum ve kurumsal yaşam ile ilgili birçok çalışmada kültürle ilgili noktalara vurgu yapılmaktadır. Öyle ki yapılan birçok çalışmada kurum ile kurum başarısı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Ayrıca kurumları içinde buldukları toplumun kültüründen bağımsız olarak düşünmek çok zordur. Çünkü bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler ve değerler, kurum, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını da etkilemektedir. Kurumu oluşturan insanlar, sahip oldukları kültürü o kuruma getirmektedirler. Dolayısı ile kurumlar, hem içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenmekte hem de kendi içindeki bireyler aracılığı ile toplumun kültürünü etkilemektedir (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 107).

Kurumsal kültüre bu kadar ilgi, kurumlardaki işbirliğinin temelinde kurum kültürünün bulunması gerçeğinin fark edilmesidir. Kurumsal etkililik konusunda yapılan çalışmalarda kurum kültürünün, yönetsel liderlik kuramlarına göre daha ayırt edici bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür (Hoy ve Miskel, 2010: 165).

Son otuz yıldır yoğun bir araştırma konusu olan kurum kültürü kavramına ilişkin araştırmacılar arasında ortak bir tanım ortaya konulamamıştır.

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi her kurumun da kendine has onu diğer kurumlardan ayıran bir kişiliği mevcuttur. Kurumun farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası olan kurumun üretkenliğini ve kurum içinde çalışanların moralini etkiler. Kurum kültürü en basit biçimde kurumun yönetim sistemini oluşturan değer, inanç ve kurallar bütünüdür (Özkalp, 1999: 438).

Rue ve Bayers (1986) kurum kültürünü kurum içerisindeki görünmez bir varlık olarak tanımlamışlar ve kurum kültürü denen bu görünmez varlığın dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, kurum stratejilerinde neyin önemli olduğuna dair ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlara kurum içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır. Weinrich ve Koontz (1993) kurum kültürünü bir kuruma ilişkin paylaşılmış inanç, değerler, genel davranış kalıpları olarak kabul etmişlerdir (Tınar, 1980: 82).

Deal ve Kenndy (1982) kurum kültürünü kurumda işlerin yapılış şekli olarak tanımlayarak kurum kültürünün özünü kurum üyelerine ve müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir (Ay ve Ünal, 1999: 75-76).

Kurum kültürü, kurumlarda, kurum üyelerine ortak bir vizyon, ortak bir misyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve ortak kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve

tüm kurumsal olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin politika ve stratejisini ve ayrıca işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünüdür (Demirel ve Karadal, 2007: 255).

Kurum kültürü bir kurumun duygularını, anlamını, atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır. Kurum kültürü, daha önceleri informal kurum kapsamında gündeme gelen çok sayıda kavramı, normları, değerleri, ideolojileri ve gelişen sistemleri kapsar (Hoy ve Miskel, 2010: 165).

Kurum Kültürü, bir kurum içerisinde birçok şeyi kapsar. Temel düşünceleri, inançlar, değerler, davranış kalıplarını, pratikler, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi unsurları kapsayabilir (Lıvarı, vd. 2007: 36).

Kurum Kültürü, kurumun her kademesinde işgören personelin davranışlarını ve dolayısı ile kurumun genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak da tanımlanabilir. Benzer bir tanıma göre kurum kültürü, tüm personelin ve kurumun genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1995: 38).

Schein'e göre Kurum Kültürü, kurumun dış çevresiyle uyumu ve iç bütünleşmesi esnasında ortaya çıkan sorunlarla ilgili bir grubun ileri sürdüğü, keşfettiği ve geliştirdiği, bu çerçevede yeni üyelerine bu sorunlara ilişkin en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu gösteren bir varsayımlar modelidir (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>).

Kurum kültürü, kurumsal davranış kalıpları oluşturmaktadır ve bunları desteklemektedir. Kuruma yeni katılan üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken, kurum üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak kurum üyelerini sosyalleştirmektedir. Kurum çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösteren ve kurum çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayan kurum kültürü, kurumun istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde hayati bir öneme sahiptir (Schein, 1991, aktr. Durğun, 2006: 118).

Fairholm (1994) kurum kültürü ile ilgili olarak şu üç varsayım ileri sürmektedir. Bunlar:

- ❖ Her kurum ve grup, kısa bir beraberlikten sonra kendi kültürünü geliştirir.
- ❖ Her kurum kendi üyeleri için, kurum içindeki olayları, sembollerini ve mesajları algılama biçimi oluşturur.
- ❖ Kurum kültürü, kurum üyelerinin davranışlarını yönlendirir, yani bazı davranışları yasaklar, bazı davranışları ise özendirir (Durmuş, 2010: 11).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında kurum kültürü, kurum üyelerinin ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlayarak kurumsal bağlılık oluşturan, kurumsal davranışlarla ilgili üyelerine rehberlik eden değerler, inançlar, kurallar, ritüeller bütünü olarak ifade edilebilir.

2.3.1 Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan kimi araştırmacılar kurum kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşarak kurum kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çeker (Şişman, 2007: 103).

Kurum kültürünün önemli bir özelliği de oluşum biçimiyle ilgilidir. Buna göre kurum kültürü ya kendiliğinden oluşur veya yaratılabilir. Kurum kültürünün genel olarak bir süreç içerisinde kendiliğinden oluşması, çalışanların inanç ve değerlerine göre şekillenmesini sağlar. Bu sayede kurum kültürü, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ve kurumsal bağlılığa katkı sağlar. Sağlıklı bir kurumsal yapı ancak kendiliğinden oluşan ve çalışanların değerlerine dayalı kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından yaratılması durumu, çalışanların bir kültürel değişim yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir (<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/olusum.htm>).

Kültürü oluşturan, devam ettiren ve yeniden üreten insanlardır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir grubun uzun süre birlikteliğine ve etkileşimine bağlıdır. Kurumda görev yapanların çalışma sürelerinin uzunluğu ve kısalığı, kurumun tarihi kurum kültürünün oluşumunda önemli görülen unsurlardır. Kurum kültürünün oluşumundaki temel aşamalar şu şeklide sıralanabilir (Üçok, 1989: 317-318).

❖ Birinci aşamada, kurumun kuruluşu sırasında yöneticinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu aşamada kurumun bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

❖ İkinci aşamada yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

❖ Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan kurum üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar kurumda zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Hangi nedenlerin ve yöntemlerin bu sonuçları verdiği üzerinde durulur.

❖ Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek kurum üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Schein (1983) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek her kurumun tarihinde bu oluşumun, bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar ise şunlardır (Terzi, 2000: 25-26).

❖ Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.

❖ Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer bir fikir olduğu konusunda aynı fikirde olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.

❖ Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi kurumun temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

❖ Kurucuların belirlediği ilkelere göre kuruma alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve kurumun tarihini geliştirmeye başlarlar.

2.3.2 Kurum Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Kurum Kültürü, çalışanların işlerini yaparken ortak düşüncelerini ve ortak hareket etmelerini sağlamaktadır. Bir kurumun sosyal sermayesi olan kültür, kazananla kaybeden kurum, adanmış çalışanla kayıtsız çalışan arasındaki farkı belirler. Dolayısıyla bir kültürün amaca hizmet edip etmediğini anlamanın en iyi yolu iş sonuçlarıdır. Eğer bir kurumda işler yolunda gitmiyorsa kültür, odaklanılması gereken konuların başında gelir. Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır (Vural ve Çoşkun, 2007: 18). Bir bakış açısına göre kurum kültürünün özellikleri şunlardır (Eren, 2000: 138-139) :

- ❖ Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- ❖ Kurum kültürü yazılı bir metin değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- ❖ Kurumsal kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- ❖ Kurum Kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir.

Kurum kültürünün özellikleri şunlardır (Unutkan, 1995: 41).

- ❖ Kurum Kültürü, kurumda çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, kurum içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- ❖ Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- ❖ Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle kurum kültürü, birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- ❖ Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- ❖ Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- ❖ Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- ❖ Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifade ile kurumun bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce değer ve inançlar bütününe ifade eder.

❖ Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

❖ Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Kurum üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Schein, kültürün kurumsal problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek kurum kültürünün işlevlerini “hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme” ve “iç bütünleşme” olarak iki başlık altında toplamıştır (Vural ve Çoşkun, 2007:20).

Kurum kültürünün temelini oluşturan yedi özellik bulunmaktadır (Robbins, 1994: 299-300).

- ❖ **Kişisel Özerklik:** İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
- ❖ **Yapı:** Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.
- ❖ **Destek:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
- ❖ **Kimlik:** Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, kurumla bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- ❖ **Performansa Ödül:** Kurum içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.
- ❖ **Çalışma Toleransı:** Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda çalışma konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
- ❖ **Risk Toleransı:** Personelin atılğan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Kurumun kurucusunun, kurum kültürünün oluşturulmasına etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir kurumun kültürü şekillenmeye başlamakta, kuruma yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani kuruma katılan her birey, o kurumda yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, kurum kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır. Oluşan kurum kültürünün kurum içinde önemli işlevleri vardır. Bu işlevler beş madde altında toplanabilir, bunlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 173-174):

❖ Kültürün bir kurumu, diğer bir kurumdan ayıran sınırlayıcı bir yanı vardır. Yani her kurumun kültürü onu diğer kurumlardan farklı kılar.

❖ Kurum üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.

❖ Çalışan bireyler kuruma daha fazla bağlanarak, kurumun yararına özveride bulunabilirler.

❖ Kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.

❖ Kurum üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür.

Scholz'a göre kurum kültürünün üç ana işlevi vardır: Bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon. Bununla birlikte yapılan bazı araştırmalar, kurumsal kültürün, kurumun başarısının sağlanması, kurumun imaj ve kurum kimliği oluşturmak gibi harici işlevlerinin olduğunu da ortaya koymaktadır (Okay, 2012: 198).

Kurum kültürü, kurum üyelerinin davranışlarının oluşmasına ve yönlendirilmesine rehberlik eder (Hoy ve Miskel, 2010: 169).

Kurum kültürünün kurum üzerinde işlevsel olan ve olmayan bazı özellikleri vardır. Kurum kültürünün kurumdaki işlevsel özellikleri şunlardır (Balcı, 2011: 190).

❖ Bir kurumu diğerlerinden ayıran sınırları belirler.

❖ Üyelerine kurum kimliği sağlar.

❖ Üyelerin kuruma bağlılıklarını artırır.

❖ Kurumun sosyal sistem dengesini güçlendirir.

❖ Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip şekillendiren anlamlar ve denetim mekanizması oluşturur.

2.3.3 Kurum Kültürünün Önemi

Globalleşen dünyada kurum kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kurum kültürü işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Bu alanda çalışmaları bulunan birçok araştırmacı ve yazar, kültürün firma içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırdığına ve işyerine bağlılığı arttırdığına inanmaktadır. Kurum kültürü, bir kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Kurum kültürü, kurumda yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre oluşturma işlevi görmektedir. Kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç veya kuruma bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır. Kurum kültürünü oluşturan tüm öğeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta, hem de en alt kademededen en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansı vermektedir. Kurum kültürünün bir başka önemi de, kurumsal davranışta tutarlılığı artırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır (Tanrıverdi, 2006: 1).

Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve geliştirebilmeleri için hayati bir değer taşımaktadır. Kurum üyeleri tarafından paylaşılan semboller ve sembolik hareketlerde ifadesini bulan değer, norm ve tutumlar olarak ifade ettiğimiz kurum kültürü, kurumların yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir (Unutkan, 1995: 39).

İyi anlaşılmalı ve kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan kurumlar diğer kurumlara göre avantajlı bir durumdadırlar. Kurum üyelerinin tüm faaliyetleri ve aldıkları kararlar, kurum kültürü tarafından şekillendirildiği için, söz konusu oluşumun açıklanması ve kurum içinde kabulü, rekabet ortamı içinde bulunan kurumlar arasında büyük önem taşımaktadır (Mutlu, 2008: 16).

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretimi, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Kuramsal kültür kavramı, kurumsal yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Kuramsal kültür, kültürün sosyal ve antropolojik temelinde dayanmaktadır. Kuramsal kültür, sosyal bir olgu olan kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Kurumsal kültürle ilgili literatürü incelediğimizde, kurumsal kültürün şu boyutlardan oluştuğu görülür (Steinhoff ve Owens, 1989, aktr. Çelik, 2012: 38).

- ❖ Kurumun tarihi
- ❖ Kurumun değerleri ve inançları
- ❖ Kurumu açıklayan hikayeler ve mitler
- ❖ Kurumun kültürel normları
- ❖ Gelenekler, törenler, adetler
- ❖ Kurumun erkek ve kadın kahramanları

Güçlü kültürlerde işgörenler nerede nasıl davranmaları konusunda önceden belirlenmiş bir takım değer, norm ve kurallar sayesinde çatışma yaşamadan çalışmalarını sürdürürler. Zayıf kültürlerde ise işgörenler ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen kurum stratejilerini yürütmede, kurum içi ve çevre ilişkilerinde, güçlü kurumlara kıyasla, davranış çabukluğu gösteremediklerinden güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2010: 166).

2.3.4 Kurum Kültürünün Yararları

Kurum Kültürü, o kurumda çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2010: 168).

- ❖ Kurum kültürü; alışkanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticilerin uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

- ❖ Kurum kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.
- ❖ Kurum içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve kuruma bağlar, bununla birlikte kurum iklimini de olumlu etkiler. Kurum kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise kurum içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.
- ❖ Kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar kurum kültürünün geliştirdiği bazı uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.
- ❖ Kurum kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle, nesilden nesile aktararak kurumsal yaşamı sürekli kılar.
- ❖ Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir kurum hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bu durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte kurum kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür (<http://www.ikademi.com>).

2.3.5 Kurum Kültürünün Katmanları ve Öğeleri

Kültürün, karmaşık, yaşayan ve çok boyutlu bir konu olması, değişik açılardan inceleme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Schein'e göre kurum kültürü üç katmandan oluşur. Kültürün anlaşılabilmesi için bu katmanların incelenmesi zorunlu olup, bunlar:

- ❖ İnsan yapıtları ve yaratılanlar / görünür olanlar
- ❖ Değerler / farkına varılanlar
- ❖ Temel varsayımlar / görünmeyenlerdir.

Bir kurumun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, kurumun görünen öğelerinden edinilebilir. Kültürün görünen ilk katmanı fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Bu üst katman olarak ifade edilir. Orta katmanda ise davranışlara rehberlik eden ve sorunlara çözüm yollarını oluşturan değer yargıları vardır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değerleri, konuşarak ve davranışları ile birbirlerine aktararak aşılır. Alt katmanda ise genel kabul görmüş varsayımlar bulunur. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm

üyelerce anlaşılması ve farkında olunması gerekir. Kültür katmanının en derininde yer alan varsayımlara kısa bir sürede ulaşmak mümkün değildir (Schein, 1992: 115).

Kurumsal kültürlerde paylaşılan temel değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler kurum kültürünün önemli parçalarıdır. Özellikle öykü ve efsaneler kültürün iletilmesinde rol oynamaktadır (Kozlu, 1986: 82-83).

Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımlardan, değerlerden, normlardan, kahramanlardan ve hikayelerden oluşur. Bir kurumdaki değerler yalnız başlarına incelenemezler, ancak kendilerini tarif eden hikayeler, dil ve semboller aracılığı ile yorumlanabilirler (Daft, 1991: 34-35). Bu değerler çalışanlar tarafından oluşturulması nedeniyle davranışlarını etkiler ve kurum havasının belirleyicisidir.

Kurum kültürünün temel öğeleri konusunda ilgili literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi olguları ele almaktadır (Unutkan, 1995: 45). Bu nedenle bir kurumun kurumsal kültürünü anlayabilmek için kurumsal kültür özelliklerini bilmek gerekir (Çelik, 2012: 38). Kurum üyelerinin benzer davranış, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri buldukları kuruma ne derece uyum gösterdikleri ile ilgilidir. Uyum sağlamanın temel koşulları ise, kurumda hedeflenen ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojilerin paylaşımıdır (Eren, 2010: 135). Bu paylaşımlar kurum kültür öğelerinin doğuşuna zemin hazırlar. Kurum kültürünün tam olarak ortaya konulması bu öğelerin anlaşılmasıyla mümkündür. Aşağıda literatürde üzerinde en çok durulan kurum kültürü öğeleri ele alınmaktadır.

Temel Sayılıtlar (Varsayımlar)

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çevresini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir (Bakan, vd. 2004: 45). Dilimizde sayıtlı karşı olarak varsayım İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayılıtlar soyut olmakla birlikte, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayılıtlar işgörenin kurumsal davranışını derinden etkiler. Doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2012: 39). Kısaca sayıtlı insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2007: 4).

Sayıtlar, kurum içi bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaştıkları problemlerle baş etmek için keşfettikleri ve geliştirdikleri inançlar örtüsüdür. Bu örüntüler, kuruma yeni katılan üyelere de aktarılır, onların kurumda benzer problemlerle karşılaştıklarında nasıl algılayıp düşüneceklerini ve hissedeceklerini belirler. Bu sayılıtlar son derece önemli olup üyelere bilinçsiz olarak kendiliğinden ve tartışmasız olarak kabul edilir. Kurumsal değişim sürecinde çıkabilecek muhtemel dirençler kurum üyelerinin paylaştığı sayılıtların çözümlenmesiyle aşılr (Hoy ve Miskel, 2010: 169).

Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan kurumlarda, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar kurum üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların kurumsal yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş haline getirir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341).

Schein'e (1988) göre varsayımlar kurumu oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, kurumsal ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Saltuk, 2006: 95).

Değerler

Değer bir toplumun veya grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirebilmek için çoğunluk tarafından doğru ve gerekli oldukları onaylanan ve çoğunluğunun ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını ifade eden genelleştirmiş, temel, etik, öğreti, inanç veya ölçütlerdir (Kara, 2011: 21).

Paylaşılmış kavramlardır. Değerler işgörenlerin başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler kurumsal karakteri ve kurumsal kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2012: 39).

Kurum kültürünün temel unsurlarından biri kuşkusuz değerler olarak belirtilebilir. Değerler kurum kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Toplum kültürünün unsurları açıklanırken üzerinde durulan bu kavram, kurum kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Her toplum nasıl kendine özgü değerlere sahipse o toplumda var olan kurumların da kendine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir (Unutkan, 1995: 47).

