



T.C.
Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Tahir AYDINLI

İstanbul, 2008



T.C.
Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Tahir AYDINLI

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İstanbul, 2008

Öğretmen Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi

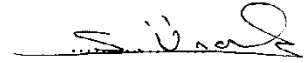
Mehmet Tahir AYDINLI

ONAY

Jüri:

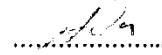
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra ÜNAL



Üye

Prof. Dr. Selver ADA



Üye

Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 19.03/2008

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri, insan için hizmet üretirler. Amaca uygun gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt kültürü analizinde kullanılacak yöntemlerden biri, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarını belirlemektir.

Eğitim örgütlerinde kültür, okulun tüm paydaşlarının etkileşimi ile üretilir ve bu örgütlerin kültürel özelliklerinin incelenmesi, kültürün araştırma ve öğrenci yetiştirme süreçlerinin geliştirilmesindeki rolü nedeniyle önemlidir. Bu çalışma, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak örgüt kültürünün oluşmasında ki davranışlarının etkisini belirlemeye yöneliktir.

Ayrıca bu çalışmada, ilköğretim okullarında güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için yapılması gerekenler ile ilgili olarak veriler elde ederek, bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Tez çalışmasının her aşamasında bana yardımcı olan çok değerli eşim Arzu AYDINLI'ya, oğlum Enes'e ve her türlü desteğini, hoşgörüsünü, akademik tecrübesini benimle paylaşan değerli danışmanım Prof.Dr.Semra ÜNAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca görüşlerinden istifade ettiğim ayrıca EXCEL ve SPSS ile ilgili bütün sıkıntılara da bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Hakan KOCACAN'a teşekkür ederim.

İstanbul,2008

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
I. BÖLÜM	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM DURUMU.....	2
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	6
1.3. ALT PROBLEMLER.....	6
1.4. DENENCELER.....	6
1.5. SAYILTILAR.....	7
1.6. SINIRLAMALAR.....	7
1.7. TANIMLAR	8
II. BÖLÜM	9
2. KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI.....	9
2.1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	9
2.2. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	14
2.3. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	14
2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	14
2.3.2. Maddi ve Manevi Kültür	15
2.3.3. Karşı Kültür	15
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ.....	15
2.4.1. Semboller	16
2.4.2. Değerler	16
2.4.3. Normlar	17
2.4.4. Lider ve Kahramanlar	18

2.4.5. Hikayeler ve Masallar	18
2.4.6. Sloganlar.....	19
2.4.7. İnançlar	19
2.4.8. Seremoni ve Törenler	20
2.4.9.Mitler.....	20
2.4.10.Dil.....	21
2.4.11.Ritüeller (Adetler).....	21
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SINIFLAMALAR	22
2.5.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli	22
2.5.1.1.Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü.....	23
2.5.1.2.Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü.....	23
2.5.1.3.Adhokrasi (Girişimci) Kültürü.....	23
2.5.1.4.Market (Piyasa, Pazar) Kültürü.....	24
2.5.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	24
2.5.2.1.Güç / Otorite Kültürleri.....	24
2.5.2.2.Bürokratik / Rol Kültürleri.....	24
2.5.2.3.İş-Süreç (Başarı) Kültürü.....	24
2.5.2.4.Birey (Destek) Kültürü.....	25
2.5.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	25
2.5.4. Ochi Modeli (Z KÜLTÜRÜ MODELİ).....	25
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLER İLİŞKİSİ	26
2.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	26
2.6.2. Örgüt Kültürü ve İletişim	28
2.6.2.1.Örgütsel İletişimin Önemi.....	29
2.6.2.2.Örgütsel İletişim Biçimleri.....	30
2.7.OKUL KÜLTÜRÜ.....	32
2.8.OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI.....	34
2.9.OKUL KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK.....	35
2.10.OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ.....	38

III. BÖLÜM.....	41
3. METODOLOJİ.....	41
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	41
3.2. Evren Ve Örneklem.....	41
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	42
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	42
IV. BÖLÜM.....	44
4.BULGULAR.....	44
4.1. Öğretmen Deneklerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular.....	44
4.2. Öğretmen Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular.....	49
4.2.1. T Testi Sonuç Değerlendirmeleri	
4.2.1.1 “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	49
4.2.1.2 “ Okuldaki Kademe ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
4.2.2 Varyans Analizi Sonuç Değerlendirmeleri.....	58
4.2.2.1 “ Yaş ” Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	58
4.2.2.2 “ Meslekteki Kıdem” Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları	63
4.2.2.3 “ Bu Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları	69
4.2.2.4. “ Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları... ..	70
4.3. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisine İlişkin Sorulara Ait Bulgular.....	74
V. BÖLÜM.....	78
5.SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR.....	78
5.1. SONUÇLAR.....	78
5.1.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar.....	78
5.1.2. Alt Problemlere Ait Sonuçlar.....	79
5.1.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Sonuçlar.....	79
5.1.2.2. Öğretmenlerin Kademe Değişkenine Ait Sonuçlar.....	80
5.1.2.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Ait Sonuçlar	82

5.1.2.4. Öğretmenlerin Meslekteki Kıdem Değişkenine Ait Sonuçlar ...	85
5.1.2.5. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Süreleri Değişkenine Ait Sonuçlar.....	87
5.1.2.6. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Ait Sonuçlar.....	88
5.2. TARTIŞMALAR.....	90
VI. BÖLÜM.....	95
6.1 ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	105

KISALTMALAR VE SİMGELER

N : Frekans

X : Ortalama

P : Anlamlılık Derecesi

F : Varyans

Ss: Standart Sapma

Sd: Serbestlik Derecesi

V.K.: Varyans Kaynağı

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ARGE : Araştırma Geliştirme

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

TABLOLAR:

Tablo 1. Aritmetik Ortalamalar Değerlendirilirken Kullanılan Aralıklar	43
Tablo 2. Öğretmenlerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı	45
Tablo 3. Öğretmenlerin Kademe Türü Değişkenine Göre Dağılımı	45
Tablo 4. Öğretmenlerin Yaş Grupları Değişkenine Göre Dağılımları	46
Tablo 5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	46
Tablo 6. Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Dağılımı.....	47
Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	48
Tablo 8. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşlerinin farklı olabileceği kabul edilmektedir.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	49
Tablo 9. Öğretmenlerin “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları..	49
Tablo 10. Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	50
Tablo 11. Öğretmenlerin “Öğretmenler arası işbirliği, grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	50
Tablo 12. Öğretmenlerin “Okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personel çaba harcar.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	50
Tablo 13. Öğretmenlerin “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	51

Tablo 14. Öğretmenlerin” Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadırlar ” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	51
Tablo 15. Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur. ” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	51
Tablo 16. Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	52
Tablo 17. Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	52
Tablo 18. Öğretmenlerin “ Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	53
Tablo 19. Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	53
Tablo 20. Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 21. Öğretmenlerin “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 22. Öğretmenlerin “ Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	54
Tablo 23. Öğretmenlerin “ Okul kültürünün oluşumunda en önemli etken öğretmenlerdir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t-Testi Sonuçları	55

Tablo 24. Öğretmenlerin “ Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	55
Tablo 25. Öğretmenlerin “ Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	56
Tablo 26. Öğretmenlerin“Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	56
Tablo 27. Öğretmenlerin “ Öğretmenler çevre şartlarına göre müfredatta değişiklik yapmaktadırlar. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	56
Tablo 28. Öğretmenlerin “ Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	57
Tablo 29. Öğretmenlerin “Öğretmenler tüm yenilikleri takip eder.”Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	57
Tablo30. Öğretmenlerin“Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları	58
Tablo 31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine Yönelik” Varyans Analiz Değerleri.....	58
Tablo 32. Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	59
Tablo 33. Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans	

(ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	60
Tablo 34. Öğretmenlerin “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmen fikirleri ile katkıda bulunur” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	60
Tablo 35. Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	61
Tablo 36. Öğretmenlerin “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	61
Tablo 37. Öğretmenlerin “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	61
Tablo 38. Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	62
Tablo 39. Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	62
Tablo 40. Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	63
Tablo 41. Öğretmenlerin “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba	

	harcandır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	63
Tablo 42.	Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine göre “İlköğretim Okulların daki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri.....	63
Tablo 43.	Öğretmenlerin “Okul ortamında birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	65
Tablo 44.	Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	65
Tablo 45.	Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	66
Tablo 46.	Öğretmenlerin “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	66
Tablo 47.	Öğretmenlerin “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	66
Tablo 48.	Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	67

Tablo 49.	Öğretmenlerin “Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	67
Tablo 50.	Öğretmenlerin “Öğretmenler fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	67
Tablo 51.	Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	68
Tablo 52.	Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	68
Tablo 53.	Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	69
Tablo 54.	Katılımcıların Bu Okuldaki Hizmet Süresinin” İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri.....	69
Tablo 55.	Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Bu Okuldaki Hizmet Süresi Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	70
Tablo 56.	Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Bu Okuldaki Hizmet Süresi Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	70
Tablo57.	Katılımcıların Eğitim Durumlarının “İlköğretim Okullarındaki	

	Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri.....	70
Tablo 58.	Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	71
Tablo 59.	Öğretmenlerin “Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	72
Tablo 60.	Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	72
Tablo 61.	Öğretmenlerin “Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	72
Tablo 62.	Öğretmenlerin “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo 63.	Öğretmenlerin “Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo 64.	Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	73

Tablo 65. Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	74
Tablo 66. Öğretmenlerin “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	74
Tablo 67. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplara Ait.....	74

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kültür Düzeyleri	13
Şekil 2. Örgüt Kültür Tipleri.....	22
Şekil 3: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	45
Şekil 4: Öğretmenlerin Kademe Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	45
Şekil 5: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	46
Şekil 6: Öğretmenlerin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	47
Şekil 7: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Dağılımı.....	47
Şekil 8: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	48

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi ile bilgiye ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Bunun neticesinde de örgütler üretimde etkinlik ve verimliliği arttırabilmek için bu gelişmeler doğrultusunda üretim ve yönetimde esneklik ile örgüt kültürünü oluşturmak arayışına girmiştir.

Günümüzde işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için yönetim ve organizasyon yapısında sağlıklı ve sağlam bir kültür oluşturmak zorunda kalmışlardır. Kültür bir organizasyonun gözü ve kulağıdır. Örgüt kültürü, örgütteki herkesin beklentilerini oluşturan, davranışlarını yönlendiren ve sonuçları etkileyen kuralları koyarak işletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve işletmenin devamlılığını sağlayacaktır.

Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt kültürü analizinde kullanılacak yöntemlerden biri, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarını belirlemektir.

Son yıllarda yoğunluk kazanan örgüt kültürü çalışmalarında, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüte bağlılık duymalarının, işlerinden tatmin olmalarının da bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Berry, 1997).

Eğitim örgütlerinde kültür, yöneticiler, öğretmenler ve okulun alt kültürünün etkileşimi ile üretilir ve bu örgütlerin kültürel özelliklerinin incelenmesi, kültürün araştırma ve öğrenci yetiştirme süreçlerinin geliştirilmesindeki rolü nedeniyle önemlidir. Bu çalışma, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak örgüt kültürünün oluşmasında ki davranışlarının etkisini belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayıtlılar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır.

1.1 PROBLEM DURUMU

Kültür; bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür. Kültür, atropoloğlar tarafından, toplumların yaşam tarzları arasındaki farklılıkları ifade etmek amacıyla kullanılmış bir kavramdır. Bu kavram daha sonraları bir toplum içinde yer alan örgütlerdeki yaşam tarzını ifade etmek amacı ile kullanılmıştır.

Kültür doğanın insan yapımı olan kısmıdır. Kültür, kısaca yaşam biçimidir. Kültür hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur. Değer sistemleri ise toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Ayrıca iş ahlakı da değerler sisteminin bir parçasıdır. (Şişman,2002)

Örgütler genellikle, kendi çalışanlarının davranışlarını ortaya koyan farklı kimliklere sahiplerdir. Kültür kavramı, örgütteki bu davranışları, nasıl oluştukları ve örgüt performansını nasıl etkiledikleri anlayabilmemizi sağlar(Deal, Peterson,1991).

Kültür bir örgütte yaşama geçirilmiş bilinçli ya da bilinçsiz ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıtlı inanç ve değerler bütünüdür. Kültür örgütün davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur (Balcı, 2001). Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere kültür, örgütlerin ve bu örgütlerde bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen norm, inanç ve değerler haritasıdır.

Günümüzde kültürle ilgili olan herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımını bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası, bunu göstermektedir. Bununla beraber şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiğinde hemen hemen hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkündür. Kültürü tanımlamada karşılaşılan zorluk, bilgi ve malzeme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu zorluğu yaratan başlıca sebep; kültürün tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarından kaynaklanmaktadır(Erdoğan,1991).

Örgüt kavramı ilgili literatürlerde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlar; “örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış süreçtir” Örgüt insan–iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. “Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.”(Koçel,1995).

Örgütsel kültür; örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan,1991).

Örgüt kültürü ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipitt White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması ile ele alınmış sonradan özellikle Ouchi (1980)'nin "2 kuramı" Deal and Kennedy (1982)' in "ortak kültür, Peters and Waterman (1987) in "Mükemmeli Arayış" adlı eserleri ile güncel hale gelmiştir. Ancak örgüt kültürünün liderlikte sinerjik bir etkisi olduğunun anlaşılması için oldukça uzun bir süre geçmesi gerekmiştir.

"Bir örgütle 'İnsan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Örgütün üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekir. Yönetmelikler ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün “Örgüt Kültürüdür” (Berberoğlu,1990).

Örgüt: kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha 'Önemli' hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Şişman,1994).

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması , sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Yönetim bilimcilerinin birçoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmekte; başka bir deyişle, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul ettiler(Erdoğan,1991)

Kültür tanımları içerisinde en eskilerinden birisi olan ve başkaları tarafından sık sık kullanılan E.B.Taylor' un tanımıdır. Taylor'a göre kültür; bir toplumun üyesi olarak insanoglunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.

Peters ve Waterman (1987) ve Kozlu'ya (1986) göre, örgütsel kültürün işlevleri şöyle sıralanabilir (Varol, 1989).

- 1- Örgütte paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur.
- 2- Örgütün kişiliği belirlenir ve örgüt işgörenleri bu kişilik ve kimlikle tanınır.
- 3- Çalışanların motivasyonuna yardımcı olur.
- 4- Güçlü ve piyasaya dönükse; politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı işlem dokümanlarına daha az gerek duyulur.
- 5- Alt kademedeki işgörenler, çoğu durumda neler yapmaları gerektiğini bilirler.
- 6- İşgörenlerin hayatlarına anlam katarak onu zenginleştirebilirler.
- 7- Gerektiğinde örgütteki değişimlere öncülük eder ve kolaylaştırıcı rol oynar.
- 8- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar, örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.
- 9- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağıdır.
- 10- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse örgütün varlığını sürdürmesi işlevi görür.

Eğitim ğretim faaliyetlerini sürdürdüğümüz okullarımızı da birer örgüt olduklarına göre okullarında kendilerine zđ kültürleri vardır. Okulların var oluş nedenlerinden biride kültürün nesilden nesile aktarımını sağlamaktır. Okullar, aynı zamanda özerklik, hořđr, özgürlük gibi kavramları ne çıkaran esnek yapılı örgütler olarak da görülmektedir (Şişman, 2002).

Örgüt kültürü kuramı bütün örgütleri olduğu kadar, özellikle her aşamasında insan boyutu diğer örgütlere nazaran daha fazla önem taşıyan eğitim örgütlerini ve eğitim yönetimini de derinden etkilemiŐtir. Bu kuram okulların etkililik ve verimlilikleriyle ilgili çalışmalara ışık tutmaktadır. Okulların kültür açısından özel bir durumu vardır; aslında okullar başlı başına kültür üreten kurumlardır, okul hem kendi içinde bir kültür oluşturur, hem de varolan toplumsal kültürü kuŐaktan kuŐađa aktarır, yani okul sadece kültür üretmez, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür. Yine okulları sahip oldukları kültürlerle birbirinden ayırabiliriz (elik, 2002).

Okulları birbirinden farklı kılan kültürel özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici-ğretmen-ğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığını belirlemiştir. Rutter ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan bir araştırmada; okulun kültürel yapısını belirleyen öğeler olarak, okulun akademik önemi, öğretmenin derslerdeki tutum ve davranışları, ödül ve ceza sistemi, öğrencilerin öğrenme koşulları, ğrenci sorumlulukları ve katılımı, öğretimin kararlılığı ve okuldaki çalışma grubunun yapısı olduğu ileri sürülmüştür (Celep, 2000).

Okul gibi hizmet sağlayan örgütlerde insan ilişkileri ve buna bağlı olarak iletişim sürecinin önemi, söz konusu örgütlerin malzeme ve ürünü insan olduğu için daha da artmaktadır(Kozlu,1986).

Okul kültürü, okulun baŐarısını da etkilemektedir. Başarının sağlanabilmesi için başarılı isteyen, etkili öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden, düzenin sağlandığı, iletişim kanallarının sonuna kadar açık olduğu bir kültürün oluşması gerekir(Balcı,1993).

BaŐarıya odaklanan bir kültürü okula hakim kılmak da yine kültürel bir lider olarak okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğuna girmektedir. Okul yöneticisine okul kültürü oluşumunda büyük görevler düşmektedir. Okul müdürü, okulunda bir kalite kültürü

oluşturmaya çalışmalı ve bu kalite kültürünün de bütün öğretmenlerce kabulünü sağlamalıdır.

1.2 PROBLEM CÜMLESİ

Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışları etkili midir?

1.3 ALT PROBLEMLER

1) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile cinsiyete ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?

2) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile okuldaki kademelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?

3) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

4) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

5) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

6) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

7) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etki düzeyi nedir?

1.4. DENENCELER

1) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile cinsiyete ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile okuldaki kademelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

6) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

7) Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi vardır.

1.5. SAYILTILAR

1) Veri toplama aracı olan anket, uzman kontrolünde hazırlanmış olup geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

2) Araştırmaya katılan deneklerin anketteki önermelere yansız ve doğru olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

3) Anket gönüllü kişilere uygulanmıştır.

1.6. SINIRLAMALAR

1) Bu araştırma İstanbul ili, Tuzla, Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerinde bulunan devlet okullarını kapsamaktadır.

2) Bu araştırma, 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında İstanbul ili, Tuzla, Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

3) Araştırma veri toplama aracındaki sorularla sınırlandırılmıştır.

4) Elde edilen bulgular geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

1.7.TANIMLAR

Kültür; örgütün girdi, işlem ve çıktı gibi birçok karmaşık boyutu ile ilgili olan bir kavramdır(Alvesson, 1993).

Örgüt kültürü; örgüt kültürü örgüt yeleri tarafından paylaşılan inanç, beklenti, fikir, değer, davranış ve tutumların karmaşık bir modelidir(Hellriegle, 1998).

Okul kültürü; örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen bir yaşam biçimidir. Hatta okul kültürü, üyelerin okul dışı davranışlarında ve dünyaya bakışında da etkili olur(Balcı, 2001).

II. BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

2. 1.KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince deki “Culture” den gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğü, bu kelimeyi “toprağı verimleştirmek için çalışma” karşılığını vermiştir. Ancak bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire' ye göre “Culture” insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca' ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış daha sonra da bu sözcük, diğer milletlerin sözcüklerine de geçerek kültür halini almıştır.

Kültür kavramının tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü, söz konusu kavram zaman içinde değişikliklere uğramış ve artık farklı anlamlara gelmeye başlamıştır. Bu çerçevede, kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimini ifade etmektedir (Erdoğan, 1991).

Kültür terimini ilk kez kullanan İngiliz Antropologu E.B. Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan tanımını yapmıştır. Kültür Taylor'a göre, en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve bütün diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Kocadaş, 2002).

Sözlük kültürü bir milletin (toplumun) manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren ve sanat ürünlerinin, geleneklerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım oldukça geniş kapsamlıdır ve sayılamayacak kadar çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içermektedir. Bununla birlikte bir ulusu göz önüne aldığımızda, yöresel olarak da farklılıklar gözlemlenmektedir. Bunları da o ulusun genel kültürünün çerçevesi içerisinde alt kültürler olarak nitelendirebiliriz.

Kültür, toprağı işleyip ekmek anlamına gelen tarım kelimesinden türetilmiş bir kavramdır(Şirin, 2000).

Kültür, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktör özelliğine de sahiptir. Öyle ki, kültürü insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanları biçimlendirmekte, böylece insanlar içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklerine göre şekillenmektedir. Böylece, bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır (Çeçen, 1985)

“Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. İnsanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür” (Açıkalin, 1994).

Kültürün özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Kültür öğrenilir.
- 2- Kültür, kişisel değil toplumsaldır.
- 3- Kültür değişkendir.
- 4- Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir.
- 5- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.(Unutkan, 1995).

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Dolayısıyla, kültürün kazanılması ilk önce ailede başlar, sonra toplumsal süreçte devam eder. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir.