Değerler kişilerin kurumda başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar. Bireylerden davranışlarının sebebini açıklamaları istendiğinde kurumun temel değerleri ortaya çıkar. Paylaşılan değerler, kurumun temel karakterini belirler ve kuruma bir kimlik kazandırır. Bireyler kurumlarının nerede durduğunu ve hangi standartları yakalamaları gerektiğini bilirlerse bu standartları destekleyecek kararlar alabilirler. Böylece kendilerini kurumun bir parçası hisseder ve kurum yaşamının önemli bir anlama sahip olduğunu anlayabilirler (Hoy ve Miskel, 2010: 167).

Randle'e (1998) göre değerler başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda kurumların sahip olduğu inançlardır (Terzi, 2000: 42). Kısaca değerler neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen, kültür içerisinde önem verilene ve tercih edileni ifade etmektedir (Şişman, 2007: 4).

Weiss' e (1986) göre kurum kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır:

- ❖ İnsanlara saygılı davranma ve değer verme, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- ❖ Kurumda yönetim, yeni fikirlere ve önerilere açık olmalı ve değer vermelidir.
- ❖ Optimum standartlarda hizmet amaçlanmalıdır.
- ❖ Kurumda müteşebbis ruhuna önem ve değer verilmelidir.
- ❖ Kurumda sinerjiye değer verilmelidir. Kurumda çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak kurumun gelişmesi sağlanmalıdır.
- ❖ Liderliğe değer verilmelidir.
- ❖ Kurumda mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranılmalıdır (Bakan, vd. 2004: 36).

Normlar

Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır. Bir başka ifade ile normlar, belirli bir durumla ilgili insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren, kaynağını değerlerden alan kurallardır (Şişman, 2007: 4).

İşgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar işgörenlerin grup içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını, nasıl iletişim kuracağını gösterir. İşgörenlerin rolleri normlarla değerlendirilir. Kurumun kültürel normları kimi kez yasalarca belirlenerek, iş görenlerin kuruma karşı tutumlarını, kurum içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Kurumun kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar işgörenin hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Eyüboğlu, 2006: 17).

Normlar, yaşantıların temelinde yer alan yazılı olmayan informal beklentilerdir. Normlar davranışları doğrudan etkiler. Normlar, kültürün diğer öğeleri olan değerler ve gizli sayıtlılara göre daha belirgin ve açık olması nedeniyle kurum yaşamının kültürel yönünü anlamamıza yardım eder. Normlar, hikaye ve törenler aracılığıyla aktarılabilir; bireylere kurumun nerede olduğunu gösteren görünür örnekler sunarak anlamlı hale gelir. Bazen kişiler hakkında anlatılan hikayeler, kurumların temel normlarını güçlendirmek için oluşturulur. Normlar, insanların konuşmalarını ve giyim tarzlarını, otoriteye, çatışmalara ve baskıya nasıl

cevap verdiklerini, kurum çıkarlarıyla kendi çıkarlarını nasıl dengelediklerini belirler. Normlar , yaptırımlarla güçlenir, kişiler normlara sadık kaldıkça ödüllendirilir, kurumun kültürel normlarını çiğnediklerinde ise dışlanır ya da cezalandırılır. Kısaca normlar kurum kültürünün büyük bir kısmını oluşturur (Hoy ve Miskel, 2010: 166-167).

Normların başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007: 55).

- ❖ Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- ❖ Normların odaklaştığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik grup üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- ❖ Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- ❖ Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerirler.
- ❖ Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur.

Kurumda egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar kurumda uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin kurum amaçları bütünleşmelerinde, kurumda güven duygusunun geliştirilmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2007: 95).

Lider ve Kahramanlar

Kahramanlar ve liderler kurumun değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Kurum içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm işgörenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler (Özkalp ve Kırel, 2012: 188). Liderler kurum kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, kurumu ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir (Kozlu, 1986: 66).

Kahramanlar kurum açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, kurumun üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modelleri oluşturur. Kurumun diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Kuruma yeni katılan üyeler, kurumda egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenebilirler (Şişman, 2007: 99).

Değerler nasıl kültürün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerler için somut örnek modelleri oluşturmaktadır. Kahramanlar, çalışanlar için rol modelleri oluşturmasının yanında, kurum için zor olan koşullarda da güçlü bir motivatör olmaktadır. Onlar herkesin

yapmak isteyip de cesaret edemediği şeyleri yapar. Çoğu kurumlarda kurum tarihi içinde çeşitli başarılarıyla takdir kazanmış üyeler vardır. Bunlar yönetici ya da çalışan konumunda olabilir. Bunlar çalışma, performans ve başarılarıyla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer üyelerin teşvik edilmesinde ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getirebilir (Deal ve Kennedy, 1982, aktr. Kolatan, 2008: 21).

Kahramanlar, kurum içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimlerini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 344).

Kahramanlar geçmişte, kuruma çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, kurumu zafere ulaştırmış kişilerdir. Kurum kahramanları, kurum açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup kurumlarda bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler de olabilir (Güçlü, 2003: 154).

Kahramanların kurumsal kültür değerlerini somutlaştıran kurumun kurucuları veya kurum içerisinde başarılı olmuş insanlar olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

Törenler

Davranışsal semboller ve bunların tipik örnekleri olarak kurumsal törenler, kurumda özel anlam yüklü olan eylemleri ifade eder (Şişman, 2007: 100). Aynı zamanda bir toplum, bir grup veya bir kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemelerdir. Törenler bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir. Törenler ve ayinler toplum, grup veya kurumlarca değerli sayılan davranışların hem neler olduğunun toplum, grup veya kurum üyelerine aktarılması hem de bunların pekiştirilerek paylaşımın güçlendirilmesini sağlar (Doğan, 2007: 56).

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar kurumsal yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Kurumsal törenlerin kurum üyelerini kurumsal amaçlar etrafında bütünleştirmek ve kurumsal sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 49).

Törenler, kurum üyelerinin kurum kültürüne ilişkin mitler, kahramanlar ve sembolleri kutladıkları özel olaylardır. Bu nedenle törenler, kültürel norm ve değerleri teşkil eder ve önemli norm ve değerleri pekiştirir. Bu törenlerde tanınan ve ödüllendirilen kişiler kurumun özel felsefe ve değerlerinin diğer üyeler açısından çekiciliği büyük ölçüde arttırmış olur (Erkmen, 2010:69).

Kurumsal törenler içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, yemek mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları sayılabilir (Bakan, vd. 2004: 60).

Fairholm'a (1994) göre törenlerin çeşitli işlevleri vardır. Bu işlevler şu şekilde ifade edilebilir:

- ❖ Kurumsal düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- ❖ Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- ❖ Sembolik mesajları kurum üyelerine aktarır.
- ❖ Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar (Terzi, 2000: 48-49).

Hikaye ve Mitler

Daft' a (1992) göre hikâyeler daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Hikâyeler gerçek olaylara dayalı ve kurum üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri kurum hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir (Eyüboğlu, 2006: 19).

Kurum kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar kurumun geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 48).

Hikâyeler kurum kültürü içinde kullanılarak, çalışanlara kültürün temel değerleri aktarılır. Hikâyeler, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılıklarını arttırdığı gibi, kurumlara yeni katılanların sosyalleşmesinde de etkili olmaktadır. Hikâyelerde anlatılan kurumların veya liderlerin davranışları, uygulamaları çalışanlar arasında ağızdan ağza gezdikçe ve hatırlandıkça, akılda daha iyi kalmakta ve yerleşmektedir (Demir, 2007: 39).

Mitler, bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerin temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır. Mitlerin, anlaşılmayan olaylara açıklık getirme; zıtlıkları uzlaştırma ve ikilemleri çözme işlevi vardır (Doğan, 2007: 55) .

Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği görme biçimini ya da gerçekliğe uyum sağlamları için inançlarını uyarlama biçimlerini anlamada anahtar işlevi görürler. Bir anlamda tutucu kuvvetlerdir ve mevcut inançları kutsallaştırırlar. Kurum tarihindeki olay ve kişilere ilişkin efsaneler şeklinde nesilden nesile aktarılırlar (Bakan, vd. 2004: 57). Hikâye ve masallar (mitler), kurumsal değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Kurumun kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. Hikâyeler kurumsal kültür hakkında önemli ipuçları verirler (Çelik, 2012: 41).

Bu açıklamalar çerçevesinde, mitlerin kurum içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay ya da eylemlerin açıklamasına yardımcı olan kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 53).

Dil

Bir iletişim aracı olmanın yanı sıra kültürün de yapı taşı olan dil, kurum kültürü açısından da önem arz etmektedir. Çünkü her kurumun argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlardan oluşan kendine özgü bir dili vardır

(Vural ve Coşkun 2007: 13). Dil toplumsallaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de sağlar. Her kurum kendine özgü bir dile sahiptir. Çalışanlar bu dili öğrenerek kurum kültürünü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Oygur, 2007: 63). Bu terminoloji bir kere özüksendikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1994: 319).

Kurum dili, semboller gibi kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok kurumda, üyelerin kullandığı dil, kurum kültürünün de bir aynasıdır (Özkalp ve Kirel, 2012: 191).

Daft'a (1992) göre kurumların sahip oldukları bu dile; şarkılar, işaretler, mecazlar örnek olarak verilebilir. Bunlar aracılığıyla grup kimliği kazanılır. Kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardım ettiği gibi o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktördür (Terzi, 2000: 56).

Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her kurumun kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2003: 154).

Pondy, liderliği bir dil oyunu olarak görürken; Trice ve Beyer de lideri bir muhasebeci olmaktan çok bir hatip olarak görmüşlerdir. Bu anlamda liderlerin yönetsel faaliyetlerde başarılı olabilmeleri için konuşma, yazma, jest, mimik gibi iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekli görülmüştür (Bakan, vd. 2004: 54).

Semboller

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamını açıklayarak kurumun derinliklerindeki değerleri simgelerler (Terzi, 2000: 54).

Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanlar kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Bazen bir işgörenin ofisinin büyüklüğü veya içindeki mobilya ve araç gereçler bile özel sembolik değer taşıyabilirler (Özkalp ve Kirel, 2012: 189).

Kurum içinde alan, mekan kullanımı, mobilyalar, dekorasyon, kılık kıyafet, kullanılan logolar vb. maddesel semboller kurum içindeki kültürel değerlerin taşıyıcısıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 12).

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar kurumlarında kendilerinin ve kuruma yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder. Örneğin; giysiler, uniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler kurum içinde ve kurum dışında üyelerin heyecanlarını arttırmak, görevlerini hatırlatmak ve kültürlerinin değer ve felsefesine uymak konusunda arzularını arttırır (Tanrıverdi, 2007: 19).

Bu açıklamalar çerçevesinde sembollerini, kurum içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve gördüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000: 54).

İnançlar

Sathe' e (1983) göre inançlar dünya ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Terzi, 2000: 46).

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin; kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Esinbay, 2008: 27).

2.3.6 Baskın ve Alt Kültürler

Kültürlerdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, kurum kültüründe baskın kültür ve alt kültür şeklinde yapılır. Baskın kültür, kurum bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri tanımlar (Özkalp ve Kırel, 2011: 170). Bir kurumun kültüründen bahsedildiğinde kurumun baskın olan kültürü ifade edilir. Kuruma farklı kişiliğini veren bu makro kültür görüşüdür. Eğer kurumun baskın bir kültürü olmazsa ve sadece çok sayıda alt kültürden oluşursa kurumsal kültürün bağımsız bir değişken olarak değeri azalır. Çünkü uygun olan ve olmayan davranışları temsil eden tek bir olmayacaktır. Kültürü, davranışları yönlendirme ve şekillendirme konusunda önemli bir araç kültürün paylaşılan anlam olma yönüdür (Robbins, 1994: 302).

Alt kültür ise sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder (Vural ve Coşkun, 2007: 14). Alt kültürler büyük kurumlardaki üyelerin karşılaştıkları ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak amacıyla gelişir. Bu alt kültürler departman adlarıyla ya da coğrafik ayrılmalara göre tanımlanır. Örneğin satın alma departmanının o departman üyeleri tarafından paylaşılan bir alt kültürü olabilir. Bu alt kültür, baskın kültürün çekirdek değerlerini, aynı satın alma departmanına özgü ek değerleri kapsar (Robbins, 1994: 302).

2.3.7 Güçlü ve Zayıf Kurum Kültürü

Güçlü bir kurum kültüründe kurum üyeleri kurumun temel değerlerini kabullenerek kuruma dönük bir sadakate ve adanış içine girer (Robbins, 1994:303). Bu bağlamda güçlü kültür, kurum tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerlerdir (Vural ve Coşkun, 2007: 14).

Güçlü kültür üyeler arasında dayanışmayı arttıran, davranışlarda tutarlık sağlayan, aşırı kural ve bürokrasiyi azaltarak bireylere kendi davranışlarını düzenleme fırsatı veren, yöneticinin görevlerini azaltarak astlara sorumluluk delege eden, güvene dayalı bir kültürdür. Bu tür kültürlerde değerler astlar tarafından zamanla içselleştirileceğinden, yönetim fonksiyonları daha az hale gelebilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 195).

Deal ve Kenndy'e (1982) ve Schermerhorn'a (1996) göre güçlü kurum kültürünün özellikleri şunlardır (Eyüboğlu, 2006: 22).

❖ Yaygın bir biçimde paylaşılmış felsefe: Bu felsefe sadece geleceğin soyut bir tasarımı değil, kurumu temsil eden çoğu kez somutlandırılmış ilkelerde içten bir anlaşmadır.

❖ İnsanlara ilgi göstermek: Güçlü kültürlerde işgörenlere kural ve süreçlerden daha çok önem verilir.

❖ Kahramanların kabulü: Kahramanlar kurumun felsefesini ve yönelimini gösteren kimselerdir.

❖ Ritüel ve törenlere olan inanç: Güçlü kültürlerde yönetim, ritüel ve törenlerin işgörenler için önemli olduğunu ve ortak bir kimlik duygusunun inşa edilebilmesi için gerekli olduğunu kavramıştır.

❖ Beklentiler ve informal kuralların anlaşılması: Güçlü kurumsal kültürlerde işgörenler kendilerinden ne beklenildiğini bilirler.

❖ İşgörenlerin yaptıkları işe dair inançları: Güçlü kurumsal kültürlerde işgörenlerin yaptıkları işin önemli olduğunu bilirler. Kurumdaki iletişim ağı, bilginin ve fikirlerin paylaşılmasında işgörenleri teşvik eder.

Güçlü kültürlerin kurumsal yaşamdaki önemi ile ilgili literatür taraması sonuçlarına göre şöyle özetlenebilir (Şişman, 2007: 146-147).

❖ Çalışanlar yaratıcı ve başarılı olmaları için teşvik edilir. Yönetim tarafından çalışanlara her türlü destek ve yardım sağlanır.

❖ Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir.

❖ Çalışanlar bir yandan kendi aralarında yarışmaya bir yandan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.

❖ Çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmelerine teşvik edilerek isteklendirilir.

❖ Kurumda esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine uzaktan denetim (kültürel denetim) biçim tercih edilir.

❖ Çalışanlar arasında ahenk ve uyum bulunur. Kuruma yeni katılan üyeler kısa bir süre içinde uyum sağlar. Ve kurumu diğer üyeleriyle kaynaşır.

❖ Kurumda adil bir ödül ve ceza sistemi vardır. Ödüllerde çalışanın performansı kıstas alınır. İmtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

- ❖ İş, kurum üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Yapılan her faaliyet kurumun amaçlarının gerçekleşmesi ve kurumun başarısı içindir.
- ❖ Hoşgörü ortamı egemen olup çatışmalarda karşılıklı anlayış içerisinde çözümlenir ve çatışmalardan yararlanır.
- ❖ Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir. İnsanlar yanlış yapmaktan korkmaz, göreviyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir.
- ❖ Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Kurum bir aile havası taşır. Çalışanlar arasında karşılıklı hoşgörü, güven ve dostluk bulunur.

Güçlü kültürün özel bir sonucu işgören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde kurumun neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikirbirliği vardır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa sadakata ve kuruma adanışa yol açar. Bunlar sonuçta, işgörenlerin kurumdan ayrılma eğilimini azaltır (Robbins, 1994: 303).

Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık hisleri görülür. Bu kurumlarda kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı gözlenir. Diğer yandan kültür kendi içerisinde çok güçlü de olsa, kapalı bir özellik gösteriyorsa, yenilikler ve değişimler engellenir ve kurum yok olma riski taşır. Çünkü değerlere bağlılık söz konusu olduğunda amaç kültürü korumaya dönüşecek içe kapanma ve durağanlık durumu ortaya çıkacaktır. Aşırı biçimde kültüre yönelme şeklindeki ben merkezci (narsits) bir tavır kurumun miyopluğuna yol açarak çevresel gereklere uyum sağlamasını güçleştirecektir (Eyüboğlu, 2006: 22).

2.3.8 Kurum Kültür Modelleri

Kurum kültürü tiplerine ilişkin yapılmış olan çalışmalar, ele aldıkları konuları itibari ile bir takım farklılıklar taşımaktadır. Örneğin, kurumsal yapının oluşumu ve değişimini konu alan çalışmalar, yapıya ilişkin kurumsal değer ve inançlardan hareketle kurum kültürü tiplerini ve temel özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. Kurum içi bireyler ile birey- grup ilişkilerini esas alan çalışmalar ise bireyler arası ilişkilere yönelik kurumsal değerler ve temel varsayımlardan hareketle kurum kültürü tiplerini belirlemeye ve tanımlamaya yöneliktir. Diğer yandan bu çalışmaların ilgili olduğu disiplinler itibari ile de farklılaştığı görülmektedir (Doğan, 2007: 123).

Her kurumun kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi hikaye ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünü oluşturur. Bazı kurumlarda son derece sıcak ve samimi bir ortam varken diğerlerinde katı ve izole bir ortam söz konusu olabilir. İşte kurumlar arası farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, kurum kültürünün sınıflandırılması daha kolay hale gelir (Unutkan, 1995: 56).

Literatürde kurum kültürüne ilişkin çeşitli sayıda sınıflandırma ve model bulunmaktadır. Aşağıda en çok bilinen modeller ele alınacaktır:

Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog Parsons, kurum kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modeli, dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; uyum (Adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), meşruiyet (legitimacy) adlarını taşımaktadırlar. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model ‘AGİL’ adıyla da bilinmektedir. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamanın amaçlara erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp kurumsal işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Kurumsal kültür oluşumunu meydana getiren değerler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2010: 142-144).

❖ Teknik değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

❖ Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

❖ Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

❖ Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.