2.2. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Örgütler ortaya çıkış nedeni insanların birlikte işbirliği yapma gereksinimleridir. İnsanlar, yaşadıkları toplumda bir çok gereksinimlerini örgütler aracılığıyla karşılamakta dırlar . Bu şekilde de birey olarak yapamayacakları hedeflerini gerçekleştirmek üzere diğer insanlarla işbirliği yapma yolunu seçmek zorunda kalırlar.

Örgütsel kültür,belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse

içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.”Örgüt; Sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır(Schein, 1984).

İlk kez Peters ve Waterman (Peters/Waterman: 1982) tarafından Amerika’da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Barnard (1994) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken;

Schein’e (1984) göre örgütsel kültür ‘belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır’ (Gürçay, 2001).

Marc ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamaktadırlar. Geniş anlamında örgüt; 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 (Güçlü, 2003).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır(Branabe, 1991)

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan E. Schein'e göre örgütte hemen hemen yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan, ve Fleenor, 1988).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1995).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalın, 1994).

Örgüt; Organik ve mekanik terim olarak düşünülürse de, onun işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde kurulması gerekir. Nitekim Junckersdorff a göre düzenleniş olarak kuruluş amacını göz önünde tutan, teşebbüsün kazancının güvenliğini sağlayan, ticaret yarışması çalışmalarında ve müşteri için oturmuş-yerleşmiş-durumu gösteren pazar (piyasa) olmalıdır. Bunun için organizatörden; değişen duruma uyması, gereken düzeltmeleri yapması ve bunu yapacak güce sahip olması beklenir. Planlanan işin yürütülmesinde ve hedefe yaklaştırılmasında, örgütün ise başlı başına amaç olmasından daha çok bu amacın gerçekleştirilmesinde araç olması düşünülebilir. Amaçların gerçekleştirilmesi; İşletme örgütünün yapısı ve hareketleri, işletmenin tümü göz önünde tutularak düzenlenen iş bölümü, görevler ve fonksiyonlar ile ilgili konuların planlanması ve uygulanması, iyi işleyen kontrol mekanizmasının kurulması, ticaret yarışması savaşında çeşitlerin ayarlanması, müşterilerin çoğaltılması, kazancın optimal düzeye ulaştırılması ile sağlanır. (Erlaçin 1971).

Örgüt kültürü bireyleri bir arada tutan ve onlara ayrıca kimlik sağlayan paylaşılan anlamlardır (Hoy , Miskel, 1991).

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde, geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir.(Ertekin, 1978).

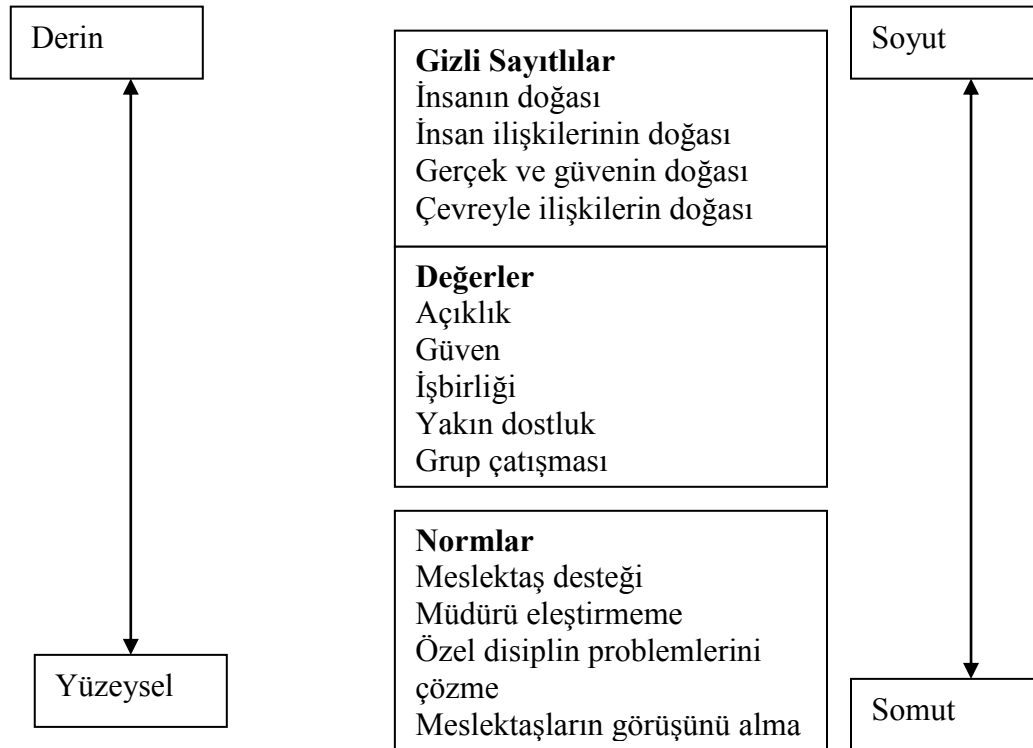
Örgüt kültürü ister yazılı, ister sözlü olsun örgütün taşıdığı tüm değer yargıları, davranış biçimlerini ve ilkelerini kapsar. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır. Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini

aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur(Aydın,1991).

İnsanın tek başına gerçekleştiremediği bir amacı gerçekleştirmek üzere, aynı amacı gerçekleştirmeye yönelmiş başka bireylerle örgüt kuran bireyler, örgüte kendilerinden bir şeyler katarken, örgüt aracılığıyla da bir şeyler elde edeceklerdir (Genç, 2002).

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlarına ileten değerlerin tümüdür (Hoy , Miskel, 1991).

Hoy ve Miskel, kültür öğelerini soyut ve somut değerler üzerine oturtmuşlardır. Gizli sayıtlar , değerler ve normlara göre daha soyut ancak daha derin kültür öğelerini içerirken; normlar , değerler ve gizli sayıtlara göre daha somuttur ve yüzeyseldir. Hoy ve Miskel'in kültür düzeyleri Şekil 1'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 1: Kültür Düzeyleri (Hoy,Miskel,1991).

Her canlı varlık gibi yaşamını sürdürmek ve hayatta kalmak zorunda olan örgütler, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanması ile beraber başarılarının sadece maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Böylece örgütlerde yöneticiler, çözümü başka kaynaklarda aramaya başlamışlar, yönetim kuramlarının tarihi gelişiminde de görüleceği üzere, örgütlerin manevi unsurlarına yönelmeye başlamışlardır. Yani insana eğilmişlerdir, bu da beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Aslında bu faktör örgütlerin kurulmaya başladığı yıllarda da vardı ama fark edilmeleri için uzun bir zaman sürecinin geçmesi gerekmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren örgüt kuramlarında önemli bir yer tutan bu faktör, “örgüt kültürü” faktörüdür (Gürçay, 2001).

2.3.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Toplumlar, örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değillerdir. Onlar bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır. Kültür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler.

2.3.1 Genel Kültür Ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her bölgesinde geçerli olan, benimsene ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış şekillerinde var olan kültürdür (Eroğlu,1996).

Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırım türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir.

Bununla birlikte, toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsar. Ancak, bunun

ötesinde kendilerine özgü yaşam şekilleri ve değerleri vardır. Bu durum, bir ülkenin farklı bölgelerinde farklı kültürlerin olmasıyla açıklanabilir.

2.3.2. Maddi Ve Manevi Kültür

Kültür hakkında ne söylenirse söylensin, kültürün farklı unsurların bileşkesi olduğu genel kanaat görmüştür. Bu çerçevede, kültürün sahip olduğu bu unsurlar, maddi ve manevi özelliklere sahip olmasına göre ikiye ayrılmıştır. Maddi kültür, genel olarak teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsamaktadır. Doğal olmaktan çok insan eliyle ortaya çıkmış teknolojik durum, sahip olunan araç-gereç ve eserler maddi kültürün en belirgin örnekleridir.(Özkalp, 1995).

Manevi kültür ise, dil, sanat, din, inanç, tutum gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dil, kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte, müzik, dans ve diğer sanat dalları da kültürün taşıyıcılarındandır. Din ise, bireylerin kişilik ve karakterlerini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol görevine sahiptir(Kağıtçıbaşı, 1992).

2.3.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan genel kültürü kabul etmek istemeyenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kültürel yapıya ise karşı kültür diyebiliriz.

Karşı kültür oluşumunun en önemli nedeni, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir(Eroğlu, 1996).

2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

Hoy ve Miskel (1991) kültür öğelerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayılılar değer ve normlara göre daha soyut olmasına rağmen daha

derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayıtlılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar. (Çelik, 2002).

2.4.1.Semboller

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.

Semboller, organizasyon için anlam ifade edep “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür.(Berberoğlu, 1990).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi vb. olabilmektedir (Şişman, 2002).

2.4.2.Değerler

Değerlerle bir örgütün temel amaçları , idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Paylaşılmış kavramlardır, örgütsel karakteri ve kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir. Başaran’a göre (1982), değerler işgörenlerin eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Çelik, 2002).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne

değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir(Başaran, 1982).

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir.(Üçok, 1989).

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgütte paylaşılan kültürel değerler iletişimin nasıl olduğu, kararların nasıl alındığı ya da insanların örgütte nasıl davrandığı hakkında bilgi verir.

2.4.3.Normlar

Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir(Başaran,1982).

Pehlivan'a (2001) göre, bir grup içindeki kişilerin ilişkilerini düzenleyen ve davranışlarına yön veren kurallardır. Genellikle de değerlerin yansımasıdır ve herkesçe paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Güçlü, 2003) .

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı

davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1992).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.4.4.Lider ve Kahramanlar

Peters ve Waterman’a (1987) göre, lider ve kahramanlar örgüt kültürünün sembolleridir ve örgüt kültürünün temel değerlerini ve inançlarını kendi kişiliklerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir (Varol, 1989).

Şişman’a (1998)) göre ise, güçlü örgüt kültürlerde birden çok kahraman vardır, bu insanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş kimselerdir. Bunlar ölmüş ya da yaşayan gerçek kişiler olabileceği gibi hayali kişiler de olabilir (Güçlü, 2003).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 1994).

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986).

2.4.5.Hikayeler ve Masallar

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu

arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995).

Unutkan'a göre (1995) hikaye ve masallar, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkmış kültür taşıyıcılarıdır ve örgütün dün ile bugün arasında köprü görevi görürler. Gordon'a göre (1993) hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olurlar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgüt kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2002).

Hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Gordan, 1993).

2.4.6.Sloganlar

Slogan, örgüt üyelerini heyecanlandıran ve enerjilerinin açığa çıkmasına yardım eden ve işgörenleri harekete geçiren bir araçtır. Slogan bir örgütte kültürün benimsendiğini, üyelerin buna gerektiği yerde her zaman hazır oldukları izlenimini verir. Koontz ve Weinrich'e göre "Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden, satır veya cümledir" (Eren, 2000).