❖ Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

❖ Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

❖ Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

❖ Dini değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

Schein Modeli

Schein’e göre kurum kültürünün üç ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar, kurumun dış çevreye uyum sorunlarını çözme, bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler ve endişeyi azaltma şeklinde sıralanmaktadır (Eren, 2010: 144-145).

➤ Kurumun dış çevreye uyum sorunlarını çözme: Kurumun uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, kurumun varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

➤ Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

❖ Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal kurum veya grup varlığından söz edilemez.

❖ Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli konularından biri kuruma üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece kurumsal sınırlarla ve kuruma katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

❖ Güç ve konum: Kurumlarda hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda kurum üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.

❖ Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Kurumlarda bireylerarası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.

❖ Ödüller ve cezalar: Kurumlarda hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi ve manevi ödül kazandıracığını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.

❖ İdeoloji ve din: Bütün kurumlar, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik, manevi ya da dinsel değerlerin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

➤ Endişeyi azaltma: Kurum kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler ve varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.

Kilman Modeli

Kilman, kurum kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilman'a göre kültür, kurumsal bürokrasiyi yorumlama işlemini de yerine getirmektedir. Böylece, kurum kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü kurum kültürü, kuruma hakim olan inançların ve kurum ikliminin davranışlara yansımadır. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkılarak kurumsal kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2010: 146).

❖ Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlemiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş kurumlar için kullanılırdı. Belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapının, belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Kurumca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek de çok zordur.

❖ Yenilikçi kültürlerin hakim olduğu kurumlarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişime, ortama ve küreselleşen dünyanın ihtiyaçlarına uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu kültürün liderleri girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş kişilerdir. Kilman'a göre kurum kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerji oluşturur.

Hofstede Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan kurumlara yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o kurumun kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde kurum, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki kurumların yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; 1-Güç mesafesi 2- Belirsizlikten kaçınma 3-Bireysellik 4-Erkeksilik (Sözer, 2006: 21-22).

❖ Güç Mesafesi

Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre kurumsal yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

Hofstede, güç mesafesi fazla olan ülkelere örnek olarak Brezilya, Hong Kong, Meksika ve Filipinler'i, güç mesafesi az olan ülkelere örnek olarak ise; Avusturya, Danimarka, Amerika, İsveç ve İsrail'i göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 18. sırayı almıştır (1=en fazla; 40=en az).

❖ **Belirsizlikten Kaçınma**

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde kurumlar pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma ve risk almaktan kaçınan yöneticileri ödüllendirme eğilimindedirler. Hofstede, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere örnek olarak Fransa, Japonya, Yunanistan ve Peru'yu, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelere örnek olarak ise Danimarka, Amerika, Hong Kong ve İsveç'i göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 16. sırada yer almıştır. (1=belirsizlikten en çok kaçınma; 40= belirsizlikten en az kaçınma).

❖ **Bireysellik**

Bireyselliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmaları olağandır. Benliğe saygı ön plandadır ve denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal bağlar göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda insanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Topluluğa uyum amaçlanmaktadır ve denetim toplumsal baskı yoluyla yani dışsal olarak gerçekleşmektedir. Bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda başarı kişiye özeldir, kişinin amaçları ön plandadır. Ortaklaşa davranışçılığın benimsendiği toplumlarda ise bireyin amaçlarından çok grubun amaçları önem arz etmektedir ve grubun başarısına odaklanılmaktadır. Hofstede, bireyselliğin egemen olduğu ülkelere örnek olarak ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda ve Kanada'yı, ortaklaşa davranışçılığın egemen olduğu ülkelere örnek olarak ise Venezüella, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur ve Hong Kong'u göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 28. sırada yer almıştır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk)

❖ **Eril-Dışıl**

Eril özellikler gösteren kültürlerde maddi başarılar, para, mal, mülk ön plana çıkmaktadır. Çalışmak için yaşanmakta, en iyi olmak amaçlanmakta, sermaye, başarı ve rekabetçilik vurgulanmaktadır. Güçlü olan, kazanan ve kahraman olan sempati toplamaktadır. Feminen özellikler gösteren toplumlarda ise maddi başarılar yerine toplumsallık, başkalarını düşünme ve koruma önemsenmekte, insanların ve ilişkilerin sağlığı ön planda tutulmaktadır. Fikir birliği sağlayarak karar alan yönetici beğenilmekte, çatışmaların müzakere ve uzlaşma ile çözümlenmesine sıcak bakılmaktadır. Hofstede, eriksiliğin fazla olduğu ülkelere örnek olarak

Japonya, Avusturya, Venezüella ve İtalya'yı, feminen ülkelere ise örnek olarak İsveç, Norveç, Hollanda ve Danimarka'yı göstermiştir. Türkiye 30. sırayla (1= yüksek erkeksi değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmıştır.

Harrison ve Handy'nin Modeli

Kurumsal kültür sınıflamalarından bir diğeri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Bu araştırmada Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000: 76).

Bu modeller aşağıda olduğu gibi belirtilmiştir (Şişman, 2007: 142-143).

❖ **Rol Kültürü (Apollo):** Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Tipik bürokratik kurumlarda ve resmi bürokrasilere görülebilecek bir kültür türüdür. Gücün kaynağını uzmanlık ve kurumsal işlevler oluşturur. Kurumda işlerin ve rollerin tamamına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir.

❖ **Görev Kültürü (Athena):** Bu kültürde temel ilgi noktası kurumsal amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu kurumlar, iş veya görev merkezli kurumlar olarak nitelendirilir. Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türüdür. Kurumda önemli olan kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Kurumda hemen her şey amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla kurumsal yapı, rol ve süreçlerin, kurumsal amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel amaçlardan çok kurumsal amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir.

❖ **Güç Kültürü (Zeus):** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kurum ya da kültür tipidir. Özellikle küçük işletmelerde ve askeri kurumlarda gözlenebilecek bir kültür türüdür. Otokratik bir kültür türü olarak ifade edilebilir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür olarak tanımlanır. Kurumda gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Bu kurumları karakterize eden temel özellik, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen kurumlarda gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilir.

❖ **Birey Kültürü (Dionysus):** Bu kültür kurumlar birey içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan kurumlarda egemen bir kültür türüdür. Öncelik bireysel amaç ve çıkarlara verilir. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Her birey değerlidir. Görev merkezli kurumlarda bireyler, kurum ve kurumsal amaçlar için bir araç olarak görülürken birey merkezli kurumlarda da kurumlar, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülür.

Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, evre ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmiştir. Bu değişik kültürlerin ortaya ıkısında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlikler derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Bu model dört tip kültür n görmektedir. Bunlar (Eren, 2010: 152-153).

❖ **Mao kültürü:** evresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültür ortaya çıkar. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve ıkışlar, sürpriz gelişme ve snşler yaşanır. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf tarafıdır.

❖ **ok alış / sert oyna kültürü:** Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeler hızlıdır. Çalışanlar arasında iddialaşmalar, yaşışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkını bilme ve tazeleme yer alır. Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir.

❖ **şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:** Bu kültürde kurumlar faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirim sahiptirler. Buradaki yavaşlık kurum ürünlerinin sonuçları hakkında kurum üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Yani, geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde kuruma akmaktadır (Bakan, vd. 2004: 99).

❖ **Süreç kültürü:** evresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde kurum personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir (Eren, 2010: 155).

Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow isimli düşünürler, kurumların gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar (Eren, 2010: 156-157).

❖ **Koruyucu kültür:** Kurum muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya zen göstermektedirler. Bu tür kurumlar geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Bu kültürü benimseyen

kurumlar geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler.

❖ **Geliştirici kültür:** Bu tip kurumlar yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan kurumların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten kaçınmazlar. Bu kurumların faaliyet sahaları ve endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmazlar. Geliştirici kültüre sahip olan kurumların yöneticileri, geçmiş faaliyetleri muhafaza etmek yerine değişen şartlara uyum sağlayan girişim ve değişimden yanadırlar.

❖ **Analizci kültür :** Bu tip kurumlarda, denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip kurumlar, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise maceraperest olmayıp, kontrollü, rakipleri takip edip ona göre pozisyon ve risk alabilen kişilerdir.

❖ **Tepki verici kültür:** Bu tip kurumlarda, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkili bir şekilde cevap verme yeteneğine sahip değildirlir. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince kurum fonksiyonlarında bir takım değişiklikler yapmaktadırlar.

Byars Modeli

Kurum kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen kurumsal kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan birincisi katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturulmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde

bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Buna göre ortaya çıkan kültür biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Eren, 2010: 150-151).

- ❖ **Etkileşen Kültür:** Bu kültürler işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir.
- ❖ **Bütünleşik Kültür:** Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirirler.
- ❖ **Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Karar vermede katılımcılığın olmaması nedeniyle bireycilik ağır basmaktadır.
- ❖ **Sistemik Kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur.

2.3.9 Kurum Kültürünün Değişimi Ve Yönetimi

Kurumsal ya da kültürel değişim dediğimiz zaman kastedilen kurumda çalışan tüm insanların hareketlerindeki değişimdir. Burada, kurum kültürünün değişimi ile, kurumda çalışanların kendilerini yeni rol modelleriyle özdeşleştirerek, kurumda farklı hikayeler anlatarak, farklı sorular sorarak ve farklı değerlere inanarak hareketlerinin bütününde oluşturdukları değişiklikler kastedilmektedir (Alganer, 2000: 29).

Kurum dışında yer alan faktörler bazen kurumsal değişimi, zorunlu kılmaktadır. Böylece yeni bir strateji ile kurumlar değişime uyum sağlama ve benimseme yoluna gidebilir. Kurum liderleri bu yeni talepleri karşılamak üzere kurum kültürünü değiştirme yoluna başvurabilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 173-174).

Değişim çabası genellikle kriz durumlarında, lider değişikliklerinde, küçük ve yeni kurumlarda ve zayıf kültürlerde görülürken, Deal ve Kennedy'e göre ise özellikle aşağıda belirtilen durumlarda kurum kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir (Gülgün, 1999: 99-100).

- ❖ Eğer kurum geleneksel olarak kültürüne önem vermemekte ise ve içinde bulunduğu iş ortamı süratli bir şekilde temel değişikliklere uğramakta ise,
- ❖ Kurumun içinde bulunduğu sektörde yoğun bir rekabet yaşanmakta ise,
- ❖ Kurum ancak vasat veya vasatın altında başarılar elde edebiliyorsa,
- ❖ Kurum büyük bir süratle değişen bir çevrede faaliyet gösteriyorsa,
- ❖ Kurum hızlı bir şekilde büyümekte ise.

Kurum kültürünün değiştirilmesinde ortaya çıkan direnci azaltabilmek için Putz tarafından önerilen mekanizmalar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Gülgün, 1999: 112).

- ❖ Katılım; üst yönetimin kurum çalışanlarına önem verdiklerinin vurgulanması ve çalışanların olayların içine dahil edilmesi.

- ❖ Yönetimin birer sembolik faaliyetler dizisine dönüştürülmesi; kültürel değerleri açıklayan ve vurgulayan açık ve şeffaf faaliyetlerin uygulanması.
- ❖ Etkin bir bilgi akışı; kurum çalışanları arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanan çelişkili yorumları en aza indirme.
- ❖ Ödül sistemlerinde; yalnızca parasal değil, aynı zamanda takdire ve yüceltmeye de önem verilmesi.

Yapısal ve kültürel değişimi yönetmek liderlerin makro düşünmesine, olayların içindeki ve arasındaki bağlantıları kavramsallaştırmasını ve diğerlerinin de bu bağlantıları görmesine yardımcı olmasını gerektirir (Schlechty, 2011: 115).

Kurum kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, kurumun üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Kurumsal kültür, liderlik sürecine sembolik veya kültürel olarak yeni bir boyut katar. Liderler kurumsal kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları kurumsal kültürün oluşumunda önem taşır (Genç, 2007: 164).

Buraya kadar anlatılanlar özetlenecek olursa genel değişimin kurum üyeleri üzerinde yarattığı kaçınılmaz korku ve tedirginlik etkin bir yönetimle değişimin bir gereksinim olarak bireylere kazandıracağı kişisel gelişim ve başarı olanağının kurum üyelerine açıklanması, bu değişimin ödül ve terfi sistemleri, eğitim programları ve iyi bir ekip çalışması ile desteklenmesi ve nihayet değişimin kurum kültürünün bir parçası haline gelerek norm, değer ve uygulamalara yansımaları ile giderilebilir. Böylece değişim bireyler tarafından benimsenerek kurumu gelişme ve başarıya doğru götürür (Erkmen, 2010: 111).

2.4 OKUL KÜLTÜRÜ

Bilgi toplumunda sadece toplumsal yapı değil aynı zamanda toplumsal kurumlar da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim kurumlarının bilgi toplumundaki rolü çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir kurumdur. Bilgi toplumunda okulun kurumsal kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu kurumsal kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir kurumsal kültür olmalıdır (Çelik, 2012: 133).

Okul dediğimiz kurumun en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı sıra formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2011: 33).

"Okul kültürü", 1980'lerin sonunda bir okulun kapsamlı karakterini tanımlamak üzere kullanılmış olan bir terimdir. Okul kültürü kavramı, kurum kültürü teriminin kullanıldığı işletmelerden eğitime aktarılmıştır (Walker ve Wied, 2005, aktr. Fırat, 2007: 50).

Toplumun kültürünü kuşaktan kuşağa aktaran okullar; kültür taşıyıcılığı görevinin yanında başlı başına kültür üreten kurumlardır. Her okulun öğrencileri, velileri, öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanlarının oluşturduğu, kendi kurumlarına özgü değerleri, alışkanlıkları, normları vardır. Bu öğeler birleşerek bir okulu diğer okullardan ayıran okul kültürünü oluşturmaktadır (İtül, 2007: 70).

Okul kültürü, genel olarak başarılı eğitim ve öğretim yolunda personel ve öğrencileri yönlendiren değer ve normlar olarak ifade edilebilir (Butler ve Dickson, 2001, aktr. Eyüboğlu, 2006: 29).

Okul kültürü tanımlarından bazıları; (1) okulların tarihleri içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla gelenekler, (2) öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer okul personelinin paylaştıkları ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar ve (3) okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremoniler şeklinde yapılmaktadır (Stolp ve Smith, 1997, aktr. Esinbay, 2008: 41).

Her kurum bir kültüre sahip olduğu gibi, okulların da kendilerine özgü kültürleri vardır. Etkili okul, değerleri ve inançlarıyla ya da kültürel özellikleriyle eşleşebilen okuldur. Okulun evrensel amaçlarından biri, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaktır. Okulun kendine özgü oluşturduğu kurumsal kültür, toplum kültürünün analiz edildiği, öğretmen ve öğrencilere sunulduğu değer ve normları içerir. Okul, toplum kültürünü yansıtır. Toplum kültürü, okul kültürü potasında eritilerek öğrencilere sunulur. Bireyin yaşadığı topluma uyum sağlaması, öncelikle okul kültürüyle bütünlemesine bağlıdır (Papalewis, 1988, aktr. Eyüboğlu, 2006: 4).

Okul kültürü, okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi, manevi öğeler bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma vb. gibi birçok yararları vardır (<http://www.kamugundem.com/etkili-okul-kulturu-ve-liderlik.html>).

Kuramsal altyapı oluşturulurken okul kültürü kavramının alan yazında pek çok tanımına rastlanmış, bunlara dayanarak bu kavram için "Okulun dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözme çabası sırasında gelişen, icat edilen ya da keşfedilen, gerçekliği ve sürekliliği belli bir dönem içinde kanıtlanmış olan, okula yeni gelenlere en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, bilinçli olarak tasarlanan veya farkında olunmayan sayıtlılarla bu sayıtlıların fiziki çevre ve insan etkileşimine yansıyan ifadelerinin tamamı" biçiminde kapsamlı bir tanım geliştirilebilir. Öğretmenlerin kendi kültürleri olup, bu kültür kuşkusuz mesleki kimliklerini derinden etkiler. Güçlü bir okul kültürü

kurulursa, farklı değer ve inanç sistemlerine sahip öğretmenlerin, okulun ortak değerleri etrafında bütünleşmeleri sağlanabilir. Kuşkusuz okulun kurumsal kimliği ile öğretmenlerin kültürel kimliği karşılıklı olarak birbirlerini etkileyeceklerdir. Okulun üyeleri arasındaki değer, inanç ve törelerin birbirleriyle etkileşimi pozitif ya da negatif çıktılara yol açabilir. Ancak pozitif bir okul kültürü yapılandırılırsa öğretmenler birtakım çatışmalara, okuldan soğuma, başarısızlık vb. olumsuz duygulara maruz kalmayacaklardır (Fırat, 2007: 50).

Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün oluşumuna neden olur. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşur. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğar. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü oluşur. Bu kültür eğitim ve öğretimi destekleyici nitelikte, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici şekildedir (Balcı, 2011: 191).

Terrence Deal (1985), etkili okulların aşağıdaki öğeleri içeren güçlü kültürleri olduğunu belirtmiştir (Hoy ve Miskel, 2010: 171-172).

- ❖ Kurumda işlerin nasıl yapıldığına yönelik paylaşılan değerler ve uzlaşma.
- ❖ Okul müdürü temel değerleri benimseyerek uygulayan kahraman olarak algılanması.
- ❖ Paylaşılan inançla ve değerleri yansıtan törenler.
- ❖ İşgörenlerin durumsal kahraman olarak görülmesi.
- ❖ Kültürel yenileme.
- ❖ Temel değerleri güçlendirmeye ve dönüştürmeye dönük törenler.
- ❖ Yenileşme ve gelenekler ve özerklik ve denetim arasında denge.
- ❖ Kültürel törenlere geniş çaplı katılım.

Fullan ve Hargreaves dört tip okul kültüründen söz etmektedirler: Birinci tip okul kültüründe öğretmen, sınıfının hükümdarı konumundadır ve bu da sınıfta yarışçı bir atmosfer yaratır. Bu kültür tipinde öğretmenler uzun erimli konu ve çalışmalar yerine şu ana odaklanırlar ve geleneksel uygulamalar yaparlar. İkinci tip, kısıtlı işbirliğinin yeğlendiği kültürün hüküm sürdüğü bir kültür tipi olup bu kültürlerde işbirliği zayıf ve yüzeyseldir. Öğretmenler materyal ve kimi öğretim stratejilerini paylaşırlar; ancak müfredat programı, uzun erimli planlama ya da kendi eğitim felsefeleri gibi daha derin konular tartışmaktan kaçınırlar. Üçüncüsü, göstermelik iş arkadaşlığının, açık bürokratik politika ve prosedürlerin, formal yapıların göze çarptığı, işbirliği kültürünün desteklenmediği bir okul kültürü tipidir. Dördüncüsü ise işbirliği kültürünün sürekli vurgulandığı bir kültür tipidir ve burada öğretmenler mesleki yeterliklerinde zaman içinde artış gösteren bir gelişme ve güven içindedirler. İşbirliği kültürlerinde takım öğretimi, danışmanlık ve paylaşılan karar verme uygulamaları çok önemsenir. Öğretmenler diğer

öğretmen, okul ve programları tanıma şansını yakaladıkları hizmetiçi, çalıştay, seminer ve konferanslarda yer alarak edindikleri sürekli öğrenme fırsatlarından hoşnutturlar (Quiambao, 2004, aktr. Fırat, 2007: 50-51).

Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2006: 411-433).

- ❖ Okulun yaşı
- ❖ Okulun tarihî gelişim süreci
- ❖ Okulun amacı ve hedefleri
- ❖ Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- ❖ Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- ❖ Kırsal ve kentsel alanlar
- ❖ Okulun tesisleri
- ❖ Okulda kullanılan teknoloji
- ❖ Okul ve sınıf büyüklüğü
- ❖ Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- ❖ Velilerin beklentileri

2.4.1 Okul Kültürünün Oluşturulması ve Korunması

Okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürü yönetimindeki ilk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucu ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz (Çelik, 2012: 67).

Okulun informal boyutu ağır bastığından okul ortamındaki alt grupların varlığı, önemli görülmektedir. Okul yöneticisinin bu alt grupları yok etmesi mümkün değildir. Ancak güçlü bir okul kültürü, bütün alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlayabilir. Stratejik okul kültürü belirlendikten sonra, bu kültürün okul personeline benimsetilmesi sağlanmalıdır. Evrensel, yerel değerlerle okul kültürü arasında uyum sağlanmalıdır (Çelik, 2012:67-68).

Okul kültürünün yönetiminde, sembolik yönetim boyutu önem taşır. Kurumsal değer, norm ve inançlar çerçevesinde bilinçli olarak sembolik davranışların oluşturulması şeklinde tanımlanan sembolik yönetim, yöneticilere güçlü bir kurum kültürü oluşturma konusunda yardımcı olur. Dil, semboller, hikâyeler, törenler, efsaneler vb. kültür taşıyıcıları, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde ekonomik analizler, liderlik ve kurum yapısı kadar önem taşır (Unutkan, 1995: 103).

Okul Yöneticileri görev yaptığı okulun kurum kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır (Erdoğan, 2008: 153).

- ❖ Yönetici, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımaları ve temsil etmelidir.
- ❖ Yönetici, okul için genellenebilecek nitelikte olan değerleri öğretmen, öğrenci ve gerekirse çevreyle paylaşmalı ve bu konuda ortak bir fikir birliği oluşturmaya çalışmalıdır.
- ❖ Yönetici okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, oluşturacak okul kültürü için önemli kişiler ve deneyimler olarak görmelidir.
- ❖ Yönetici, toplumsal değerlerin ve adetlerin okulun kültürü ile kaynaşmasını sağlamalıdır. Törenler, belirli bir kültürel yapının kurulmasına katkı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.

Okulda etkili öğretim destekleyici bir kültür yaratılmalıdır. Bu kültür okulun temel misyonu olan öğretimi vurgulamalı, herkesten yüksek beklentiler içinde olmalı, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi özellikleri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine vurgu getirilmeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan düzen ve disiplini işaret etmelidir. Bu kültür doğrultusunda; (a) Okulun amaç ve görevleri açıkça belirtilmeli ve üzerlerinde anlaşma sağlanmalıdır. (b) Okulda akademik ilgi açığa kavuşturulmalı ve herkesin beklentileri yazılı olarak yayınlanmalıdır. (c) Okuldaki tüm yönetsel ve kurumsal düzenlenmeler sınıftaki öğretimi kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır (Balci, 2011: 195-196).

2.4.2 Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Okullar bir işletmeden öte kültürel topluluklar olup okulların bütünüyle pozitivist ve rasyonel açıdan çözümlenmesi ve anlaşılması mümkün değildir. Okulların kültürel açıdan çözümlenmesi onların özelliklerine daha uygun düşer. Okul, insanlar tarafından sonradan oluşturulan sosyal bir gerçektir. Okul yaşamının gerçeği, onun üyesi olan insanların karşılıklı etkileşim derecesine bağlı olarak belirlenir (Şişman, 2011: 174). Bu etkileşimin derecesi etkili okul kültürünün oluşumunu belirler.

Okul kültürü okulun felsefesini de gösterir. Okulun kurum felsefesi yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirir ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturur. Okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar, törenler, hikayeler ve masallardır (Taymaz, 2009: 79).

Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır (Özdemir, 2006: 411-433).

❖ **Paylaşılan Değerler:** Bu değerler, kurumdaki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, genellikle yazılı değildir, fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi birçok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.

❖ **Mizah:** Okuldaki neşenin, mutluluğun miktarı güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, kurumdaki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesidir.

❖ **Hikâye Anlatımı:** Okullar da dâhil her kurumda yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikâyeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan bu hikâyeler kurumun tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler, hem eğitici hem de motive edicidir. Ayrıca hikâye ve efsaneler, kurum üyeleri arasında bağlayıcı rol üstlenebilir.

❖ **İletişim Ağı:** Her kurum ve kültür, “Kurumda gerçekten ne oluyor?”la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Bazı açılardan sistem informaldır. Burada her yönetici, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak için gerekli olan yolları bilmesi gerekir.

❖ **Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler):** Bir kurumun ritüelleri günümüzün okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler sıra dışı olabilir ve olmaları gerekir de. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmîliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

Okul kültürü farklı düşünebilme ve bunu ifade edebilmeyi teşvik etmelidir. Bu yönüyle etkili okul, okul içinden ve dışından gelebilecek her türlü önerilere açık bir okuldur. Özetle etkili okulun kültürüyle ilgili şunlar ifade edilebilir: Okulun temel değer ve sembolleri herkes tarafından paylaşılır. Okulda bir takım ruhu egemen olup ortak davranışlar teşvik edilir. Okul toplumunu oluşturan üyeler birbiriyle dostane ilişki içindedir. Okulda yenilik ve değişme teşvik edilir. Okul kadrosu içinde karşılıklı yardımlaşma ve güven vardır. Başarılar kutlanır ve ödüllendirilir. Okul yöneticileri kültürel ve sembolik davranışları sergiler. Destekleyici bir ortam vardır (Şişman, 2011: 182-183).

2.4.3 Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini

Okulda olumlu bir kültür yaratılmasında okul yöneticisine büyük bir iş düşer. Yönetici bürosunda oturmakla olumlu bir okul kültürü yaratamaz. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda görülebilir olması, yenilikleri başlatması, olumlu girişimlere destek vermesi, olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlar (Balcı, 2011: 192).

Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir kurum kültürü geliştirmek olanaklı değildir (<http://www.kamugundem.com/etkili-okul-kulturu-ve-liderlik.html>).

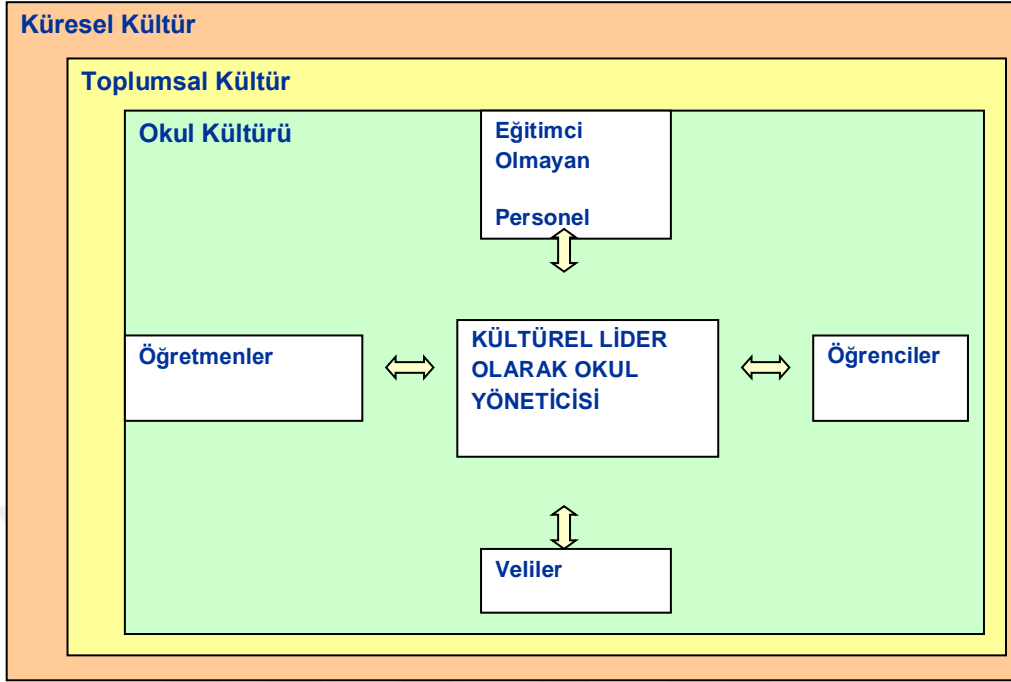
İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi “Okulu müdür yönetir.” şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun

sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar (Özdemir, 2006: 411-433).

Kültürel lider, kültürel değerlerin beğçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Startt, 1988, aktr. Çelik, 2007: 52).

Kurumsal kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir. Kültürel lider, kültürel değerlerin beğçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Eğitimciler, özellikle de okul yöneticileri toplumsal değişmeyi sağlayan sosyal ajanlardır. Bu göz önüne alınırsa; kültürümüze ait olumsuz değerleri okul içinde ve dışında etkili bir kültürel önderlik rolüyle değiştirme görevi onlardan beklenmektedir. Eğitimin önderi olmak zorunda olan okul yöneticisi, okul kültürünü daha çekici bir hale getirip eğitimin kalitesini yükseltebiliyor ve bu kültürü kullanıp öğrencilerde istendik davranış değişikliklerini meydana getirebiliyor, onların başarısını arttırabiliyorsa, okul iş görenlerinin daha fazla doyum almasını sağlayabiliyorsa etkili bir kültürel önder olduğundan söz edilebilir. Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi; öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Aynı zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar açısından değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır. Kültürel önder, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz. Okul yöneticisi; okul, kendi kültürünü çevreye taşımaya ve toplumsal kültürü de kendi içine taşımaya çalışırken, denge kurmaya, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır (www.kouegitim2009.wikispaces.com).

Tablo 1 Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Liderliği



(www. kouegitim2009.wikispaces.com)

Okul yöneticilerinin etkili bir eğitim ortamı oluşturması okul kültürüne yapacağı yatırımla mümkündür. Her okulun zayıf ya da güçlü bir kurum kültürü vardır. Okul yöneticilerinin güçlü bir okul kültürü oluşturmaları kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine bağlıdır. Kültürel liderlik okulun temel öğeleri üzerinde durmayı gerektirir. Okul kültürünün gücünün farkında olan ve bunu kullanarak okulun bütün paydaşlarını etkileyen okul yöneticileri başarılı bir kültürel liderdir.

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Kültürel lider okul kültürüyle oyun oynayan liderdir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket etmekle birlikte, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir. Kültürel lider, okulun kurumsal değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir. Okul sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir. Okul

kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderliktir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi görülür. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler, yıllar boyunca öğretmen ve öğrenciler üzerinde etkili olur (Çelik, 2007: 53).

Okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Bu roller şöyle özetlenebilir:

❖ **Yorumlayıcı Rol:** Bu rol yöneticilerin okul kültürünü, misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlamasıdır. Diğer bir deyişle okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilir. Okul müdürü, öğrencileri değişik sportif ve sosyal aktivitelere yönelterek kurumsal kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul yöneticisi, nükteli sözcükleri derleme, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Yönetici, okul ile anne ve baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmelidir.

❖ **Sunucu Rol:** Yorumlayıcı rol daha çok sözel iletişime dayanmasına karşın, sunucu rol sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar gösterir. Temel kültürel öğelere özel olarak bağlı olan okul yöneticisinin davranış örüntüleri son derece kapalıdır. Okul müdürü sözel olmayan iletişimi kullanmaktadır. Okul yöneticisi; öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve eğitimle ilgili konular üzerinde değil, okul atmosferi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışır veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

❖ **Resmi Rol:** Okul yöneticisi bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Halka yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Akşam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödüller verme, okul ve grubun başarısını artırma ve yeni hikâyeler geliştirme okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır (Kottkamp, 1984, aktr. Sönmez, 2008: 26-27).

Okul yönetimi, okulu amaçlarına ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlar ve yöneltir. Aynı zamanda okul yönetimi, okul kültürünü yaşatmak ve geliştirmekle yükümlü olup aşağıdaki rolleri üstlenir (Taymaz, 2009: 80).

- ❖ Eğitim planlanmasında kültür ile ilgili hedefler ön görme.
- ❖ Okul felsefesi ve değerlerin oluşmasına katkıda bulunma.

- ❖ Bir yönetici olarak temel değerleri kabul ve temsil etme.
- ❖ Değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma.
- ❖ Okul kültüründen yararlanarak kurumsal sosyalleşmeyi sağlama.
- ❖ Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme.
- ❖ Gelenekleri okul kültürü ile kaynaştırma ve yenileşmeyi sağlama.
- ❖ Erkek ve kadın ünlü olan kişilerin kurumsal güçlerinden yararlanma.
- ❖ Özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma. Okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden yararlanma.
- ❖ Kültürel etkinlik ve törenler düzenleme, katılım gerçekleştirme.
- ❖ Kurumda yazılı olan ve olmayan kurallara uyulmasını sağlama.

2.4.4 Okul Kültüründe Değişim

Kültürel değişim, okul kültürünün planlı olarak değiştirilmesidir. Kültürel değişimi kısa sürede gerçekleştirmek zordur. Çünkü kurum kültürünün bir koruyuculuk görevi vardır. Kurum kültürünün sürekli değiştirilmesi, kültürel değersizliğin varlığını gösterir. Kurumsal değişimin kaçınılmaz olması kurum kültürünün de bu değişim sürecine uyum sağlamasını gerektirmektedir. Kurumsal değişim stratejileri, özellikle kurum kültüründe bir değişim yapmadan gerçekleştirilen değişim projelerinin etkili olamayacağını kabul etmektir. Okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör, okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değer ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Okulda değişmeye karşı ilk direnme okul kültüründen ileri gelir. Değişim bir takım bilinmeyen şeyleri beraberinde getirdiği için okul personeli bu belirsizliğe karşı tepki gösterir. Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin liderlik davranışına bağlıdır. Okul yöneticisi kültürü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar. Başarılı kültürel liderler kurumsal kültürü korumanın yanında bu kültürü değiştirmeye çalışırlar. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, başka bir yere taşımaktır. Statik bir okul kültürü, değişmeye kapalı kültür demektir. Değişmeye kapalı okul kültürü ise, öğrenmeye kapalı bir kültürdür. Oysa şiddetli değişim ortamında bulunan okullar, esnek bir kültüre gereksinim duymaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişim gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil uygulayarak yerleştirmelidir (Çelik, 2007: 58).

Etkili okula ulaşmada önemli olan, okulun mevcut kültürünün değişime uğramasıdır. Başarılı okulda mevcut olandan farklı yeni bir kültür gerektirir. Bu değişimde okul liderliğinin özellikle de informal liderliğin katkısı ve desteği kritik önemdedir. Bu değişimde okulunu pratik yapısının analizi gereklidir (Balcı, 2011: 194).

Kurum kültürün değişmesi üç temel aşamada gerçekleşir. İlk aşamada geleneksel değerler ortadan kaldırılmaya çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Kurum kültürünü değiştirmeye yönelik ikinci aşama gerekli değişimin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada yeni değerler çalışanlara aktarılır. Çalışan, kurumun yeni misyonuna uygun yetiştirilir. Üçüncü aşamada yapılan değişiklerin yerleşik bir hal almasına çalışılır (Unutkan, 1995: 109).

2.4.5 Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılması

Okul-çevre ilişkilerinin bir boyutunu okulun çevreye tanıtılması etkinlikleri oluşturur. Okul çevre kültüründen etkilendiği gibi çevredeki kültürleri de etkiler. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel olanakların okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırır (Taymaz, 2009: 80).

Okul, kültürüyle tanınır. Bir okulun mutlaka çevreye sunabileceği bazı kültürel öğeler vardır. Okulun kültürünü kendisine saklaması kapalı bir sistem olduğunu gösterir. Okulun çıktıları arasında ürettiği kültür de vardır. Okulu kültürüyle çevreye tanıtan bir yönetici sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirebilir. Öğrenci velileri okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde , okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması bazı çevresel olanakların, okulun kurumsal amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir. Okul yöneticisinin okul kültürünü çevreye tanıtırken kullanabileceği bazı yollar vardır (Çelik, 2012: 69).

❖ **Geleneksel Törenler Düzenleme:** Okul yöneticisi her yıl geleneksel olarak değişik törenler düzenleyerek, okul kültürünü çevreye tanıtabilir. Okulun kuruluş yıl dönümünü kutlama, mezuniyet pilavı ve töreni, tanışma çayı, mezun öğrenciler adına verilen özel yemekler ve öğrenci velileriyle öğretmenlerin birbiriyle kaynaşmasını sağlayacak özel toplantılar, okul kültürünün tanıtımını sağlayabilir.

❖ **Kültürel ve Sportif Etkinlikler Düzenleme:** Okul yöneticisinin şiir, tiyatro ve sergi gibi değişik kültürel etkinlikler düzenlemesi okul kültürünün çevreye tanıtımı açısından önemlidir.

❖ **Okulu Tanıtıcı Broşürler Hazırlama:** Okul Yöneticisi, okulun tarihini, fiziki yapısını ve mevcut olanaklarını içeren bir broşür hazırlayabilir. Bu broşürler, okulu çevreye tanıtmak açısından son derece önemlidir.

❖ **Yerel Medya Araçlarından Yararlanma:** Okul yöneticisi, yerel radyo, televizyon ve basından yararlanarak, okul kültürünü çevreye tanıtabilir. Okul yöneticisi, yerel radyo ve televizyonlarda okul kültürünü tanıtıcı konuşmalar yapabilir.