2.4.7.İnançlar

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını 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(Berberoğlu, 1990).

İnançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden meydana gelir(Bozkurt, 1996).

2.4.8.Seremoni ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni ve törenlerin esas anlamı, belli bir mesajı iletmektir. Törenlerde örgütte bulunanlar, o örgütün parçası haline gelmiş olan lider ve kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar.

Törenler, yaşamın rutin zaman ve mekan sınırları dışında, farklılaştırılmış bir zaman ve mekanda, kendine özgü standartlaştırılmış davranış biçimleri, objeler ve ilişki sistemi ile bir durumu anmak veya kutlamak için düzenlenirler. Okul yaşamında törenler geniş bir repertuara sahiptir. Okulun kültürel yapısına ve özel görevlerine bağlı olarak bir çok tören düzenlenmektedir (Küçük, 2002).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003) :

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin emeklilik yemekleri.
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Örneğin, bir okulda başarılı olan öğretmenlerin ödül törenleri.
3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Örneğin okulda açılan yeni bir bölümün açılış töreni.
4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Örneğin, birbirini hiç görmeyen sabahçı ve öğlenci gruplardaki öğretmenler için düzenlenen gezi ve piknikler.
5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Şikayetlerin dinlenmesi gibi.
6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamada başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

2.4.9.Mitler

Erdem (1996)'e göre mit, bir örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir.

Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere her zaman pozitif anlamlar yüklenmez, bazen negatif anlamlar da yüklenebilmektedir. Mitler, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında ise negatiftirler (Güçlü, 2003).

2.4.10.Dil

Dil basit anlatımların iletilmesi kadar, sosyal değerlendirmelerin ,ima yoluyla anlatılan uyarlamaları da ifade eder. Dil ortak bir semboldür ve böyle olması sıfatıyla da kültürün görüntüsüdür(Fairholm, 1994).

Dil, bir iletişim aracıdır ve kültürün yaşamasındaki en önemli öğelerden biridir. Fairholm'a göre dil, basit anlatımların iletilmesi kadar, sosyal değerlendirmeleri, ima yoluyla anlatılan uyarlamaları da ifade eder. Dil, ortak bir semboldür ve böyle olması nedeniyle de kültürün görüntüsüdür.

Her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer aldığı ifade etmektedir(Terzi, 2000).

2.4.11.Ritüeller (Adetler)

Nelson ve Campbell (1997) adetleri, genellikle yazılı olmayan ancak sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olarak nitelemektedir. Adetler, biz burada işleri böyle yaparız mesajını bütün işgörenlere verirler. Bazı örgütlerde herkes birbirine “hanım”, “bey” terimlerini kullanarak hitap ederken, bazı örgütlerde en altından en üstüne herkes birbirine ismiyle hitap etmektedir (Güçlü, 2003).

Ulrich'e göre ritüeller kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma plan ve programları gibi öğeleri kapsar (Terzi, 2000).

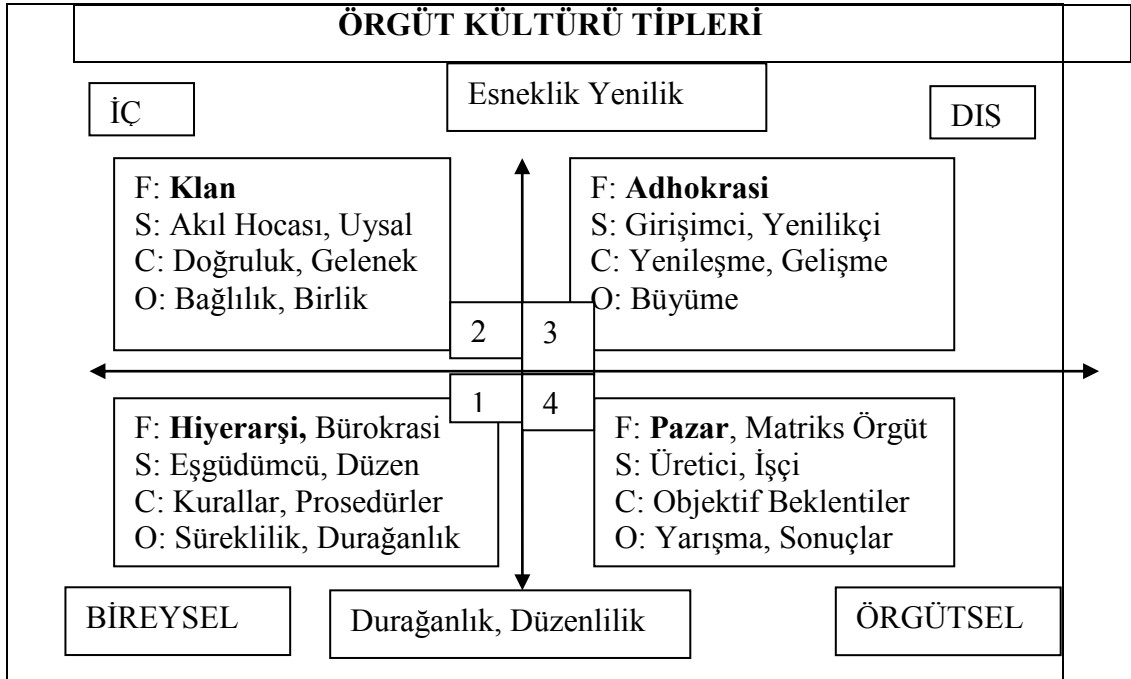
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SINIFLAMALAR

Literatürde, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik bir çok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kriterler açısından ele alınmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır;

2.5.1.Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Hoojberk ve Petrock (1993); Quinn ve arkadaşlarının yarışmacı değerlerin çerçevesini iki boyuta ayırdığını belirtmektedir. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamakta iken, ikinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Birinci boyut, kontrol eğilimli olmadan esnek eğilimli olmaya doğru bir kayma göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşiminden birbirinden farklı dört örgütsel kültür oluşmaktadır (Çelik, 2002).

Hiyerarşi Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü. Bu dört tip örgüt kültürü şekil 2’de özetlenmiştir.



ŞEKİL2.ÖRGÜT KÜLTÜR TIPLERİ(Çelik, 2002)

(F: Örgüt biçimi, S: Liderlik biçimi, C: Örgütün yapısı, O: Stratejik yöneltme)

2.5.1.1.Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü

Klan kültürü, yüksek düzeyde esneklik, kişilik ve şahsiyet, kendiliğinden oluş, içsel bir önem, kısa dönemli bir süre yapısı ve kolaylaştırıcı etkinlikler üzerine dikkatini toplamış bir kültürü karakterize etmektedir (Arslan ve Doyuran, 2003).

Bu kültürün hakim olduğu bir örgütte işgörenler arası bağlılık ve aile anlayışı geliştirilmeye ve arttırılmaya çalışılır. Örgütün yöneticisi çalışanlarına bir rehber hatta anne-baba gibi davranmaktadır. Örgütte fikir birliği, aktif katılım ve ekip çalışmasına önem verilmektedir (Çelik, 2002; Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004).

Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstriyel örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir.

2.5.1.2.Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Bürokratik kültürde klan kültürlerinde olduğu gibi içsel bir önem, kısa dönem yönelimi ve etkinlikleri kolaylaştırma üzerine odaklanma vardır, ancak denge, kontrol, ve önceden haber verebilmelerinden dolayı klan kültüründen farklılaşır. Bürokratik kültürlerdeki baskın (baskıcı) liderlik stili koordinatör veya organizatör şeklindedir, kurallar ve politikalar öncelikli bağlayıcı mekanizmalardır ve stratejik önem istikrar ve denge üzerindedir (Arslan ve Doyuran, 2003).

Dini, askeri ve resmi örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir.

2.5.1.3.Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

Bu kültür, girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş ortamını karakterize eder. Liderler yenilikçi ve risk üstlenen kimselerdir. En üstün olmaya önem verilir, örgüt deneme ve uygulama sahası haline gelmiştir. Değişmeye karşı hazır olma ve her zaman yeni stratejiler geliştirme ön plandadır. Uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar sağlamaya önem verilir. Örgütte bireysel girişim ve özgürlük cesaretlendirilir (Çelik, 2002; Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004).

Yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketlerinde bu tip kültür gözlenebilir.

2.5.1.4. Market (Piyasa, Pazar) Kültürü

Market kültürü, ürün yönelimli bir örgütü belirtmektedir. Kazanma arzusu ön planda tutulur. Liderler üretici ve yarışmacıdır, uzun vadede ölçülebilir hedeflere önem verilir, fiyat artışı ve pazar liderliği önemlidir (Çelik, 2002, Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004).

2.5.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Charles Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alır. Aşağıda bu sınıflamada yer alan tiplerden ayrı ayrı söz edilecektir (Erkmen ve Ordun, 2001).

2.5.2.1. Güç / Otorite Kültürleri

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Otoriteye pek karşı çıkılmaz, ancak otorite sahiplerinin de güçlü olmaları yetmez, aynı zamanda liderlerin bilgili ve tecrübeli olmaları da gerekir. Bu tip örgütte korku hakimdir ve örgütlerde gerginlik havası hakimdir.

2.5.2.2. Bürokratik / Rol Kültürleri

Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir, bu kültürde işbölümü, standardizasyon hakimdir.

2.5.2.3. İş-Süreç (Başarı) Kültürü

Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu tip kültüre sahip bir örgüt işgörenlerinden, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamalarını ve bütün enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler, çalışanların onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar.

2.5.2.4. Birey (Destek) Kültürü

Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenecek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir.

2.5.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Hampden'e (1992) göre; Deal ve Kennedy, çevredeki belirsizlik sonucu ortaya çıkan risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim (feed-back) hızı kriterlerini kullanarak dört tip örgüt kültürü belirlemiştir (Halis, 2003).

1. Yetki (Yüksek Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü
2. Atılğan (Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü
3. Kapalı Hiyerarşi (Düşük Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü
4. Aktivite (Düşük Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü

Örgüt kültürünün değişik sınıflamalarından söz ettikten sonra örgüt kültürünün örgüt iklimi süreciyle olan ilişkisine bakmak özellikle bu iki kavramın birbirleri yerine kullanılması gibi bir hataya düşülmemesi açısından yararlı olacaktır.

2.5.4. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademeler gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi örgüt kültürü yatay

ve dikey rotasyon sistemini benimser. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarındır.

Bir örgütün kültürü, gelenekler ve çevre oluşturur. Kültür, örgüt etkinliklerini etkileyen değer yargılarını da kapsar. Z kuramında örgütsel kültüre ilişkin farklı değerler vardır. Bu değerler arasında en önemlisi , z kültürünün kendi insanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur. Z kültürü insancıl özellikleri, örgütün çevresine de taşır(Çelik, 2002).

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, Amerika ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş ve Amerika'da çalışan işçilerle bütünleşmiştir. Böyle örgütleri klanla benzetmiş. Klan özelliği gösteren örgütlerde, bürokratik yönetimlerde olduğu gibi katı bir disiplin eğilimi yoktur(Hoy, Miskel, 1991).

2.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

2.6.1. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları bazı yazarlar tarafından birlikte ele alınınca sanki bu iki kavramın aynı anlama geldiği ve birbirleri yerine de kullanılabilirdiği gibi bir izlenim verilmiştir. Varol (1989), bunun fiziksel bilimlerden alınan bir kavramın sosyal bilimlerde yanlış kullanımı olacağını ifade eder. Ona göre, örgüt iklimi, örgüt kültürünün öğelerinden biridir ve örgüt kültürü örgüt ikliminin koşullarını belirler.

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür.

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar

1. Çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler),
2. Bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüler),
3. Sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (Dinçer, 1996).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Başka bir deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Aydın, 1998).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar.

Örgüt iklimi , örgüt yaşamının kalitesini ifade eden genel bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramına ilişkin tanımlar sonucunda örgüt ikliminin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz(Moran ve Volkwein, 1992).

- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkiler.
- Örgüt iklimi üyelerin ortak algılamalarına dayanır.
- Örgüt iklimi, örgütün genel kişiliğini ifade eder.
- Örgüt iklimi, üyelerin önemli olduğunu düşündükleri günlük davranışlardan kaynaklanmaktadır.

Okul iklimi ise;

Hoy ve Miskel'e göre (1991), öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayıran iç özellikler bütünüdür. Okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Çelik, 2002).

2.6.2.Örgüt Kültürü Ve İletişim

1950'li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir (Megginson,1992).

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim (Harris, 2002), yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80'ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur (Ertürk, 2000).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak

gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986).

Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır.

Örgütsel iletişimin temel amaçları:

- Kurumun amaçları, hedefleri ve politikası konusunda çalışanları bilinçlendirmek,
- İş ve işlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek, değişiklikleri anında eğitim çabaları ile çalışanlara aktarmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirme, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamak, olarak sıralanabilir.

Bütün bu amaçlar, örgütte iş görenlere (çalışanlara) yeterlilik kazandırmak ve onların çalışma azmini (moralini) arttırmaya yardımcı olabilmek için iletişimin gerekliliğini göstermektedir. Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2002).

2.6.2.1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (www.ifuw.org, 2003).

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.

- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

2.6.2.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Mesajlar örgütte birçok farklı yol veya kanallardan iletilir. İletişim kanalları formel veya informal biçimlerde olup, yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, çapraz veya yatay şeklinde sınıflandırılabilir (Dubrin, 1997).

Formel iletişim kanalları: Örgütün kendi içinde ve dış çevre ile, yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına formel iletişim denilmektedir. Formel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. Dikey iletişim kendi arasında ikiye ayrılır, yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim. Yukardan aşağı iletişim üstlerin astları ile olan iletişimini kapsar. Aşağıdan yukarı iletişim ise astların üstleri ile olan bilgi akışıdır. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletilirken; çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler. Bu iletişim kanalı genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı işler (Şimşek, 1999).

Yatay iletişimde ise aynı düzeydeki (örneğin departmanlar arası) çalışanlar arasındaki bilgi akımı söz konusudur. Çapraz iletişim kanalları herhangi bir örgüt seviyesinde bulunan kişiler arasındaki iletişimdir. Bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişi çapraz iletişime örnek verilebilir.

İnformel iletişim kanalları: Örgütte iletişim genellikle formel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, bazen de

örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan informal iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimidir (Şimşek, 1999).

Söylenti ve dedikodular örgütte formel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle informal kanallardan öğrenirler. Aynı haber formel kanallardan iletilinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. Örneğin bir yöneticinin istifa ya da kovulma haberi 30 dakika içinde tüm örgüte yayılabilir. Örgütte çıkan söylentilerin yaklaşık dörtte üçü doğrudur. Çalışanlar bunlara inanırlar. Bununla beraber sıklıkla mesajlar çarpıtılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Söylenti kulaktan kulağa dolaşırken çalışanların büyük çoğunluğuna yanlış şekilde aktarılabilir. Çalışanların sadece %10'u söylentileri iletirler. Bunu yapanlar ise söylentileri bir kişiye değil, birçok çalışana iletirler (Dubrin, 1997).

İnformel iletişimin birçok faydası olup genellikle ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkmasına rağmen, asılsız söylenti ve dedikodulara dikkat edilmesi gerekir. Asılsız söylenti ve yanlış dedikodular moral bozukluğu yaratabilir ve üretkenliği düşürebilir. Olumsuz bir söylenti ortaya atıldığında (örneğin bir ürün hatası veya zehirlenme vakaları gibi) örgütün zarar görmemesi veya en az zararla durumu atlatabilmesi için şu stratejiler izlenebilir.

Öncelikle söylenti tamamıyla asılsızsa reddetmek gerekir, çünkü bir süre sonra kendiliğinden unutulacaktır.

İkinci olarak söylentide doğruluk payı varsa doğru olan kısmı kabul etmek gerekir.

Üçüncü olarak, mutlaka yorum yapmak gerekir, “yorumsuz” yanıtı her zaman evet olarak algılanır.

Dördüncü strateji, söylenti reddedilecekse bu doğru bir temele dayandırılmalıdır. Eğer doğru reddedilirse çok büyük bir tepki alınabilir. Söylenti hakkında açıklama yapmaya gereksinim duyulduğunda, gerekli açıklamaları yapmak amacıyla konuşan örgüt yetkilileri tutarlı olmalıdırlar. Bir yetkilinin söylediğini diğeri reddetmemelidir. Son olarak çalışanların ve halkın desteğini alacak söylentiyle ilgili görüşmeler yapılabilir. Açık bir tartışma ortamı yıkıcı söylentileri ve dedikoduları engelleyebilir (Dubrin, 1997).

2.7.OKUL KÜLTÜRÜ

Okul, sosyal bir sistem olarak belirli bir kültüre sahiptir. Bu kültüre, okul kültürü, kurum kültürü örgüt kültürü gibi adlar verilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları bir takım inançlar, değerler, normlar, semboller, törenler, kahramanlar, uygulamalar olmaktadır. Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında bütünleşmenin sağlanıp sürdürülebilmesi, aitlik ve biz duygusunun gelişebilmesi, üyelerin okullarına bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri, üyeler arasında ortak bir kültürün oluşmasına bağlıdır.

Okuldaki her türlü etkinlikler, kültürel bir takım özellik ve değerleri taşır. Esasen insan, kültürü üreten bir varlık olduğu gibi aynı zamanda kültürün ürettiği bir varlıktır. Okul, diğer örgütlerden farklı olarak temelde sosyal kültürün üretildiği ve aktarıldığı bir kurumdur. Dolayısıyla okulu gerek işlevleri gerekse özellikleri yönünden bütünüyle kültürel bir örgüt olarak nitelendirmek de mümkündür. Bir okulda bazı alt kültürler (yönetim kültürü, öğretmen kültürü, öğrenci kültürü) bulanabilir. Hatta bu alt kültürler içinde de daha ayrıntıda bazı alt kültürler gelişebilir. Okul kültürü ise tüm bu alt kültürleri, birtakım ortak paydalarda buluşturan, bunların üstünde paylaşılan ortak kültür olmaktadır. Okul müdürü, okulda ortak kültürün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etki gücüne sahiptir (Şişman, 1999).

Unutulmamalıdır ki eğitim örgütlerinin karşısında en kritik faktörlerden biri de hiç kuşkusuz okul kültürüdür.

Örgüt kültürü literatüründe eğitim örgütleri kültürü, okul kültürü adıyla çok sayıda çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur (Milstein, 1999); üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler (Leifeste, 1999). Stolp'a göre (1996), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Önemli alt kültürleri, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir; kültürel uygulamalar bu grupların arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişir. Toplumun farklı kesimlerinden gelmiş, farklı eğitim yaşantısına sahip öğretmenler kendi içlerinde çeşitli alt kültürleri geliştirebilirler.

Aynı şekilde öğrenciler de değişik özelliklere bağlı olarak küçük alt gruplar oluşturabilirler (Şişman, 1994).

Okul, eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü okulların ürünü insandır ve insanın yetişmesi, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır. Reyes (1992) okulu, salt bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt olarak görmeyi yanlış olacağını belirtir ve okulun bir makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibarıyla politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt olduğunu ifade eder (Çelik, 2002).

Okullar başlıbaşına bir gelenek ve kurallar topluluğudur. Öğrenci ve öğretmenlerin okula gelmesinden ayrılmasına, öğrencinin okula kaydolmasından mezun olmasına kadar gelenek ve kurallara uygun birçok davranışlar istenir. Meselâ, okuldaki rol, güç ve nesil farklılıkları, saygı ve selâmlaşma ile kendini gösterir. İletişim, hem bilim ve öğretim dili olarak, hem düzgün cümlelerle, izin alarak, ayağa kalkarak konuşma şekilleri ile dış toplumdakinden tamamen farklıdır. Okullar, bir toplumsal kurum olarak toplumun bir parçası olmalarına rağmen, kayıt işleminden mezuniyet törenine kadar farklı kuralları, ayrı giriş-çıkışı olan özel bir toplum parçasıdır. Okulda çocuğa toplumsallaşması ve kendini gerçekleştirme için çeşitli davranış örnekleri ve imkânları verilir. Çocuğa toplumsallaşması ve kendini gerçekleştirme için çeşitli davranış örnekleri ve imkânları verilir (Ergün, 1997).

Okulları birbirinden farklı kılan kültürel özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici-öğretmen-öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığını belirlemiştir. Rutter ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan bir araştırmada; okulun kültürel yapısını belirleyen öğeler olarak, okulun akademik önemi, öğretmenin derslerdeki tutum ve davranışları, ödül ve ceza sistemi, öğrencilerin öğrenme koşulları, öğrenci sorumlulukları ve katılımı, öğretimin kararlılığı ve okuldaki çalışma grubunun yapısı olduğu ileri sürülmüştür (Celep, 2000).

Hoy ve Miskel'e göre (1991) okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç

özelikler bütünüdür. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Atay, 1998)

2.8.OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşır. Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenirler (Çelik, 2002).

Okul kültürü, okuldaki bireylerin hepsine de örgütsel kimlik duygusunu verebildiği ölçüde gelişmiş demektir. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyorsa ve personelin okula bağlanmasını sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan söz edilebilir. Bununla birlikte, örgüte girenlere, yapılması ve uyulması gereken davranış biçimleri ve kurallar olarak aktarılamıyorsa, kurum kültüründen söz edilemez. Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa, yine o kültür güçlü bir kültürdür.