2.4.6 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kurum kültürü bütün sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de son dönemde araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamış ve bu alanda çalışmalar gittikçe hız kazanmaya

başlamıştır. Ancak hem kurum kültürü hem de okul yöneticilerinin kurum kültürünü oluşturma yeterlik düzeylerini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Alkan (2008) “Meslek Liselerinde Okul Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi” konulu bir araştırma yapar. Örneklemine 2007–2008 yılı İstanbul ili Ümraniye İlçesinde 10 meslek lisesinde görev yapan 269 öğretmeni alır. Öğretmen algılarına göre meslek liselerinde okul kültürünü çok boyutlu olarak araştırmıştır. Kurum kültürü değişkenine ilişkin bazı sonuçları şunlardır :

❖ Kurum kültürü ölçeği alt boyut puanları; cinsiyet değişkenine göre, çocuk sahibi olmaya, yaşa, eğitim düzeyine, branşına ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

❖ Kurum kültürü ölçeği alt boyut puanları; öğretmenlerin sahip olduğu medeni duruma, okul türüne, okuldaki çalışma süresine, gelir düzeyine, görev türüne değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedirler.

Doğan (2010) “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri” konulu araştırmasında örneklemine İstanbul ili Kağıthane ilçesinde görevli bulunan 248 öğretmen ve yöneticiyi almıştır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin, okul kültürünün tarih, değerler, hikayeler, gelenekler, kahramanlar boyutlarında resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılıklar bulunmuştur.

Arslan (2008) “Liselerde Kurum Kültürü” konulu araştırmasında örneklemine Sincan ilçesinde 15 resmi lisede görev yapan 244 öğretmenden almıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şunlardır:

❖ Okul kültürünün geneli ve tüm boyutlarına ilişkin olarak, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

❖ Öğretmenlerin tüm alt boyutlar ile okul kültürünün geneline ilişkin algıları, yaşlarına göre önemli farklılık göstermemektedir.

❖ Okuldaki görev süresi, öğretmenlerin gerek okul kültürünün genelini, gerekse tüm alt boyutları algılamalarında önemli bir farklılık yaratmamaktadır.

❖ Öğretmenlerin tüm boyutlara ve okul kültürünün geneline ilişkin algıları arasında öğretmenlik kıdemlerine göre önemli farklılık bulunmamaktadır.

Değirmenci (2006) “Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” konulu araştırmasına 2004-2005 öğretim yılında Trabzon Merkez İlçede eğitim ve öğretim yapan liselerdeki 650 öğretmeni almıştır. Araştırmada öğretmenlerin; kıdem, branş, öğrenim durumu, cinsiyet ve yaşlarının, lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2001) “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Etkisi” konulu araştırmasında yedi bölgeden nüfusu en büyük olandan başlayarak seçilen illerin merkez ilçe belediye sınırları içinde yer alan, genel eğitim veren özel ve devlet liselerinde görev yapan okul müdürleri ile öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin devlet lisesi müdürleriyle özel lise müdürleri arasında; okul müdürleri ile öğretmen görüşleri arasında, devlet liseleri ve özel lise öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık varken cinsiyet, branş ve kıdem boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Ertekin (1978), “İçişleri Bakanlığı Ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde Kurumsal İklim” konusunu incelemiştir. Araştırmada kurum iklimine ilişkin 24 boyut belirlenmiş, her iki kurum bu boyutlar açısından karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre iki kurumun iklimi belirgin biçimde birbirinden ayrılmaktadır. Peker (1978) “Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi” konulu bir araştırma yapmıştır. Ankara merkez liselerinde bulunan 14 resmi ve 3 özel lise örnekleme alınmıştır. Araştırmada kurumsal iklimi betimleme anketi kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okulların sahip olduğu kurumsal hava tipi, okulların resmi ve özel oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda daha uyumlu bir kurumsal hava tipi görülmektedir. Okulların kurumsal hava tipi ile öğrencilerin ÖSYM sınavındaki başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun kurumsal havası, kapalı tipten açık tipe gittikçe öğrenci başarısı artmaktadır. Okulların kurumsal hava tipi ile öğrenci disiplin olayları yüzdesi ve verilen cezaların şiddeti artmaktadır (Çelik, 2012: 147).

2.4.7 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Feifer (1991), eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrencilerinin yetiştirilmesi konusunda okul kültürüne dayalı bir simülasyon modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin eğitiminde kültürel yaklaşımın etkisini belirlemeyi amaçlamıştır (Çelik, 2012: 149).

Estill (1991) 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmıştır. Owens ve Steinhoff (1989 b), kurumsal kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Kurumsal kültür anketi, önce lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin görüşü alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen anket ilk ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmen, yönetici ve diğer personel üzerinde uygulanmıştır. Deneklerin vermiş oldukları cevaplara göre

okulların sembolik yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri araştırılmıştır. Bu araştırmada ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan 10 okul yöneticisi ve 20 öğretmenle görüşme yapılmış, bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin müfettişlere göre mesleki yaşamlarında moral ve etik çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral, inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır (Çelik, 2012: 150-154-156).

3 METODOLOJİ

3.1 Araştırma modeli

Bu tezde öğretmen algılarına göre eğitim kurumlarında kurum kültürü ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturmada yeterlik düzeyleri genel tarama modeli ile belirlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermez. Bilinmek istenen şey vardır ve ordadır (Karasar, 1984: 80). Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim kurumlarında kurum kültürüne ve kurum kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ortaya konularak bu görüşlerin onların demografik ve mesleki özelliklere göre değişiminin betimlemesi yapılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adıyaman ili 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Besni ilçesinde bulunan okullarda görevli 925 öğretmen oluşturur. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden, “tesadüfi (random) örneklem yöntemi ile seçilen 320 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin buldukları okul türlerine bakıldığında 9 lise, 13 Ortaokul, 11 ilkokul ve 3 ana okul olduğu gözlenmektedir. Ulaşılan sayı evreninin % 26,60’ ına tekabül etmektedir. Büyüköztürk, vd. (2011: 98)’ nin belirttiği üzere 1000 kişilik bir evreni temsil eden sayının ± 0.05 örnekleme hatasına göre 278 kişi olduğu dikkate alındığında ulaşılan sayının gayet iyi olduğu söylenebilir. Diğer yandan örnekleme oluşturan katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri alt problem olarak tanımlanması nedeniyle ve burada tekrara düşmemek amacıyla ayrıntılı bilgiler burada verilmemiştir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, iki alt ölçeğin bir arada bulunduğu bir araçla elde edilmiştir. Birinci ölçek, okul kültürünü belirlemek için Çelik, tarafından geliştirilen “Okul Kültür Ölçeği” olup ikincisi ise yöneticilerin yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla Yıldırım (2001) tarafından

geliştirilmiş “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini” adlı ölçek araştırmacı tarafından “Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri” adıyla uygulanmıştır. Veri toplama aracı üç bölüm halinde oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından anketin birinci bölümü ile sorulara katılım düzeyleri yeniden hazırlanmıştır. Birinci bölümde öğretmenlerin cinsiyet ve yaşa ilişkin demografik özellikleri ve çalıştıkları okul türü, hizmet yılı, eğitim düzeyi ve branş bilgilerinin sorgulandığı mesleki özelliklerine yönelik bilgileri elde etmek için sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümü, öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki kurum kültürünü belirlemeye yönelik 25 sorudan oluşan “Okul Kültür Ölçeği” oluşturmaktadır. Üçüncü bölümü ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin görüşlerini elde etmek üzere 21 sorudan oluşan “Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri” ölçeği oluşturmaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümdeki ölçeklerdeki maddeler, öğretmenlerin görüşlerini bir scala üzerinde düzey olarak ifade etmesine olanak veren Likert tipinde olacak biçimde tanımlanmıştır. Beşli derecelendirme şeklinde yapılan düzey tanımlamaları 1= (Hiç Uygun Değil) , 2= (Çok Az Uygun) , 3= (Biraz Uygun) , 4= (Oldukça Uygun) , 5= (Tamamen Uygun) anlamını taşımaktadır.

Bu araştırmada, tutum ölçekleri içinde en yaygın olan Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. 1932’de Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan tutum ölçeğinde birey, her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını derecelendirmektedir. Ölçekte bulunan ifadeler; tutumun bilişsel, duyuşsal ve devinışsel bileşenlerini ölçebilecek biçimde hazırlanmaktadır. Likert tipi tutum ölçeğinde, bireylerin ifadeleri genellikle beş kategori üzerinden derecelendirmesi istenmektedir. Çünkü kategori sayısı beşten aşağı düştükçe ölçek düzeyi açısından bilgi kaybı oluşmakta, yükseldikçe kategoriler arasında belirgin farklılıklar sağlanamamaktadır (Canaktan, 2006: 301).

Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik değerleri yeniden hesaplanmıştır. Buna göre öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşlerini ortaya koymaya çalışan 25 maddeden oluşturan ilk bölümün Alpha güvenilirlik değeri (α) ,943 olup her bir maddenin güvenilirlik değerleri ,939 ile ,943 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşlerini ortaya koymak üzere tasarlanmış 21 maddelik ikinci bölümün güvenilirlik değeri (α) ,967 olup her bir maddenin güvenilirlik değerleri ,965 ile ,967 arasında değişmektedir. Bu bulgulara dayanarak alt ölçeklerin sahip olduğu değerler oldukça iyi düzeyde olduğu belirtilebilir. Aksu, vd. (2003) İlköğretim Müdürlerinin Kültürel liderlik Rollerini adlı çalışmalarında kurum kültürü için araştırmacının kullandığı anketin aynısını kullanmış olup anketin Alpha güvenilirlik katsayısını 0,96 olarak saptamıştır. Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen Okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeğin Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88’ dir. Bu bulgulara dayanarak alt ölçeklerin sahip oldukları değerler oldukça iyi düzeyde olduğu

belirtebilir. Daha sonra anket formu çoğaltılarak araştırmacı tarafından örneklem grubunda bulunan öğretmenlere yüz yüze dağıtılarak uygulanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veriler bilgisayar ortamına aktarılmadan önce analizlerde kullanılamayacak kadar hatalı veya eksik olan 53 tane anket örneklemden çıkarılmıştır. Kalan 320 katılımcının verilerine numaralar verilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Analizler SPSS 20 paket program aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Verilerin çözümünde alt problemlere göre farklı analizler kullanılmıştır. Öğretmenlerin (katılımcıların) demografik ve mesleki özellikleri ile görüşlerinin genel bir dağılımını gösteren alt problemlerde betimleyici istatistiklerden sayı ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Katılımcıların görüşlerinin demografik ve mesleki özelliklere göre değişimi için “t testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA” teknikleri kullanılmıştır.

Analiz öncesinde verilerin parametrik olup olmadığı Levene istatistik tekniğiyle araştırılmıştır. Analiz sonuçları, gerek t testi gerekse Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA için gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Örneğin cinsiyet öğesinde Levene testi okul kültürü için anlamlılık düzeyi 0,85 okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,73 branş öğesinde (sınıf ve diğer) okul kültürü için anlamlılık düzeyi 0,62 olup okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,95'tir. Yine, okul türü değişkeninde Levene testi değerleri okul kültürü için 0,81, okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,95, yaş grupları değişkeninde okul kültürü için 0,39, okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,35'tir. Hizmet yılı değişkeninde okul kültürü için Levene testi değeri 0,83, okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,91'dir. Eğitim düzeyi değişkeninde okul kültürü için 0,32, okul müdürünün kurum kültürü oluşturmaya yönelik yeterliliği için 0,64'tür.

Bulguların yorumlanmasında betimleyici istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalama çok dūřük, dūřük, orta, iyi ve yüksek olmak üzere dört düzeyde yorumlanması benimsenmiştir. Bu standart değer, 1 ile 5 arasındaki dört aralık değerin beře bölünmesiyle elde edilmiştir. Buna göre, adaylar öğretmenlerin okul kültürü ile okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliklerine yönelik görüşleri aritmetik ortalama değeri 1 80 ve bundan daha küçük değer alması durumunda “ok dūřük”, 1,81 ile 2,60 arasında değer alması durumunda “dūřük”, 2,61 ile 3,40 arasındaki değerler alma durumunda “orta”, 3,41 ile 4,20 arasında “iyi” ve 4,21 ile 5,00 arasında ise “ok iyi” düzeyde şeklinde yorumlanması benimsenmiştir. İstatiksel analiz için anlamlılık düzeyi bütün sosyal bilimlerde kabul edilen anlamlılık değeri ,05 olarak alınmıştır (Büyüköztürk, vd. 2011).

4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, öğretmenlerin demografik ve kişisel bilgiler, kurum kültürü ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin görüşlerine ait verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır.

4.1 Öğretmenlerin Demografik Ve Mesleki Bilgileri

Bu alt bölümde öğretmenlerin yaş ve cinsiyet özellikleri demografik bilgiler, çalıştıkları okul türü, eğitim düzeyleri, hizmet yılı ve branş bilgilerine ait mesleki bilgiler olmak üzere iki grupta yer verilmiştir.

4.1.1 Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Yapılan uygulamada ilgili öğretmenlerin cinsiyeti ve yaşlarına ait bilgiler yer almaktadır. Bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	134	41,9
Erkek	186	58,1
<i>Toplam</i>	<i>320</i>	<i>100</i>
Yaş		
21-25	27	8,4
26-30	92	28,8
31-35	100	31,3
36-40	48	15,0
41 ve Üstü	53	16,6
<i>Toplam</i>	<i>320</i>	<i>100</i>

Tablo 2’ de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların 58,1’ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Yine Tablo 2’deki katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 31,3’ünü 31-35 yaş grubunda oldukları bu grubu ikinci sırada % 28,6 ile 26-30 yaş grubunun izlediği görülmektedir. 41 ve üstü yaş grubu % 16,6 ile üçüncü sırada olup, 36-40 yaş grubu % 15,0 ile dördüncü sırada yer almaktadır. Yine Tablo 2’den en az katılımın olduğu yaş grubunun % 8,4 ile 21-25 yaş grubu olduğu gözlenmektedir.

4.1.2 Mesleki Bilgilere Ait Bulgular

Tablo 3 Öğretmenlerin Mesleki Özellikleri Bilgisi

Okul Türü	Sayı	Yüzde
Lise	132	41,3
Ortaokul	95	29,7
İlkokul	81	25,3
Ana Okulu	12	3,8
Toplam	320	100
Hizmet Yılı		
0-5	3	0,9
6-10	17	5,3
11-15	80	25,0
16-20	134	41,9
20 yıl ve üstü	86	26,9
Toplam	320	100
Eğitim Düzeyi		
Ön lisans (2 ve 3 Yıllık)	16	5,0
Lisans	275	85,9
Lisansüstü	29	9,1
Toplam	320	100
Branş		
Sınıf öğretmeni	85	26,6
Branş öğretmeni	235	73,4
Toplam	300	300

Tablo 3'te katılımcıların okul türlerine göre dağılımına bakıldığında katılımcıların % 41,3'ünü liselerin oluşturduğu görülmektedir. İkinci sırada % 29,7 ile orta okulların, üçüncü sırada % 25,3 ile ilkokulların oluşturdukları görülmektedir. Tablo 3'den en az katılımın olduğu % 3,8 ile ana okullarında olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3'te katılımcıların mesleki kıdem durumlarına bakıldığında, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar % 41,9 (134 kişi), 20 yıl ve üstü olan katılımcılar % 26,9 (86 kişi), 11-15 yıl olan katılımcılar % 25,0 (80 kişi), 6-10 yıl olan katılımcılar % 5,3 (38 kişi) ve 0-5 yıl olan katılımcılar % 0,9 (3 kişi) olduğu görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde 16-20 yıl olan katılımcılar % 41,9 (134 kişi) ile en çok ; 0-5 yıl olan katılımcılar % 0,9 (3 kişi) ile en az katılımcı grup olduğu saptanmıştır.

Tablo 3'te katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, lisans mezunlarının % 85,9, Lisans üstü eğitim görmüş olanların % 9,1, Ön lisans eğitim görmüş olanların % 5,0 oranında olduğu saptanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde eğitim durumlarına göre en büyük katılımın % 85,9 ile lisans mezunlarının, en az katılımın % 5,0 ile ön lisans mezunlarının olduğu saptanmıştır.