Herhangi bir okul ve kurum kültürünün değişkenliğini, okul içinde söylenen sözler ve kullanılan dil, işaretler, duygular, kullanılan semboller, kabul gören ve görmeyen davranışlar, törenlerdeki farklılıklar ve anlatılan hikayelerinden çıkarmak mümkündür. Kullanılan semboller veya yapılan törenler ve anlatılan hikayelerin, okul için hangi anlamlara geldiğinin anlatılması ve kabul ettirilmesi için yapılacak çalışmaları, kurumun yetişmiş bütün üyeleri üstlenmelidirler. Bu şekilde örgüt kültürü, hem aktarılmış, hem yeniden üretilmiş, hem paylaşılmış hem de yorumlanmış olarak yeni bireylere kabul ettirilmiş olacaktır.

Yönetici, görev yaptığı okulun örgütsel kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır (Erdoğan, 2002).

- Yönetici, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımali 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, oluşturulacak okul kültürü için önemli kişiler ve deneyimler olarak görmelidir.
- Yönetici, toplumsal değerlerin ve âdetlerin okulun kültürü ile kaynaşmasını sağlamalıdır.
- Yönetici, temel değerleri ve âdetleri törenlerle işlemeli ve yerleştirmelidir. Törenler, belirli bir kültürel yapının kurulmasına katkı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.
- Yönetici, okula yeni katılan kişilerin örgüt kültürüne uyumlarını sağlamalı ve getirdikleri kültürün örgüt kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamamalarını ve okul ortamında geliştirmelerini sağlamalı.
- Yönetici, okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurmalı ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesini gerçekleştirmelidir.

Okul yöneticisine okul kültürü oluşumunda büyük görevler düşmektedir. Okul müdürü, okulunda bir kalite kültürü oluşturmaya çalışmalı ve bu kalite kültürünün de bütün öğretmenlerce kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmeli ve bu düzeyin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesine çalışılmalıdır. Ayrıca okul yönetiminin okulda sürekli değişme kültürü yaratması istenen bir durum değildir. Çünkü değişim ifadesi öğretmenlerde kaygı yaratmaktadır, bu nedenle değişme değil, bir yenileşme kavramı devreye girmeli ve okulda yenileşme kültürü oluşturulmalıdır (Cemaloğlu, 2002).

2.9.OKUL KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Örgüt kültüründeki değişimleri açıklamaya çalışan araştırmacılar örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin, diğer yönetim fonksiyonları ile kültür arasındaki ilişkiden daha

sıkı olduğunu iddia etmektedirler. Modern liderlik teorilerine göre liderlik; lider, izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir(Güney, 2001)

Okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Anne babalar, öğretmenler, öğrenciler, örgütsel bütünlük ve davranışlarda temel ilkeler seti oluşturmak zorundadırlar. Başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlarlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz (Çelik, 2002).

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler , anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir.; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler (Hoy ve Miskel, 1991).

Yönetici, eğer kendi okulunda genel kabul gören olumlu değerleri bilirse, okul kültürünün daha da geliştirilmesi yönünde, öğretmenlerin ve öğrencilerin güdülenmesini sağlayacak ödülleri kolayca belirleyebilir. Okul içindeki yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerin farklı kültürel değerleri olabilir. Çünkü, her insanın farklı bir anlama ve yorumlama özelliği vardır. Bu farklılıklar içinde bulunan yönetici, okulunun kültürüne ilişkin öğeleri tam olarak anlayarak yakalamalı ve geliştirilmesi yönünde de personeli ile beraber hareket edebilmelidir. Personelde veya öğrencilerde var olan farklı kültürel değerlerin, Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesi sağlanmalıdır. Yine yönetici, okul içinde farklı kültürel yaklaşımlar var ise, bunların da okulun ortak amaçları etrafından birleşmeleri yönünde çalışmalıdır. Bütün bunların yanında bireyler, kendileriyle

beraber getirdikleri kültür ile okul kültürü arasında uyum sağlarken, getirdikleri kültürün okul kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamak ve okul ortamında gelişimi sağlamak durumunda olmalıdırlar.

Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflerine ulaşmasını hızlandırmalıdır. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir. Kişinin kurumsal kültürü kazanmasında da yöneticinin etkisi büyüktür. Başka bir kültür içinden gelmiş olan kişinin, o kurumun kültürünü özümsemesi, yöneticilerinin ve kurumun diğer üyelerinin davranışlarıyla doğru orantılıdır. Bu yönüyle de kurum kültürünün geliştirilmesinde rasyonel liderlere daha çok ihtiyaç duyulacaktır.

Örgütsel kültür, liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Özellikle okul kültürü kavramı eğitimsel liderliğe yeni bir boyut eklemiştir. Sarason, okulların değişmeye karşı direnmesinde okul kültürünü temel bir faktör olarak ele almıştır. Deal ve Kennedy örgütsel kültürün temel öğelerini analiz etmişlerdir. Gerçekçilik, teknolojik ve verimlilik, başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olarak görülmekle birlikte, bu örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültür de başarının odak noktasını oluşturmaktadır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin beççiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (Sergiovanni; Strarrat, 1988).

Liderlik gücünün dört önemli dayanağı vardır:

1. Liderliğin kültürel-sembolik gücü: Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanır. Sembolik bakış açısı, adet, sembol, tören ve şifrelerin, tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve modelleştirilmesini içerir.

2. Liderliğin eğitsel gücü: Liderin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetişme düzeyine dayanır.

3. Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü: İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.

4. Liderliğin teknik gücü: Örgütsel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir (Sergiovanni, Starrat, 1988).

2.10.OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ

Okul kültüründe değişiklik gereksinimi, okulun iç ve dış çevresine uyum sağlama çabası sonucu ortaya çıkar. Okul yöneticisinin değişmesi, okul kültürünün değişmesini etkileyen önemli bir faktördür. Bunun yanında okulun örgüt felsefesinin değişmesi, yeni değer ve normların geliştirilmesi, yeni strateji ve politikaların belirlenmesi de okul kültürünü değiştirmeye zorlayan diğer faktörlerdir.

Kültür ve davranış karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Davranışı değiştirmenin ya da güçlendirmenin değişik yolları vardır. Örneğin örgütsel ödül sistemi, etkililik programları ve performans değerlendirme sistemleri davranışları değiştirmede kullanılan yollardan birkaçıdır. Davranışı değiştirmek mümkün olmakla birlikte, özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak oldukça zordur. Örgütsel kültürün değişmesi sadece değerlerin değişmesi anlamına gelmemektedir. Örgütsel kültürün değişmesi, örgütsel ortamda birçok şeyin değişmesine neden olmaktadır (Çelik, 2002).

Okulun mevcut imajının belirlenmesine ve geliştirilmesine yönelik etkinliklere aşağıdaki ölçütlerin karşılanma düzeyi büyük ölçüde ışık tutacaktır. Bu ölçütler, bir anlamda okulun güçlü ve zayıf yönlerini de ortaya koymaktadır.

a. Toplumsal saygınlık (prestij-imaj) artışı

Okula talebin düzeyi

Öğrenci ve personel kaybının önlenmesi

b. Toplumun tüm kesimlerine ulaşma

Öğrenci, öğretmen ve veli memnuniyetinin düzeyi

Farklı sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklere sahip müşterilere ulaşma

c. Lider olma

Öğrenci akademik başarısının düzeyi (yarışma, sınav)

Diğer okullardan farklı olma düzeyi

d. Kurumsal adanmışlık (psikolojik sözleşme)

Öğretmen ve diğer çalışanların performans düzeyi

Çalışan performansının ölçülebilmesi ve performansa dayalı sözleşmelerin yapılması (Aytaç, 2000).

Örgüt kültürünün değişmesi, üç evrede gerçekleşir. İlk evrede geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. İlk evrenin temel amacı, işgörene geleneksel değer ve düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesindeki ikinci evre, yeni değerleri kabul eden işgörenlerin, bu değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirmeleridir. Bu evrede, işgörenler yeni değerlere göre yetiştirilir. Yeni örgüt felsefesi, bütün örgüt üyelerine kabul ettirilir. Yeni değer ve felsefe sistemini benimseyen işgörenler, daha istekli olarak değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur. Üçüncü evrede değişimin yerleşik hal almasına ve yayılmasına çalışılır (Unutkan, 1995).

Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil, uygulayarak yerleştirmelidir. Değerlerin yerleştirilmesinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması da büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi ortak bir vizyona dayandırmalıdır. Gerçeğin resmi, paylaşılan vizyonla sağlanabilir. Yönetici ve öğretmenler değişimin kendilerini nereye götüreceğini bu paylaşılan vizyonla görebilirler. Okul yöneticisi, paylaşılan vizyonu okul kültürüne yerleştirebildiği ölçüde başarılı olabilir (Çelik, 2002).

Okul ve öğretmenlerimizin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğini yıllar öncesinden Başöğretmen Atatürk:“Okul genç beyinlere; insanlığa hürmeti, millet ve memlekete sevgiyi, şerefi, bağımsızlığı öğretir... Bağımsızlık tehlikeye düştüğü zaman onu

kurtarmak için takip edilmesi en uygun olan en güvenli yolu belletir... Memleket ve milleti kurtarmaya çalışanların aynı zamanda mesleklerinde birer namuslu uzman ve birer bilgin olmaları lazımdır. Bunu sağlayan okuldur. Ancak bu şekilde her türlü teşebbüsün mantıklı sonuçlara ulaşması mümkün olur.” diyerek ifade etmiştir.

III. BÖLÜM

METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarda görev yapan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaba göre, örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisini belirlemek için saha araştırması yapılmıştır.

Tarama modelleri, var olan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları değiştirme çabası gösterilmez(Karasar,2005).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın çalışma evreni İstanbul ilidir. Araştırma, İstanbul ilinde yer alan Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ilçelerinde bulunan devlete ait ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden, tesadüfi (random) örneklem yöntemi ile seçilen 18 ilköğretim okulunda çalışan 320 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anketler geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılarak, araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlere uygulanmak üzere açık uçlu soruların bulunduğu ön anket uygulanmıştır. Ön anketten alınan veriler, literatür verileri ve uzman görüşlerinden de faydalanılarak anket formu oluşturulmuştur.