Tablo 3'te katılımcıların branşlarına göre dağılımına bakıldığında, % 73,4 oranında branş öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

4.2 Öğretmenlerin Okul Kültürüne ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

a) Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı: Bu alt problemde öğretmenlerin buldukları okuldaki kurum kültürüne yönelik görüşlerinin nasıl bir dağılım gösterdiği saptanmak istenmiştir. Sayı ve yüzde istatistiğinin kullanıldığı çalışmada bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4 Öğretmenlerin Okul/Kurum Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

Sorular	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (SS)	Toplam
1. Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.	3,96	0,81	320
2. Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.	3,62	1,05	320
3. Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.	3,52	0,94	320
4. Bu okulda her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görür.	3,90	0,90	320
5. Bu okulda öğretmenler arasında karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.	3,60	1,05	320
6. Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.	4,05	0,82	320
7. Bu okulda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.	3,63	1,08	320
8. Bu okulda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınır.	3,64	0,93	320
9. Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.	3,81	0,98	320
10. Bu okul son derece başarılı bir okuldur.	3,31	1,10	320
11. Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.	2,78	1,14	320
12. Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır.	2,88	1,15	320
13. Bu okulda bütün öğretmenlere yakın bir ilgi gösterilir.	3,38	1,16	320
14. Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.	2,54	1,28	320
15. Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur.	3,45	0,97	320
16. Bu okulda karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenir.	3,80	0,95	320
17. Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.	3,96	0,97	320
18. Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	3,74	1,11	320
19. Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.	3,68	1,04	320
20. Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.	3,61	1,14	320
21. Bu okul, kendi öğretmenlerini en değerli insan kaynağı olarak görür.	3,55	1,05	320
22. Bu okulda öğretmenler kendisini mesleğine adanmıştır.	3,85	0,89	320
23. Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır.	3,69	1,01	320
24. Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.	3,30	1,24	320
25. Bu okulda öğretmenlerin iş doyumunu yüksektir.	3,26	1,11	320
Ölçek toplam	3,53	16,90	320

Tablo 4’ten görüldüğü üzere adayların okul kültürüne yönelik görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında (3,53) orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde olduğu

anlaşılmaktadır. Tablo 4'te adayların okul kültürü ölçeğine yönelik görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde “orta” ve “iyi” düzeyde oldukları görülmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,96$) katılmaktadır. Atay'ın da (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin çoğunluğunun okulun kurumsal amacını gerçekleştirmek için çaba gösterdiklerini saptamıştır. Çelik'e (2012: 62) göre okulun kurumsal amaçları yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirmektedir. Okulun kurumsal amaçları öğretmenlerin dünya görüşüyle bütünleştiği zaman daha huzurlu bir ortam oluşacaktır. Bu da beraberinde güçlü bir kurum kültürü getirecektir. Yine Şişman'a (1994: 145) göre güçlü kurum kültürüne sahip okullarda kurumda yapılan her iş kurum amaçlarını gerçekleştirilmesi ve kurum başarısı içindir. Bu bağlamda araştırmamızda öğretmenler güçlü kurum kültürünün önemli bir özelliği olan kurumsal amaçları yeterince anlamakta ve bunların gerçekleşmesi için bir çaba içerisindedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.” ve “Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.” önermelerine iyi düzeyde ($x=3,68$ 3,61) katılmaktadır. Atay'ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 kişinin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin okullarının teknolojiye ve kültürel yapılarının yenileşmeye eğimli olduğunu düşündüklerini saptamıştır. Bu yargı bize öğretmenlerinin kurum kültürlerinin değişime yatkın olduğu düşüncesini benimsediklerini düşündürmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,96$) katılmaktadır. Atay'ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterildiğini saptamıştır. Özkan'ın (2007) öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarına ilişkin çalışmasında insan unsuruna önem verildiğini saptanmıştır. Güçlü kurum kültürünün diğer önemli bir boyutu da insana verilen değerdir. Bunun en somut göstergesi de çalışanların kişiliklerine saygı duyulmasıdır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.” sorusuna iyi düzeyde ($x=4,05$) katılmaktadır. Atay (2001) Okul Yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenildiğini saptamıştır. Okul üyeleri arasında karşılıklı güvenin yüksek olduğu okullarda,

çalışma isteğinin yüksek olması beklenir. Bu durum okul müdürünün özellikleri ve diğer öğretmenlerin yaklaşımları gibi bazı değişkenler tarafından da etkilendiği şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılar “Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.” sorusuna iyi düzeyde ($x=3,90$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) Okul Yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, her öğretmenin kendini okulun bir üyesi olarak gördüğü bulgusunu saptamıştır. Bu da öğretmenlerin çalıştıkları kurumu benimsediklerini göstermektedir. Yine, öğretmenler arasında, kuruma bağlılık noktasında olumlu izlenim oluşabilecektir. Özellikle kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi öğretmenler arasında yaygındır. Bu eğilim ise, kuskusuz güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,69$) katılmaktadır. Demirtaş’ın (2007) Kurum kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 452 kişinin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin mesleki gelişim noktasında yöneticilerden destek aldıkları bulgusunu saptamıştır. Öğretmenler, yöneticileri tarafından yaptıkları mesleki çalışmalar önemsenip takdir edildiğinde mutlu olmakta bu da iş doyumlarını yükseltmektedir.

Güçlü kültür boyutuna etki eden bir diğer boyut öğretmen motivasyonu ve okulun çevre ile olan iletişimidir. Bu boyuta dönük olarak öğretmenler “Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.” ve “Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.” önermelerine iyi düzeyde ($x=3,81$; $x=3,74$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında bu araştırmadaki bulguya benzer bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin okulun toplumdaki imajını ve okulun eğitim kalitesine olan inancını olumlu olarak saptamıştır. Motive edilmiş kurum üyeleri daha aktif ve yaratıcı çalışarak kurumlarına sadakatle bağlanır. Öğretmenlerin okullarının toplumda olumlu bir imaja sahip olduğuna inanmaları, bize okulun eğitim kalitesinin toplumda olumlu bir imaj oluşturduğunu düşündürmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,62$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında bu araştırmalardaki bulguyu destekler nitelikte bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Özkan’ın (2007) öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarına ilişkin çalışmasında benzer

bir bulgu olarak öğretmenlerin çok yönlü iletişim kanallarının işletilmesini orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olabilme açısından bir başka önemli boyut iletişimidir. Güçlü kurum kültürüne sahip kurumların bir özelliği de kurumda çalışanlar arasında etkili iletişim ve koordinasyonun olmasıdır. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından da iletişim önemli bir unsurdur. Okul üyeleri arasında sürekli ve etkili bir bilgi akışının olmaması, sorun veya önerilerin ilgili yerlere bildirilememesi, okul ile öğrenci ve çevre arasında köprü kurulamamasına, dolayısıyla okul kültürünün zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmamızda öğretmenlerin yarısına yakını okul içinde iletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına yönelik görüşe yeterince katılmamaktadır.

Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.” Önermesine iyi düzey aralığında olmakla birlikte ortaya yakın bir düzeyde ($x=3,52$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında bu araştırmadan farklı bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun karar verme sürecine katıldığını saptamıştır. Dolayısıyla demokratik yönetim ve katılım, güçlü kurum kültürünün boyutlarından bir diğeridir. Bu boyut; “Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır?” sorusu ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4’te görüldüğü üzere öğretmenlerin yarısına yakını okulda karar verme sürecine katılmadıklarını düşünmektedir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı ile bu yeni değişime uyum sağlaması mümkün değildir. Okul yöneticileri eski anlayışta olduğu gibi okulun tek söz sahibi değildir. Güçlü bir kurumun bir diğer önemli özelliği okulun bütün paydaşlarının karar verme sürecine katıldıkları bir ortam olmasıdır. Böylece bütün paydaşlar önemli olduklarını düşünerek okulu sahiplenip benimseyeceklerdir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.” ve “Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır.” önermelerine orta düzey aralığında olmakla birlikte düşük düzeyde ($x=2,78$; $x=2,88$) katılmaktadır. Demirtaş’ın (2007) Kurum kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 452 kişinin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, okul yöneticilerinin yeni düşünceler ya da teknikler geliştiren öğretmenleri yeterli düzeyde ödüllendirmedikleri bulgusunu saptamıştır. Atay’ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında farklı bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, özgün ve üretken öğretmenlerin ödüllendirilmesinde okul kültürünün yeterli düzeyde olduğunu saptamıştır. Kurum kültürünün önemli bir boyutu da kıdem süresi ve adam tutma gibi değişkenlere dayanmayan çalışanların performansına dayalı ödül sistemidir (Vural, 2012: 60). Bu araştırmaya katılan öğretmenler ödül dağıtımında adaletin olduğuna inanmamaktadır. Bu da

çalışanda yapılan çalışmanın bir karşılık bulmadığı düşüncesini oluşturarak verimsizliğe zemin hazırlar.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.” önermesine düşük düzeyde ($x=2,54$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında bu araştırmadaki bulguyu destekler nitelikte bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenler arasındaki çatışma düzeyinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Özkan (2007) farklı bir bulgu olarak öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarına ilişkin çalışmasında öğretmenler arasındaki ilişkileri yeterli düzeyde saptamıştır. Ancak her üç bulgu değerlendirildiğinde öğretmenlerin kendi aralarında kurumun yapısı, iletişim ve kişisel özelliklerden kaynaklanan bir çatışmanın içerisinde oldukları düşünülebilir. Çatışmanın kurumun performansı üstünde yıkıcı etkileri vardır. Çatışma durumunda çalışanların, kuruma olan bağlılığı azalmakta ve kurumsal amaçların önemini kaybetmektedir (Özkalep ve Kirel, 2011: 123). Çatışma, çalışan birlik ve beraberlik içerisinde olmasını engeller. Bu da güçsüz kurum kültürünün doğuşuna zemin hazırlar.

Katılımcılar “Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.” ve “Bu okulda öğretmenlerin iş doyumunu yüksektir.” önermelerine orta düzeyde ($x=3,30$; $x=3,26$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında bu araştırmadaki bulgulardan farklı bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin iş doyumunun yüksek ve başka okula geçme eğilimi taşımadıklarını saptamıştır. İş doyumunu yüksek olmayan çalışanlar sürekli işten kaçmaya çalışır. Ya işten ayrılır yahut başka bir kuruma geçme eğilimi taşır. Bu da kuruma büyük zarar vererek güçlü kurum kültürünü oluşmasını engeller. İş doyumunu yüksek olan birey daha mutludur. İşe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Başka kuruma geçme eğilimi de çok düşük düzeyde kalır. İş doyumunu yüksek bir çalışan, kurumuna yüksek üretkenlik, sağlık ve olumlu bir yaşam getirir (Özkalep ve Kirel, 2011: 123).

Genel olarak öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili algılamaları incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişim yeterli düzeyde değildir. Öğretmenler yaşadıkları problemleri yöneticilerine iletmekte zorlanmakta daha çok yöneticiden öğretmene doğru gerçekleşen tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Bunun için okul yöneticileri öğretmenler arasındaki iletişim engellerini kaldırarak çift yönlü iletişimin gerçekleşmesini sağlamalıdır. Öğretmenler karar verme sürecine yeterli düzeyde katılmadıklarını düşünmekte yine de kendini okulun bir üyesi olarak gördüklerini belirtmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenleri karar verme sürecinin bir parçası haline getirirlerse öğretmenlerin kendilerini okulun bir üyesi olarak görme oranında ciddi bir artış olacağı düşünülebilir.

Araştırmada göze çarpan diğer bir husus öğretmenler, okullarda ödül sisteminin sağlıklı bir şekilde uygulandığına inanmamaktadır. Öğretmenler başarılı olduklarında ödüllendirilmediklerini, ödüllerin adil bir biçimde verilmediğini düşünmektedir. Bunun için okul yöneticilerinin ödül dağıtım noktasında çalışanın performansını ön planda tutan, objektif bir ödül sistemini referans edinmesi gerekir.

Araştırmada dikkat çeken bir husus öğretmenlerin yaptıkları işten dolayı iş doyumlarının yeterli düzeyde olmamasıdır. İş doyumlarının düşük olması beraberinde mutsuzluğu, işe geç kalmaları, işten kaçmaları ve devamsızlığı getirmektedir. Okul yöneticilerinin mevcut kurum kültürünü analiz edip bu durumun nedenlerini araştırması gerekir. Yine bu araştırmada bu bulguya paralel olarak öğretmenlerin yarıya yakını çalıştıkları kurumdan yeterince memnun olmayıp başka kurumlara geçme eğilimi taşıdıkları görülmektedir. Bu da bize gösteriyor ki öğretmenler çalıştıkları okulda mutlu değildiler.

Araştırmada öne çıkan bir diğer husus öğretmenler arasında çok ciddi bir çatışmanın olduğudur. Okul yöneticileri bütünleştirme ve birleştirme rollerini etkin kullanmak suretiyle bu çatışmanın nedenlerini araştırarak öğretmenler arasında birlik ve beraberliği sağlayabilirler.

Öğretmenler okul kültürü ile ilgili yukarıda belirtilen olumsuzlukların yanında şu olumlu düşünceleri belirtmişlerdir: Okullarda öğretmen ve öğrencilere değer verilerek kişiliklerine saygı duyulmaktadır. Okullarının kültürel yapısının yeniliğe açık olup okullarda teknolojik gelişmeler yakından takip edilmektedir. Öğretmenler okullardaki eğitim kalitesine inandıklarını, kendilerini mesleklerine adadıklarını ve okullarının toplumda olumlu bir imaja sahip olduğunu düşünmektedir. Öğretmenler okullarının kurumsal amaçlarını yeterince anlayarak bu amaçların gerçekleşmesi için bir çaba içerisinde. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerinin mesleki bilgi ve becerilerine güvendikleri inancındadır.

Sonuç olarak öğretmenlerin kurum kültürüne ilişkin olumsuz düşünceleri öğretmenlerin iş doyumunu düşürmekte bu da beraberinde başka bir okula geçme eğilimini getirmektedir. Sürekli personel değişimi yaşayan kurumlarda güçlü bir kurum kültürünün oluşması mümkün değildir. Çünkü bir kurumda uzun yıllar kalan personel kurumlarının kültürel yapılarını anlamakta ve bu kültürel yapıya uygun davranışlar sergilemektedir. Güçlü kurum kültürüne sahip okullarda öğretmenler, başka okula geçme eğilimi taşımaz.

4.3 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliklerine Yönelik Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı:

Bu alt problemde ise öğretmenlerin okul müdürlerinin okullarına kurum kültürü oluşturmalarında yeterliklerine yönelik görüşlerinin düzeylere göre nasıl bir dağılım gösterdiği belirlenmek istenmiştir. Sayı ve yüzde istatistiklerinin kullanıldığı araştırmada bilgiler Tablo 5'te verilmiştir

Tablo 5 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliklerine Yönelik Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

Sorular	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (SS)	Toplam
1. Okul yöneticilerimiz öğretmenlere okulun kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.	3,72	0,98	320
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	3,10	1,05	320
3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	2,75	1,19	320
4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	2,99	1,20	320
5. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	3,37	1,03	320
6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektedir.	4,20	0,85	320
7. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	3,59	1,13	320
8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	3,68	1,12	320
9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	3,65	1,12	320
10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	3,94	0,99	320
11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	3,90	1,02	320
12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3,75	1,13	320
13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır	3,56	1,11	320
14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3,38	1,10	320
15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	3,66	1,07	320
16. Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.	3,61	1,07	320
17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	3,66	1,03	320
18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	3,61	1,01	320
19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	3,45	1,06	320
20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	3,46	1,18	320
21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	3,55	1,19	320
Ölçek toplam	3,54	17,63	320

Tablo 5'ten görüldüğü üzere öğretmenlerin Okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında (3,54) orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 5'te adayların Okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde orta düzeye yakın olmakla birlikte "iyi" düzeyde oldukları görülmektedir

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” önermesine iyi düzeyde ($x=4,20$) katılmaktadır. Öğretmenlerin bu yargıya katılımı bize öğretmenlerin okulun misyonunu benimsediklerini, bir inancı paylaştıklarını bunun da beraberinde güçlü kurumun varlığına işaret ettiğini düşündürmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,94$) katılmaktadır. Geleneksel eğitim anlayışındaki tek adam düşüncesi yerine, ortak aklı ön planda tutan takım ruhu anlayışı okul yöneticilerince güçlü bir kurum kültürü oluşturmada başarının yolu olarak görülmektedir. Araştırmada bu düşüncüyü destekleyen bulguya rastlanmıştır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” önermesine iyi düzeyde ($x=3,90$) katılmaktadır. Bu, bize okul yöneticilerinin esas görevlerinin öğretmenlik olduğunun bilincinde olduklarını ve bunun sonucunda öğretmenleri meslektaşları olarak gördüklerini düşündürmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticilerimiz öğretmenlere okulun kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde ($x=3,72$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin; "okul yöneticilerinin okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama" yargısına orta düzeyde katıldıklarını saptamıştır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” Önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde ($x=3,68$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, okul yöneticilerinin konuşma dilini ve yazı dilini ustalıkla kullanmasını orta düzeyde olduğunu saptamıştır.

Katılımcılar “Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.” Önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde ($x=3,65$) katılmaktadır.

Katılımcılar “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” Önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde ($x=3,55$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında farklı bir bulguya eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin çalıştıkları okulu oldukça başarılı bulduklarını saptamıştır. Bu bulgu bize öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olduğunu düşündürmektedir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.” Önermesine orta düzeyde yakın olmakla birlikte iyi düzeyde ($x=3,46$) katılmaktadır. Güçlü kurum kültürü oluşturmada yemekli, çaylı vb. törenlerin önemli bir yeri vardır. Bu tarz törenler okula aile havası vererek personelin okulu içselleştirmesine katkı sağlar.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” önermesine orta düzeyde ($x=3,37$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin; "okul yöneticilerinin okul kültürünü toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunma davranışı” yargısına orta düzeyde katıldıklarını saptamıştır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” önermesine orta düzeyde ($x=3,38$) katılmaktadır. Demirtaş’ın (2007) kurum kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 452 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendi aralarında etkileşimde bulunmalarına ve işbirliği yapmalarına yardım edici davranışlarda yetersiz kaldıklarını saptamıştır. Bu durum yöneticiler açısından büyük bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Güçlü okul kültüründe okul yöneticilerinin işbirlikçi liderlik davranışları sergilemede daha istekli olmaları beklenir.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.” Önermesine orta düzeyde ($x=3,10$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenlere okul tarihini öğrenmeleri için gerekli ortamı sağlamadıklarını saptamıştır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.” önermesine orta düzeyde ($x=2,99$) katılmaktadır. Atay’ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin, " okul yöneticilerinin öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlaması " yargısına orta düzeyde katıldıklarını saptamıştır.

Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.”

önermesine orta düzeyde ($x=2,75$) katılmaktadır. Atay'ın (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. 150 öğretmenin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, öğretmenlerin; "okul yöneticilerinin okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olması" yargısına orta düzeyde katıldıklarını saptamıştır.

Genel olarak öğretmenler okul yöneticilerini okul kültürü oluşturma yeterlik düzeyi ile ilgili görüşleri incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür. Öğretmenler okullarının ortak parolasının ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirme konusunda olumlu düşünmektedir. Okul yöneticileri bunu bir fırsat olarak değerlendirip öğretmenlerin bu düşüncelerinin süreklilik taşıması için kurum kültürüne gerekli önemi vererek onların motivasyonunu artırıcı çalışmalar içerisinde olabilir. Kurum kültüründe inançların önemli bir yeri vardır. Esas olan bu inançların kurum üyelerince ne derece benimsendiğidir. Bu çalışmada öğretmenler ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmek inancına çok güçlü bir şekilde inanmaktadır. Bundan hareketle öğretmenlerin okulun misyon ve vizyonunu benimsediklerini söylemek mümkündür. Öğretmenler, okul yöneticilerinin başarının yolunun ekip çalışmasından geçtiğinin farkında olduklarını düşünmektedir. Modern yönetim anlayışı tek adam anlayışını ortadan kaldırmıştır. Kolektif aklı ön gören ekip çalışması günümüzde başarının anahtarı rolündedir. Öğretmenler bu çalışmada yöneticilerinin buna önem verdiklerini ifade etmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticileri ile öğretmenlerin birbirini meslektaş olarak gördüklerine inanmaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin birlik ve beraberlik içerisinde olmasının bir diğer koşulu da birbirine tepeden bakan bir yaklaşım yerine birbirini olduğu gibi kabul eden, birbirini küçümsemeyen bir anlayışın hakim olmasıdır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin, öğretmenleri meslektaşları olarak gördükleri görülmektedir. Öğretmenler, okulu yöneticilerinin kendilerine okulun kural ve değerlerini yeterince yorumladıklarını düşünmektedir. Kurum kültürünün önemli bir özelliği değer ve kurallarının olmasıdır. Okul yöneticileri kültürel rolleri çerçevesinde öğretmenlere bu değer ve kuralların neler olduğu konusunda rehberlik yapabilir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin konuşma dilini ve yazı dilini ustalıkla kullandığını düşünmektedir. Okul kültürünün oluşumunda okul yöneticilerinin dili kullanma becerisi önemli bir yer teşkil eder. Okul yöneticileri, dili kullanmada öğretmenlere rol model teşkil eder.

Bu olumlu görüşlerin yanında okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterliklerine ilişkin şu olumsuzlukları da görmek mümkündür. Okul yöneticileri güçlü bir kurum kültürü oluşturmada yasal güçten ziyade etki gücünü kullanabilirler. İstendik davranışlar, etkileme yoluyla sağlandığında devamlılık kazanır. Bu çalışmada, öğretmenlerin yaklaşık % 40'lık kesimi okul yöneticilerinin yasal güçten ziyade etkileme gücü kullandığı yargısına

yeterince katılmamaktadır. Bu nedenle de okul yöneticileri liderliğin bir özelliği olan etkileme gücünü daha çok kullandıkları zaman kurum kültürünün oluşumuna katkıda bulunabilirler.

Bu araştırmada dikkat çeken bir diğer husus öğretmenler, okul yöneticilerinin yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin kaynaşması için değişik etkinlikler düzenledikleri yargısına yeterince katılmamaktadır. Kurum kültüründe öğretmen ve öğrencilerin okulu sevmelerinde, sahiplenmelerinde okulla ilgili ilk izlenimleri çok önemlidir. Okula yeni başlayan öğretmen ve öğrenciler okul kapısından ilk defa girdiklerinde yöneticilerin kendilerine ilk yaklaşımlarından ciddi bir şekilde etkilenirler. Burada önemli olan okul yöneticilerinin uzun yıllar beraber olacağı öğretmen ve öğrencileri çeşitli etkinliklerle kaynaştırarak okula bağlanmalarını sağlamalarıdır. Ancak bu araştırmada okul yöneticilerinin bu rolü yeterli düzeyde gerçekleştiği görülmemektedir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerine okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırladığına yeterince katılmamaktadır. Kurumun tarihi, güçlü bir kurum kültürü oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Okulun kuruluş yılından itibaren okulun gelişimine katkıda bulunmuş okul yöneticileri, öğretmenler, veliler ve öğrenciler, kurum kültüründe önemli bir yer tutar. Okulla ilgili yöneticilerin, öğretmenlerin yaptıkları, destansı bir havada, yeni göreve başlamış öğretmenlere anlatılabilir. Okulun başarıları, albüm haline getirilebilir. Somut başarılar sergilenabilir. Okulda görev yapmış yönetici ve öğretmenler okulun web sayfasında yayınlanabilir. Okul yöneticileri sosyal etkinliklerle okul kültürlerini geliştirip zenginleştirmenin gayreti içerisinde olabilir. Bu araştırmada öğretmenler okul yöneticilerinin sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine yeterince katkıda bulunmadıklarını düşünmektedir.

Ankete katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunduğu yargısına yeterince katılmamaktadır. Okul, kültürüyle tanınır. Bir okulun mutlaka çevreye sunabileceği bazı kültürel öğeler vardır. Okulun, kültürünü kendisine saklaması kapalı bir sistem olduğunu gösterir. Okulun çıktıları arasında ürettiği kültür de vardır. Öğrenci velileri okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde, okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması bazı çevresel olanakların, okulun kurumsal amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Çelik, 2012: 69). Bu araştırmada okul yöneticilerinin okul kültürünü çevreye yeterince sunmadığı görülmektedir.

Öğretmenler kendi aralarındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticilerinin katkısı olduğu düşüncesine yeterince katılmamaktadır. Okul kültüründe öğretmenlerin takım ruhu anlayışı ile birlik ve beraberlik içerisinde olması önemlidir.

Öğretmenler çalıştıkları okulda düzenlenen törenlerin okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görüldüğüne yeterince katılmamaktadır. Gelenekler ve törenler,

öğretmenleri okul kültürüyle bütünleştirir. Okulun temel kültürel öğelerinin anlaşılması, ortak bir eylem birliği oluşturur. Okulun kültürel geleneklerini yaşama, öğretmeni okulun seçkin bir üyesi yapar (Çelik, 2012: 94). Ancak bu araştırmaya konu olan öğretmenler, okul yöneticilerini bu noktada yeterli görmemektedir.

4.4 Öğretmenlerin Okul Kültürüne Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterliklerine İlişkin Görüşlerinin Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Değişimi:

a) **Öğretmenlerin cinsiyet özelliği:** Birinci olarak öğretmenlerin kurum kültürlerine ve okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturmada yeterliklerine ilişkin görüşlerinin onların cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda 1) “ H_{01} = Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir,” ve 2) “ H_{02} = Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir,” varsayımları test edilmiştir. Birinci varsayım“t testi” ile test edilmiş olup bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Onların Cinsiyetlerine Göre Değişimine Yönelik T Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Kurum kültürü	Kadın	134	87,2836	17,28906	318	-1,040	,299
	Erkek	186	89,2742	16,60853			
okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Kadın	134	75,0896	17,41249	318	,429	,668
	Erkek	186	74,2312	17,83090			

Tablo 6’den öğretmenlerin gerek kurum kültürüne [$t_{(318)}=-1,040$, $p>,299$] gerekse okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliliğine [$t_{(318)}=,429$ $p>,668$] yönelik görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. İpek’in (2012) öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı adlı çalışmasında benzer bulguya eriştiği görülmektedir. 291 kişinin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, orta öğretim kurumları öğretmenlerinin okul kültürüne yönelik algıları cinsiyete göre değişmediği bulgusunu ($p>0,94$) saptamıştır. Korkut (2008) İlköğretim okullarındaki kurum kültürüne yönelik öğretmen ve yönetici algılarına ilişkin çalışmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark saptamamıştır.

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine [$t(318)=,429$ $p>,668$] yönelik görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır Aksu, vd. (2003) İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ($t=0.74$, $p<0.05$) yönelik görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır. Yine Kotalan (2008) Okul Kültürünün oluşturulmasında ve yetiştirilmesinde müdürlerin rolüne ilişkin çalışmasında cinsiyet değişkenine göre görüş farklılıklarında anlamlılık düzeyine rastlamamıştır. Bu durumda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterirken, cinsiyete göre farklı davranmadıkları söylenebilir. Buradan yola çıkarak 1) “ H_{01} = Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir.” ve 2) “ H_{02} = Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir.” varsayımları reddedilmiştir.

b) **Öğretmenlerin yaş özelliği:** Demografik özelliklerden yaşa bağlı farklılıkların olup olmadığına yönelik varsayım testleri ise 1) “ H_{03} = Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir.” ve 2) “ H_{04} = Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir.” şeklinde oluşturulmuştur. Varsayımlar “Tek Yönlü ANOVA” istatistiği ile test edilmiş olup bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Yaş Özelliklerine Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kurum kültürü	Denekler arası	5110,850	4	1277,713	4,681	,001	4-2*
	Hata	85984,022	315	272,965			
	Toplam	91094,872	319				
Okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Denekler arası	3339,369	4	834,842	2,743	,029	5-2*
	Hata	95862,003	315	304,324			
	Toplam	99201,372	319				

* $p < .05$

Tablo 7’deki analiz sonuçları, öğretmenlerin kurum kültürü görüşleri [$F_{(4-315)}=4,681$, $p < .05$] öğretmenlerin yaş grupları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kurum kültürü bakımından öğretmenlerin görüşlerinin yaş grupları arası farkların hangi gruplar

arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçları, 4. yaş (36-40) grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x} = 94,3958$), 2. Yaş (26-30) grubundakilere ($\bar{x} = 84,8804$) göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Korkut (2008) ilköğretim okullarındaki kurum kültürüne yönelik öğretmen ve yönetici algılarına ilişkin çalışmada yaş değişkenine göre anlamlı bir fark saptamamıştır. En yüksek algılama düzeyi (36-40) grubundaki öğretmenlerde görülmüştür. Okulda çalışanların yaşları arttıkça kurum kültürünü daha çok benimsediklerinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri arasında [$F(4-315)=2,743$, $p < .05$] öğretmenlerin yaş grupları bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliği bakımından öğretmen görüşlerinin yaş grupları arası farklarının hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Scheffe testi kullanılmıştır. Sonuçlara göre, 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x} = 84,8804$), 2. grup olan 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x} = 80,3962$) göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu bulgu Kotalan’ın (2008) okul kültürünün oluşturulmasında ve yetiştirilmesinde müdürlerin rolü adlı çalışmada görüşlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptayamadığı bulgusuyla örtüşmemektedir.

Analiz sonuçlarına dayanarak 1) “ H_{03} = Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir,” ve yine 2) “ H_{04} = Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir,” varsayımları kabul edilmiştir.

c) **Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü:** İlk olarak öğretmenlerin buldukları okula ait kurum kültürüne ve okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma yeterliklerine yönelik görüşlerinin okul türlerine göre değişip değişmediği Tek Yönlü Anova istatistiği ile test edilmiştir. Bununla ilgili olarak “1) H_{05} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri buldukları okul türlerine göre değişmektedir, 2) H_{06} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri, buldukları okul türlerine göre değişmektedir,” varsayımları test edilmiştir. Bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Okul Türüne Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kurum kültürü	Denekler arası	1091,664	3	363,888	1,278	,282	-
	Hata	90003,208	316	284,820			-
	Toplam	91094,872	319				-
Okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Denekler arası	995,810	3	331,937	1,068	,363	-
	Hata	98205,562	316	310,777			-
	Toplam	99201,372	319				-

Tablo 8’deki analiz sonuçları, öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri arasında buldukları okul türü bakımından anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(3-316)} = 1,278$, $p > .05$]. Lise, ortaokul, ilkokul ve anaokullarında görev yapan öğretmenlerinin okul kültürlerine ilişkin görüşleri birbirine benzerdir. Bu da bize okulların kültürel yapılarının birbirine benzer olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 8’deki analiz sonuçları öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri arasında buldukları okul türleri bakımından anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır [$F_{(3-316)} = 1,068$, $p > .05$]. Lise, ortaokul, ilkokul ve anaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri birbirine benzerdir. Bu da bize bütün okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerini kurumsal kültür yaklaşım tarzlarının birbirine benzer olduğunu düşündürmektedir.

Bu bulgulara dayanarak H_{05} ve H_{06} varsayımları reddedilmiştir. Buradan öğretmenlerin kurum kültürlerine ve okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliklerine yönelik görüşleri arasında buldukları okul türlerine göre farkın olmadığı başka bir ifadeyle görüşlerin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

d) **Öğretmenlerin Hizmet Yılı:** Öğretmenlerin kurum kültürü ve okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma yeterliklerine yönelik görüşlerinin hizmet yıllarına göre değişip değişmediği araştırılmak istenmiştir. Bununla ilgili olarak hipotezler “1) H_{07} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri hizmet yıllarına göre değişmektedir, 2) H_{08} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşleri, hizmet yıllarına göre değişmektedir,” şeklinde tanımlanmıştır. Bilgiler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Hizmet Yıllarına Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kurum kültürü	Denekler arası	4091,782	2	2045,891	7,454	,001	2-1*, 3-1*
	Hata	87003,090	317	274,458			
	Toplam	91094,872	319				
Okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Denekler arası	2206,401	2	1103,200	3,605	,028	3-1*
	Hata	96994,971	317	305,978			
	Toplam	99201,372	319				

* p <,05

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin kurum kültürü [$F_{(2-317)}=7,454$, $p < .05$] öğretmenlerin hizmet yılları bakımından anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Kurum kültürü bakımından öğretmenlerin görüşlerinin hizmet yılları arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Buna göre 2. gruptaki hizmet yılı 6-10 olan öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x}=94,3958$) ve 3. gruptaki hizmet yılı 11-15 olan öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x}=91,23$) 1. gruptaki hizmet yılı 0-5 olan öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=90,44$) göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Bu bulguyu destekler nitelikte İpek'in (2012) Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı adlı çalışmasında benzer bulguya eriştiği görülmektedir. 291 kişinin katıldığı tarama çalışmasında araştırmacı, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin çağdaş kurum kültürü algılarının 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarından istatistiksel olarak daha üst düzeyde gerçekleştiği bulgusunu saptamıştır. Farklı bir bulgu olarak Korkut (2008) İlköğretim okullarındaki kurum kültürüne yönelik öğretmen ve yönetici algılarına ilişkin çalışmasında hizmet değişkenine göre anlamlı bir fark saptamamıştır.

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri arasında [$F_{(2-317)}=3,605$, $p < .05$] öğretmenlerin hizmet yılları bakımından anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan Scheffe testi sonuçları, hizmet yılı 3. grup (11-15) olan öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x}=77,01$) hizmet yılı 1. grup (0-5) olan öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=70,92$) göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte Kotalan (2008) Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Yetiştirilmesinde Müdürlerin Rolü adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre görüş farklılıklarında anlamlılık

düzeyine rastlamamıştır. Aksu ve vd. (2003) yaptığı araştırmada farklı bir bulgu saptamıştır. Yaptıkları araştırmaya göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F(3, 303) = .72, p > 0.05$]. Bu bulgulardan hareketle uzun yıllar hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin kurum kültürlerini anladıkları, bu yapıya uygun hareket ettikleri söylenebilir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin kültürel yapıyı henüz yeni anlamaya çalıştıkları ifade edilebilir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan personel kurumsal kültür yapısını olumlu yönde algılar.

Araştırmamıza göre “1) H_{07} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri hizmet yıllarına göre değişmektedir, 2) H_{08} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri, hizmet yıllarına göre değişmektedir,” varsayımları kabul edilmiştir.

e) **Öğretmenlerin eğitim düzeyleri:** Mesleki bakımından araştırılan bir başka konu ise öğretmenlerin eğitim düzeyleridir. Bu kapsamda “1) H_{09} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir, 2) H_{10} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir,” varsayımları Tek yönlü avona istatistiği ile test edilmiştir. Bilgiler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Değişimine Yönelik ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kurum kültürü	Denekler arası	1305,190	2	652,595	2,304	,102	.
	Hata	89789,682	317	283,248			
	Toplam	91094,872	319				
Okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Denekler arası	1023,375	2	511,687	1,652	,193	.
	Hata	98177,997	317	309,710			
	Toplam	99201,372	319				

Tablo 10’deki veriler incelendiğinde analiz sonuçları, öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri arasında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(2-317)} = 2, 304, p > .05$]. Bu bulgudan farklı olarak Korkut (2008) ilköğretim

okullarındaki kurum kültürüne yönelik öğretmen ve yönetici algılarına ilişkin çalışmada yüksek okul mezunları ile lisan mezunları arasında anlamlı bir fark saptamıştır.

Tablo 10'daki veriler incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine yönelik görüşleri arasında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır [$F_{(2-317)} = 1,652, p > .05$]. Bu bulguyu destekler nitelikte Aksu ve vd.'nin (2003) ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, en son mezun oldukları okulun düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$F(2, 304)=2.28, p>0.05J.$).

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri farklı olsa da kurum kültürü ile okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri benzerlik gösterebilir. Araştırmadaki bulgulardan yola çıkarak “1) H_{09} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir, 2) H_{010} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir,” varsayımları reddedilmiştir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin kurum kültürlerine ve okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliklerine yönelik görüşleri arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, görüşlerin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

f) **Öğretmenlerin branş özelliği:** Mesleki bakımından araştırılan son özellik ise öğretmenlerin branş özelliğidir. Bu kapsamda “1) H_{011} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir, yine, 2) H_{012} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir,” varsayımları oluşturulmuş olup varsayımlar “t testi” ile test edilmiştir. Bilgiler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 Öğretmenlerin Kurum Kültürüne ve Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Yeterliği Hakkındaki Puanlarının Branşlarına Göre Değişimine Yönelik T Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Branş	N	\bar{x}	S	Sd	t	p
Kurum kültürü	Sınıf	85	91,4588	16,63155	318	1,930	,621
	Branş	235	87,3489	16,89654			
okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliği	Sınıf	85	75,6353	18,11987	318	,637	,947
	Branş	235	74,2128	17,47958			

Tablo 11'deki bilgilere bakarak öğretmenlerin kurum kültürüne [$t_{(318)}=-1,930$, $p>,621$] yönelik görüşlerinin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Bu bulguyu destekler nitelikte Esinbay (2008) İlköğretim okullarında kurum kültürü adlı çalışmasında öğretmenlerin kurum kültürüne ilişkin algılarının branşa göre değişmediğini saptamıştır. Bu bulgulardan hareketle okul kültürüne ilişkin branşlar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Yani eğitim kurumlarında, okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin okullardaki kültürel yapıyı aynı yönde algıladıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 11'deki bilgilere bakarak Okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliğine [$t_{(318)}= ,637$, $p>,947$] yönelik görüşleri branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Bu bulguyu destekler nitelikte Kotalan (2008) okul kültürünün oluşturulmasında ve yetiştirilmesinde müdürlerin rolüne ilişkin çalışmasında branş değişkenine göre görüş farklılıklarında anlamlılık düzeyine rastlamamıştır. Bu bulgudan farklı bir bulguya Aksu ve vd.'nin (2003) İlköğretim Okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Buradan yola çıkarak 1) “ H_{011} : Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir,” ve 2) “ H_{012} : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir,” varsayımları reddedilmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin gerek kurum kültürlerine gerekse okul müdürlerinin kurum kültürü oluşturma yeterliliğine yönelik görüşlerinin branşlara göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı tersine birbirine benzer olduğunu söylemek mümkündür.

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'li yılların başından itibaren yoğun olarak tartışılan bir kavram olan kurum kültürü, bilim insanları ve uygulayıcıları tarafından yoğun bir biçimde tartışılan bir kavramdır. Bir grup tarafından paylaşılan anlayış ve anlamlar bütünü olarak tanımlanan kurum kültürü, organizasyon üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan bir kavramdır (Bakan, vd. 2004: 219).

Toplumun önemli kurumlarından bir tanesi eğitim kurumlarıdır. Okullarda eğitim niteliğinin ve kalitesinin artmasında kurum kültürünün ve okul yöneticilerinin kurum kültürü ile ilgili yeterliklerinin büyük bir yeri vardır. Bir kurumda kurum kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değişim yaşamasında okul yöneticilerinin büyük bir rolü vardır. Okulda çalışan öğretmenler kurum kültürünü benimseyip bu yapıya uygun davranışlar sergilerken okul

yöneticilerinin davranışlarından, yaklaşımlarından ciddi bir şekilde etkilenirler. Bu açıdan bütün kurumlarda olduğu gibi ayrıca “insan yetiştirmek” gibi önemli bir misyonu bulunan eğitim kurumlarında kurum kültürü önemli bir olgudur.