Bu anket formu geliştirilerek ilköğretim okullarında görevli 54 öğretmene uygulanmıştır. Anlaşılabilirliği test edildikten sonra onların görüşlerine bağlı olarak eksikler giderilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Son olarak anket formu çoğaltılarak örneklem grubundaki deneklere uygulanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren 6 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki etkisini değerlendirebileceği 41 adet önerme bulunmaktadır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler öncelikle Excel Programı'nda bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde, bilimsel istatistiklerden frekans (N), yüzde (%) , ortalama (\bar{X}), Standart sapma (ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde ise varyans (anova) analizi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri ve çalıştıkları kademe için t – testi çözümlenmesi yapılmıştır. Öğretmenlerin yaşı, Meslekteki kıdemleri, Şu an çalışılan okuldaki hizmet süreleri ve Eğitim durumlarına ilişkin değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı hesaplardan Post – Hoc Scheffé testi yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen tüm hesaplamalar tablolara aktarılmış ve ayrı ayrı açıklanmıştır.

Geliştirilen anketin güvenilirliği $r = 0.94$ çıkmış olup anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1 – 5 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Bu veriler bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 1. Aritmetik Ortalamalar Değerlendirilirken Kullanılan Aralıklar

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 - 2.59
3	Kararsızım	2.60 - 3.39
4	Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında İstanbul ili, Tuzla, Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisini belirlemek amacı ile uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bulunmaktadır.

Verilerin daha iyi anlaşılması için veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programının yardımıyla, tablolar haline dönüştürülerek açıklamaları tabloların altına yapılmıştır.

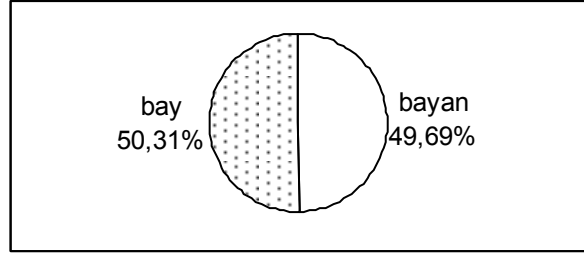
4.1.ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular yer almaktadır. Bu bulgular öğretmenlere uygulanan anketinin birinci bölümünde yer alan 6 adet sorudan elde edilmiştir.

- ✓ Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ait bulgular.
- ✓ Öğretmenlerin okuldaki kademe türü değişkenine ait bulgular.
- ✓ Öğretmenlerin yaş değişkenine ait bulgular.
- ✓ Öğretmenlerin meslekteki kıdem değişkenine ait bulgular.
- ✓ Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri değişkenine ait bulgular.
- ✓ Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ait bulgular.
- ✓ Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etki düzeyine ait bulgular.

Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Bayan	159	49,69
Bay	161	50,31
Toplam	320	100

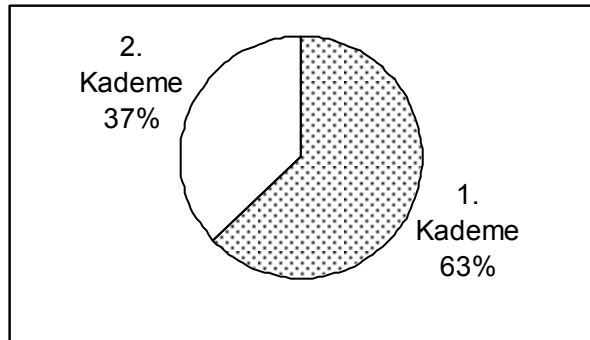


Şekil 3: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 2'ye ve Şekil 3'e göre anket uygulanan öğretmenlerin % 50,31'inin erkek, % 49,69'unun bayan öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 3: Öğretmenlerin Kademe Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Kademe	Frekans (N)	Yüzde (%)
1. Kademe	202	63
2. Kademe	118	37
Toplam	320	100

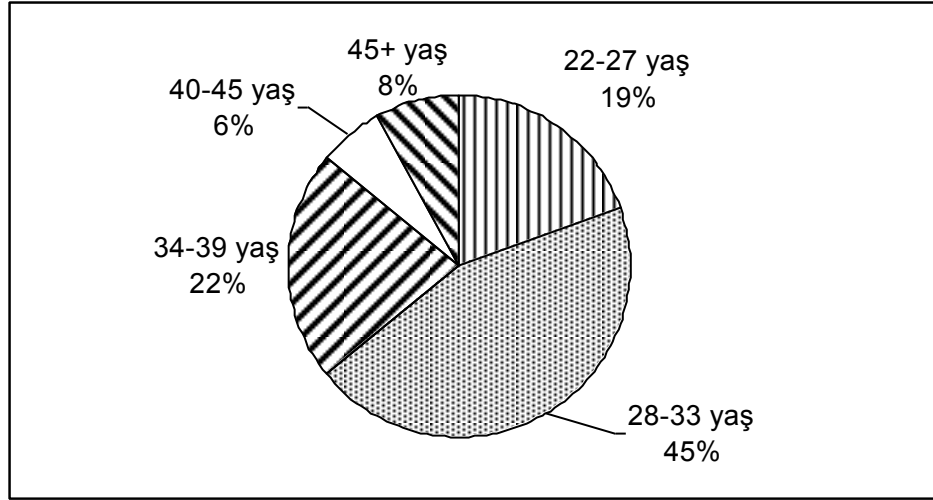


Şekil 4: Öğretmenlerin Kademe Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3'e ve Şekil 4'e göre anket uygulanan öğretmenlerin % 63'ünün 1. kademe, % 37'sinin 2. kademe öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 4: Öğretmenlerin Yaş Grupları Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş Aralıkları	Frekans (N)	Yüzde (%)
22-27 yaş	62	19
28-33 yaş	143	45
34-39 yaş	70	22
40-45 yaş	19	6
45 yaş üstü	26	8
Toplam	320	100

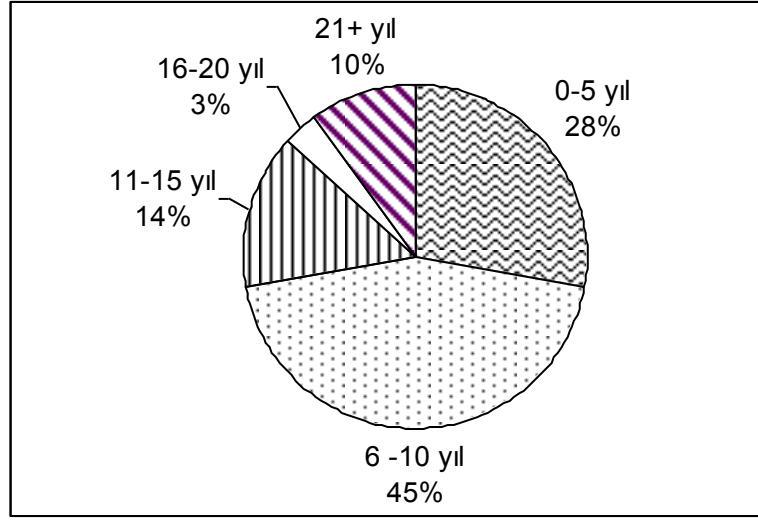


Şekil 5: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 4'e ve Şekil 5'e göre anket uygulanan öğretmenlerin % 19'u 22-27 yaş, % 45'i 28-33 yaş, % 22'si 34-39 yaş, % 6'sı 40-45 yaş, % 8'i 45 yaş üstü öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Meslekteki Kıdem	Frekans (N)	Yüzde (%)
0-5 yıl	89	28
6 -10 yıl	142	45
11-15 yıl	46	14
16-20 yıl	11	3
21 yıl üstü	32	10
Toplam	320	100

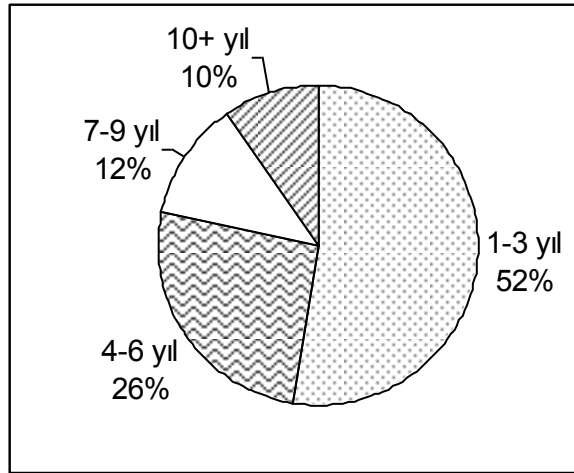


Şekil 6: Öğretmenlerin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 5'e ve Şekil 6'ya göre anket uygulanan öğretmenlerin % 28'i 0-5 yıl, % 45'i 6-10 yıl, % 14'ü 11-15 yıl, % 3'ü 16-20 yıl, % 10'u 21 yıl ve üstü öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo6:Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-3 yıl	168	52
4-6 yıl	83	26
7-9 yıl	38	12
10 yıl ve üstü	31	10
Toplam	320	100

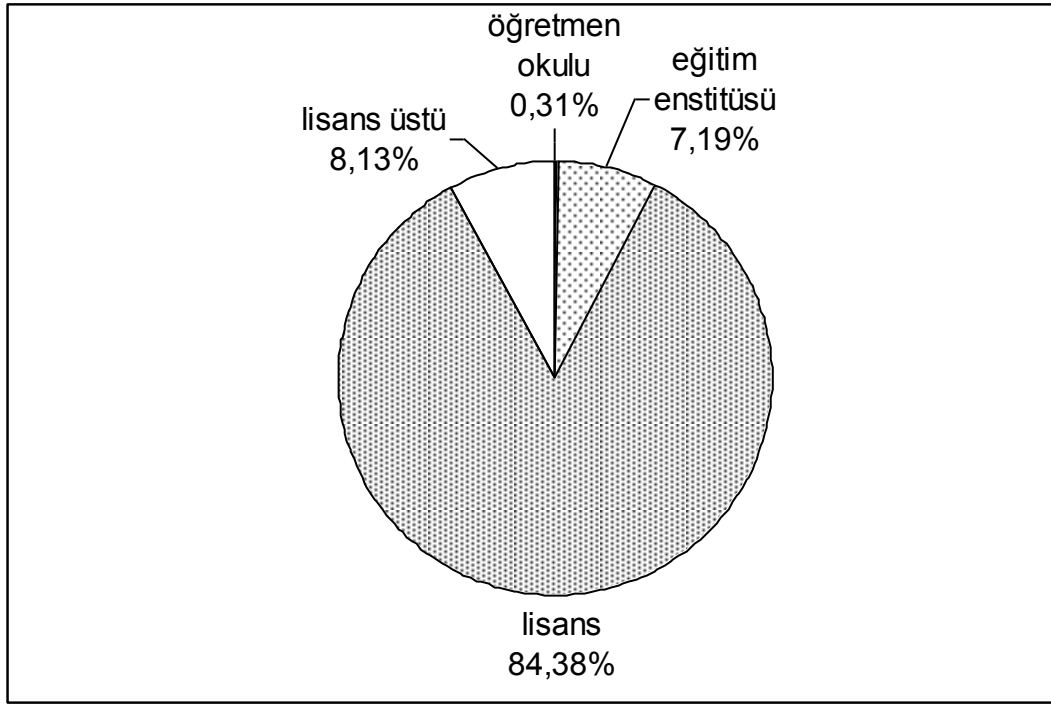


Şekil 7: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 6'ya ve Şekil 7'ye göre anket uygulanan öğretmenlerin % 52'si 1-3 yıl, % 26'sı 4-6 yıl, % 12'si 7-9 yıl, % 10'u 10 yıl üstü öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 7: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
Öğretmen Okulu	1	0,31
Eğitim Enstitüsü	23	7,19
Lisans	270	84,38
Lisans Üstü	26	8,13
Toplam	320	100



Şekil 8: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 7'ye ve Şekil 8'e göre anket uygulanan öğretmenlerin % 84, 38'i lisans, % 8,13'ü lisans üstü, % 7,19'u eğitim enstitüsü, % 0,31'i öğretmen okulu mezunlarından oluştuğu görülmüştür.