5.1 Kurum Kültürüne İlişkin Sonuçlar

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde ankete katılan öğretmenlerin kurum kültürü ile ilgili olumlu görüşlerinin ağırlıkta olduğu önermeler şunlardır:

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.” önermesine iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.” ve “Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.” önermelerine iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Öğretmenler “Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.” önermesine iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.” sorusuna iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.” yargısına iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Öğretmenler, “Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır.” önermesine iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Öğretmenler “Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.” ve “Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.” önermelerine iyi düzeyde katılmaktadır.

Ankete katılan öğretmenlerin kurum kültürüne ilişkin olumsuz önermeleri şunlardır:

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler “Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.” önermesine iyi düzey aralığında katılmakla birlikte ortaya yakın bir düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.” önermesine iyi düzey aralığında katılmakla birlikte ortaya yakın bir düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenler arasında karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.” önermesine iyi düzey aralığında olmakla birlikte ortaya yakın bir düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenlerin iş doyumunu yüksektir.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler, “ Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okul son derece başarılı bir okuldur.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.” önermesine orta düzey olmakla birlikte düşük düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte düşük düzeyde katılmaktadır.

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler, “Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.” önermesine düşük düzeyde katılmaktadır.

5.2 Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürün Oluşturma Yeterlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Elde edilen verilen değerlendirildiğinde ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeyleri ile ilgili olumlu görüşlerinin ağırlıkta olduğu önermeler şunlardır:

❖ Katılımcılar, “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” yargısına iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.” yargısına iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Öğretmenler, “Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” önermesine iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Okul yöneticilerimiz öğretmenlere okulun kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Öğretmenler, “Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar “Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Katılımcılar, “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

❖ Anketi cevaplayan öğretmenler, “Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

- ❖ Katılımcılar, “Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Öğretmenler, “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Öğretmenler “Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.” önermesine orta düzeye yakın olmakla birlikte iyi düzeyde katılmaktadır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde ankete katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeyleri ile ilgili olumsuz görüşlerinin ağırlıkta olduğu önermeler şunlardır:

- ❖ Anketi cevaplayan öğretmenler “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Öğretmenler, “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Öğretmenler “Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Katılımcılar, “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.” Önermesine orta düzeyde katılmaktadır.
- ❖ Öğretmenler, “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.” önermesine orta düzeyde katılmaktadır.

Kurum Kültürüne ilişkin öğretmenlerin algıları demografik ve mesleki özelliklerle karşılaştığında şu sonuçlara varılmıştır. Kurum kültürüne ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin cinsiyeti, branşı, görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yaş ve hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir fark görülmüştür. (36-40) yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x} = 94,3958$), (26-30) yaş grubundakilere ($\bar{x} = 84,8804$) göre daha olumlu olduğunu görülmüştür. Hizmet yılında ise 2. gruptaki hizmet yılı 6-10 olan öğretmenlerin görüşlerinin ($= 94,3958$) ve 3. gruptaki hizmet yılı 11-15 olan öğretmenlerin görüşlerinin ($= 91,23$) 1. gruptaki hizmet yılı 0-5 olan öğretmenlerin görüşlerine ($= 90,44$) göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları demografik ve mesleki özelliklerle karşılaştırıldığında şu sonuçlara varılmıştır. Kurum kültürüne ilişkin öğretmen algıları ile cinsiyeti, branşı, görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yaş ve hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir fark

görülmüştür. 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{x}=84,8804$), 2. grup olan 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{x}=80,3962$) göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet yılında ise (11-15) hizmet yılı grubundaki öğretmen görüşlerinin ($\bar{x}=77,01$); (0-5) hizmet yılı grubundaki öğretmen görüşlerine ($\bar{x}=70,92$) göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Bu durumda bu araştırmanın 4 varsayımı kabul edilmiş, 8'i reddedilmiştir.

H01: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H02 : Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri onların cinsiyetlerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H03: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir (Varsayım kabul edilmiştir).

H04: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri onların yaşlarına göre değişmektedir (Varsayım kabul edilmiştir).

H05: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri buldukları okul türlerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H06: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri, buldukları okul türlerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H07: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri hizmet yıllarına göre değişmektedir (Varsayım kabul edilmiştir).

H08: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri, hizmet yıllarına göre değişmektedir (Varsayım kabul edilmiştir).

H09: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H010: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H011: Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

H012: Öğretmenlerin okul müdürünün kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine yönelik görüşleri branşlarına göre değişmektedir (Varsayım reddedilmiştir).

5.3 Öneriler

Bilinçli bir şekilde oluşturulan, yönetilen, çalışanlar tarafından benimsenen, paylaşılan güçlü kurum kültürleri diğer kurumlara göre avantaj yaratmakta kurum içi ve kurum dışı sorunların çözümünde çalışanlara rehberlik eder.

Okul yöneticilerine güçlü kurum kültürü oluşturmada şu öneriler sunulabilir:

- ❖ Öğretmenlerle tek yönlü iletişim yerine çift yönlü iletişim kurmak.
- ❖ Şeffaf bir yönetim anlayışı sergileyerek karar alma sürecine öğretmenleri dahil etmek.
- ❖ Yemekli, çaylı toplantılar düzenleyerek okul personelini kaynaştırmak.
- ❖ Okulun tarihini öğretmenlere tanıtmak.
- ❖ Okulda çalışan bütün öğretmenlere kendilerini okulun bir parçası olduğunu hissettirmek.
- ❖ Öğretmenler arasında çıkabilecek çatışmaları öngörüp engellemek.
- ❖ Bütün öğretmenlere aynı değeri verip ben merkezci bir anlayış yerine takım anlayışını ön gören bir yönetim anlayışı sergilemek.
- ❖ Okulda öğretmenlerin gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak bir ortam sağlamak.
- ❖ Mevzuat ve teknolojiyi takip ederek bu konularda öğretmenlere rehberlik etmek.
- ❖ Çevre ile iyi bir iletişim kurarak okulu dışa açmak.
- ❖ Konuşma ve yazı dilini en iyi şekilde kullanmak.
- ❖ Karar verme sürecinde demokratik ve adil bir tutum sergilemek.
- ❖ Yasal yetkisini kullanmaktan ziyade etkileme yolunu kullanmaya çalışmak.
- ❖ Çalışan öğretmenle çalışmayan öğretmeni ayırt ederek ödül vermede performans kıstasını ön plana çıkarmak.
- ❖ Okulda yeni göreve başlayan öğretmen ve öğrencilerin okulun kültürünü tanıtip kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemek.
- ❖ Öğretmenlerin iş doyumunun düşük olmasının nedenlerini araştırarak iş doyumunu yükseltmeye çalışmak.
- ❖ Güçlü bir okul kültürü ile ilgili öğretmenlere hizmet içi eğitim vermek.

Yukarıdaki önerilerin yanında Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler, okul yöneticilerine yönelik yüksek lisans programlarına ve öğretmen yetiştiren bölümlerin ders programları içerisine okul kültürü ile ilgili ders koyabilir. Okul yöneticileri ile öğretmenlere okul kültürü, iletişim gibi konularda hizmet içi eğitimler düzenleyebilir. Güçlü okul kültürüne sahip olan okullar ödüllendirilerek diğer okullara örnek gösterebilir.

EKLER

EK- 1: ÖLÇEK ONAY BELGESİ

T.C.
BESNİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 74752067.020/143
Konu : Anket Uygulaması İsteği

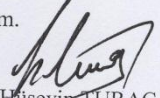
09/01/2013

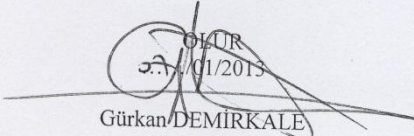
KAYMAKAMLIK MAKAMINA
BESNİ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Ramazan SERTPOLAT; "Eğitim kurumlarında Kurum Kültürü ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri:Adıyaman-Besni İlçesi Eğitim Kurumları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama" konulu Tez/Proje çalışması ile ilgili olarak, veri oluşturmak amacıyla, Adıyaman İli Besni İlçesinde Eğitim Kurumlarındaki öğretmenlere ekteki Anket ve ölçekleri uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğretmenimizin söz konusu anket uygulaması çalışması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Hüseyin TURAC
İlçe Milli Eğitim Müdürü


OLUR
09/01/2013
Gürkan DEMIRKALE
Kaymakam

Eki: 1 Adet Dosya

Ayrıntılı Bilgi için : A.SOLMAZ Şef
TEL : 0 416 318 19 01
FAX : 0 416 318 20 55
email : besni02@meb.gov.tr
a posta : <http://besni.meb.gov.tr>
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü : 02300 / BESNİ

DANISMA
444 0 632
HATTI

EGITIME
% 100
DESTEK

EGITIMDE REFORM
Daha aydınlık
gelecek!

EK- 2 ÖLÇEK İZİNİ

Bilal Yıldırım <bildirim61@hotmail.com> 31 12 2012

Sayın Ramazan SERTPOLAT

Kültürel liderlikle ilgili anketi kaynak göstermek ve tezinden bir örnek göndermek şartıyla kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim

Bilal yıldırım



EK-3 ÖLÇEK

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, okula yönelik düşünce, inanç ve değerler birikimini ifade eden okul kültürü kavramına ilişkin sorular içermektedir. Araştırma sonuçlarının eğitim sistemimizin daha verimli işlemesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz yanıtların titizliğine bağlıdır.

Ankette isim ve okul adı yazılması gerekmemektedir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer alır. İkinci bölüm okulunuzdaki kurum kültürünü belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşur. Üçüncü bölüm okul yöneticilerinizin kurum kültürü oluşturma çabalarını saptamak amacıyla hazırlanan sorulardan oluşur. İkinci ve Üçüncü bölümde yer alan sorularda sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen 5 seçenek bulunur. Bu seçenekler:

- 1 () : Hiç Uygun Değil
- 2 () : Çok Az Uygun
- 3 () : Biraz Uygun
- 4 () : Oldukça Uygun
- 5 () : Tamamen Uygun

Lütfen her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden sizin görüşünüzü yansıtan birini seçerek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dileriz.

Ramazan SERTPOLAT
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel:5058562405

BÖLÜM 1

Kişisel Bilgiler

1.Görev Yaptığınız Okul Türü

- 1 () Lise
- 2 () Orta Okul
- 3 () İlkokul
- 4 () Ana Okulu

2.Cinsiyetiniz

- 1 () Kadın
- 2 () Erkek

3.Yaşınız

- 1 () 21-25
- 2 () 26-30
- 3 () 31-35
- 4 () 36-40
- 5 () 41 ve Üstü

4. Hizmet Yılıınız

- 1 () 0-5
- 2 () 6-10
- 3 () 11-15
- 4 () 16-20
- 5 () 20 yıl ve üstü

5. Eğitim Düzeyiniz

- 1 () Ön lisans(2 ve 3 Yıllık)
- 2 () Lisans
- 3 () Lisans üstü

6.Branşınız

- 1 () Sınıf Öğretmeni
- 2 () Branş Öğretmeni

BÖLÜM 2

Açıklama: Aşağıda, okulunuzun sahip olduğu Kurum kültürünü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin okulunuz için ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerden sadece birini daire içine alarak belirtiniz.

	hiç uygun değil	çok az uygun	biraz uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
1. Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2. Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.	1	2	3	4	5
3. Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.	1	2	3	4	5
4. Bu okulda her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görür.	1	2	3	4	5
5. Bu okulda öğretmenler arasında karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
6. Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.	1	2	3	4	5
7. Bu okulda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
8. Bu okulda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınır.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.	1	2	3	4	5
10. Bu okul son derece başarılı bir okuldur.	1	2	3	4	5
11. Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
12. Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır.	1	2	3	4	5
13. Bu okulda bütün öğretmenlere yakın bir ilgi gösterilir.	1	2	3	4	5
14. Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.	1	2	3	4	5
15. Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur.	1	2	3	4	5
16. Bu okulda karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenir.	1	2	3	4	5
17. Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
18. Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	1	2	3	4	5
19. Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.	1	2	3	4	5
20. Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.	1	2	3	4	5
21. Bu okul, kendi öğretmenlerini en değerli insan kaynağı olarak görür.	1	2	3	4	5
22. Bu okulda öğretmenler kendisini mesleğine adanmıştır.	1	2	3	4	5
23. Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
24. Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.	1	2	3	4	5
25. Bu okulda öğretmenlerin iş doyumunu yüksektir.	1	2	3	4	5

26. Bu okul ile öğrenci velileri arasında çok sıkı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
27. Okulunuzda çalışan bir öğretmen okulla özdeşleşmektedir.	1	2	3	4	5
28. Okulunuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA YETERLİK DÜZEYLERİ

Açıklama: Bu bölümde okul yöneticilerinizin kurum kültürü oluşturma çabalarına ilişkin aşağıda verilen ifadelerin ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerden <u>sadece birini daire içine</u> alarak belirtiniz.	hiç uygun değil	çok az uygun	biraz uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
1. Okul yöneticilerimiz öğretmenlere okulun kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.	1	2	3	4	5
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	1	2	3	4	5
3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	1	2	3	4	5
7. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	1	2	3	4	5
11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaşolarak görmektedirler.	1	2	3	4	5
12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	1	2	3	4	5
13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	1	2	3	4	5
15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	1	2	3	4	5
16. Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.	1	2	3	4	5

17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	1	2	3	4	5
18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	1	2	3	4	5
20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	1	2	3	4	5

TEŐEKKÜRLER



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A.(1994). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Alganer, Ç. Ü., (2000).*Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara .
- Aksu, A. Şahin Fırat, N. ve Şahin, İ. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (36) 490-507.
- Arslan, H. , Kuru, M. ve Aytaç, S. (2006). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 11 (44), 449–472.
- Atay, Kenan (2001). *Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.(26).179-194
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Ay,C. ve Ünal A. (1999). *Pazarlama ve Örgüt Kültürü*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:5, 75-85.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H., Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Balcı, A.(2011) *Etkili Okul Geliştirme*. Ankara:Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama (3.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Başaran İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (16. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak, E, Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (9.Baskı)*.Ankara:Pegem Akademi.

- Çelik, Sönmez H.(2005). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü* (Van İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik (3.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetim*.Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Daft, R.,1991, Management.The Dryden Press, 2.b., S.34-35, New York.
- Demir, N.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Demirel Y. ve Karadal H. (2007).*Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), 253-270.
- Demirtaş, Z. (2010).*Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*.Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13), 208-223.
- Doğan B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım-Yayım Dağıtım.
- Durğun, S. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim*.Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Durmuş, M. (2010). *Güvercinlik Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğrencilerinin Okul Kültürü Algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Canakay, E.U., (2006), *Müzik Teorisi Dersine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirme*. Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu, 26-28 Nisan 2006, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli.
- Esinbay E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir üniversitesi, Balıkesir.
- Erdoğan İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi (7.Basım)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2010).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi(12.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,İstanbul.
- Fırat, N.(2000). *Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Genç, N.(2007). *Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 147-159.
- Gülgün, A.Ü., (1999) *Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güvenç, B. (1979) *İnsan ve Kültür* (3. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hoy, W. K. and Cecil G.(2010). *Eğitim Yönetimi* (S. Turan Çev.). Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- İtil, N. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- İra, N. ve Aksu, A. (2009).*Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, (25), 43-62.
- İpek, C. (1999). *Resmi ve Özel Liselerde Kurumsal Kültür ve Öğretmen -Öğrenci İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İpek, C. (2012). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3), 399-414.
- Karasar, N.(1984). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (3. Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kolatan,R. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında Ve Sürdürülmesindeki Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Korkut, A. (2008).*İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür : Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları
- Kurum*.01.12.2012.<http://www.tdk.gov.tr>
- Kurum Kültürü*. 30 Aralık 2012, <http://www.ikademi.com>
- Kurum Kültürü*. 31Aralık 20102, <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
- Kurum Kültürünün Oluşumu*.14 Aralık 2012, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal_kultur/olusum.htm

- Lıvarı, J. and Huisman, M.(2007). *The Relation ship Between Organizational Culture and The Deployment Of System s Development Methodologies*. MIS Quarterly, 31(1) 35-58.
- Maxwell, T. W. and Thomas, A. R. (1991). *School climate and school culture*. Journal of Educational Administration,29 (2), 72-82.
- Minibaş J. ve Erkmen T. (2008). *Yönetim İletişim Kültür*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Mutlu, B. (2008) *Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Okay, A. (2012). *Kurum Kimliği* (6.Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- Okul Yöneticilerin Kültürel Liderlik Rollerini*. 5 Ocak 2013, <http://www.kamugundem.com/etkili-okul-kulturu-ve-liderlik.html>
- Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini*6 Ocak, 2013 www.kouegitim2009.wikispaces.com
- Oygur, Ç. (2007).*Örgütlerde E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi: Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A.(2006). *Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*. Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi 4(4), 411-433.
- Özkalp, E. (1999). *Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2), 437-472.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011).*Örgütsel Davranış* (5.Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Pulat İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. S. A. Öztürk). İstanbul: Etam A. S. Basım ve Yayım:
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2005). *Örgütsel Psikoloji* .Bursa: Alfa Yayınları.
- Satuk, Ç. (2006). *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars .
- Schein E.(1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. Baskı): San Francisco: Jossey Bass Publication.

- Schlechty,P.C.(2011). *Shaking Up The School House* (Y. Özden Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sönmez, N. (2008). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi,İstanbul.
- Şimşek, M. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (12. Baskı). Ankara: Eğitim Akademi.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*.Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler (2.Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tanrıverdi, S.(2006).*Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Yetiştirilmesinde Kurum Kültürünün Etkisi: Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulu Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrıverdi, S.(2006).*Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Örnek Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taymaz, H. (2009).*Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Terzi, A. R. (2000).*Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Tınar, Yaşar M. (1990). *Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (5),77-78.
- Unutkan, G. A.(1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzun, G.(2008).*Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe üniversitesi, İstanbul.
- Üçok, T.(1989). *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*. Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 4(1) 308-321.
- Yıldırım, S. (2001).*Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi ve Meslek Ahlakına Etkisi* . Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Üniversitesi, Elazığ.

Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). *Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 38 (1), 101–122.

Vural Akıncı, B. (2012). *Kurum Kültürü* (4.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural Akıncı, B. ve Çoşkun, G.(2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.