4.2. Öğretmen Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

4.2.1. T TESTİ SONUÇ DEĞERLENDİRMELERİ

4.2.1.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLARI

Tablo 8. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşleri nin farklı olabileceği kabul edilmektedir.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,98	,890	,070	4,20	,000
Bayan	159	3,51	1,07	,085		

Tablo 8 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşlerinin farklı olabileceği kabul edilmektedir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 9 . Öğretmenlerin “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,7764	,83647	,06592	1,977	,049
Bayan	159	3,5849	,89515	,07099		

Tablo 9 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 10 . Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,3602	1,12112	,08836	2,650	,008
Bayan	159	3,0189	1,18253	,09378		

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 11. Öğretmenlerin “Öğretmenler arası işbirliği,grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,7267	,91507	,07212	2,049	,041
Bayan	159	3,5157	,92678	,07350		

Tablo 11 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Öğretmenler arası işbirliği,grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 12. Öğretmenlerin “Okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personel çaba harcar.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,5093	,98182	,07738	2,099	,037
Bayan	159	3,2704	1,05354	,08355		

Tablo 12 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personel çaba harcar” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 13. Öğretmenlerin “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bay	161	3,6894	1,13046	,08909	3,216	,001
Bayan	159	3,2956	1,05874	,08396		

Tablo 13 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 14. Öğretmenlerin” Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bay	161	3,2857	1,00889	,07951	2,156	,032
Bayan	159	3,0377	1,04873	,08317		

Tablo 14 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 15 . Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bay	161	3,7329	,98589	,07770	2,147	,033
Bayan	159	3,5031	,92691	,07351		

Tablo 15 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” maddesi bakımından $P<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 16 . Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,5652	,97968	,07721	2,599	,010
Bayan	159	3,2830	,96214	,07630		

Tablo 16 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesi bakımından $P<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 17. Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür.” Sorusuna İlişkin Cinsiyet Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
Bay	161	3,3665	1,11068	,08753	4,558	,000
Bayan	159	2,8239	1,01592	,08057		

Tablo 17 incelendiğinde cinsiyet değişkeninde “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesi bakımından $P<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

4.2.1.2. OKULDAKİ KADEME DEĞİŞKENİ T-TESTİ SONUÇLARI

Tablo 18. Öğretmenlerin “ Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	P
1. Kademe	202	4,1584	,76922	,05412	4,20	,000
2.Kademe	118	3,8390	,93343	,08593		

Tablo 20 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 19 . Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	P
1.Kademe	202	3,4257	1,09132	,07678	1,977	,049
2.Kademe	118	3,1441	1,08032	,09945		

Tablo 19 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 20 . Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,3366	1,08152	,07610	2,650	,008
2.Kademe	118	3,0339	1,06964	,09847		

Tablo 20 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 21 . Öğretmenlerin “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,0050	,94368	,06640	2,049	,041
2.Kademe	118	2,7797	,96197	,08856		

Tablo 21 incelendiğinde kademe değişkeninde “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 22. Öğretmenlerin “ Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,6139	1,04115	,07325	2,099	,037
2.Kademe	118	3,3559	1,05834	,09743		

Tablo 22 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 23. Öğretmenlerin “ Okul kültürünün oluşumunda en önemli etken öğretmenlerdir.” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,8564	1,04343	,07342	3,216	,001
2.Kademe	118	3,5593	1,07451	,09892		

Tablo 23 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okul kültürünün oluşumunda en önemli etken öğretmenlerdir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 24. Öğretmenlerin “ Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir.” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,7475	,82294	,05790	2,156	,032
2.Kademe	118	3,4407	1,01731	,09365		

Tablo 24 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 25 . Öğretmenlerin “ Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,5990	,89920	,06327	2,147	,033
2.Kademe	118	3,3305	,97011	,08931		

Tablo 25 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” maddesi bakımından $P<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 26. Öğretmenlerin “ Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,2772	1,01353	,07131	2,599	,010
2.Kademe	118	2,9661	1,04540	,09624		

Tablo 26 incelendiğinde kademe değişkeninde “Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır” maddesi bakımından $P<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 27. Öğretmenlerin “ Öğretmenler çevre şartlarına göre müfredatta değişiklik yapmaktadır. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,7129	,85619	,06024	4,558	,000
2.Kademe	118	3,4831	,90330	,08316		

Tablo 27 incelendiğinde kademe değişkeninde “Öğretmenler çevre şartlarına göre müfredatta değişiklik yapmaktadırlar” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 28 . Öğretmenlerin “ Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,7871	,86343	,06075	4,558	,000
2.Kademe	118	3,5000	1,00213	,09225		

Tablo 28 incelendiğinde kademe değişkeninde “Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 29 . Öğretmenlerin “ Öğretmenler tüm yenilikleri takip eder. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

<i>Kademe</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	p
1.Kademe	202	3,5891	,90575	,06373	4,558	,000
2.Kademe	118	3,3644	,93063	,08567		

Tablo 29 incelendiğinde kademe değişkeninde “Öğretmenler tüm yenilikleri takip eder” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 30. Öğretmenlerin “ Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır. ” Sorusuna İlişkin Kademe Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	SS	sd	t	P
1.Kademe	202	3,8911	,82137	,05779	4,558	,000
2.Kademe	118	3,6695	,78506	,07227		

Tablo 30 incelendiğinde kademe değişkeninde “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” maddesi bakımından $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur Buradan birinci kademe görev yapan öğretmenlerin ikinci kademe görev yapan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır.

4.2.2 VARYANS ANALİZİ SONUÇ DEĞERLENDİRMELERİ

4.2.2.1. YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT ANOVA SONUÇLARI

Tablo 31. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine Yönelik” Varyans Analiz Değerleri

Sorular	Yaş	N	X	SS		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Madde 4	22-27	62	3,16	1,04	Gruplar arası	20,981	4	5,245	4,089	,021
	28-33	143	3,17	1,05						
	34-39	70	3,45	1,11	Grup içi	360,866	315	1,146		
	40-45	19	3,42	1,12						
	46-....	26	4,07	1,05	Toplam	381,847	319			
Madde 5	22-27	62	2,91	1,04	Gruplar arası	16,033	4	4,008	4,331	,003
	28-33	143	3,18	1,07						
	34-39	70	3,35	1,10	Grup içi	359,767	315	1,142		
	40-45	19	3,21	1,22						
	46-....	26	3,80	,849	Toplam	375,800	319			
Madde 8	22-27	62	3,40	,777	Gruplar arası	13,335	4	3,334	2,446	,015
	28-33	143	3,38	,992						
	34-39	70	3,61	,937	Grup içi	266,637	315	,846		
	40-45	19	3,57	1,01						
	46-....	26	4,11	,652	Toplam	279,972	319			
Madde 20	22-27	62	2,93	1,09	Gruplar arası	25,947	4	6,487	7,021	,001
	28-33	143	3,00	1,11						
	34-39	70	3,47	1,16	Grup içi	405,425	315	1,287		
	40-45	19	3,57	1,16						

	46-....	26	3,76	1,21	Toplam	431,372	319			
Madde 25	22-27	62	3,25	,922	Gruplar arası	11,679	4	2,920	1,520	,010
	28-33	143	3,46	,925						
	34-39	70	3,57	,941	Grup içi	266,321	315	,845		
	40-45	19	3,52	1,02						
	46-....	26	4,03	,720						
				Toplam	278,000	319				
Madde 27	22-27	62	3,22	1,13	Gruplar arası	18,514	4	4,629	4,089	,000
	28-33	143	3,42	1,10						
	34-39	70	3,58	1,10	Grup içi	375,473	315	1,192		
	40-45	19	3,57	1,12						
	46-....	26	4,19	,800						
				Toplam	393,988	319				
Madde 32	22-27	62	3,43	,916	Gruplar arası	12,152	4	3,038	4,331	,014
	28-33	143	3,54	,998						
	34-39	70	3,67	,943	Grup içi	283,336	315	,899		
	40-45	19	3,78	,787						
	46-....	26	4,19	,849						
				Toplam	295,487	319				
Madde 33	22-27	62	3,14	,938	Gruplar arası	19,543	4	4,886	2,446	,002
	28-33	143	3,37	,947						
	34-39	70	3,48	,988	Grup içi	286,657	315	,910		
	40-45	19	3,52	1,02						
	46-....	26	4,15	,880						
				Toplam	306,200	319				
Madde 34	22-27	62	2,87	1,07	Gruplar arası	32,319	4	8,080	7,021	,004
	28-33	143	2,93	1,05						
	34-39	70	3,22	1,03	Grup içi	351,678	315	1,116		
	40-45	19	3,31	1,15						
	46-....	26	4,03	,999						
				Toplam	383,997	319				
Madde 40	22-27	62	3,61	,836	Gruplar arası	8,296	4	2,074	1,520	,001
	28-33	143	3,80	,780						
	34-39	70	3,78	,882	Grup içi	203,076	315	,645		
	40-45	19	3,94	,621						
	46-....	26	4,26	,724						
				Toplam	211,372	319				

Tablo 31 'de yaş değişkenine göre varyans analizi sonuçları $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu maddeler verilmiştir.

Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan kümülatif farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirleyebilmek için tamamlayıcı olarak her madde için Scheffe Testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 32. Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 4	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,912	,010
		46 ve üzeri	28-33	,902	,004

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,912, p=,010) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,902, p=,004) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 33: Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 5	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,888	,014

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,888, p=,014) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 34: Öğretmenlerin “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 8	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,712	,029
		46 ve üzeri	28-33	,730	,009

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,712, p=,029) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,730, p=,009) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 35: Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 20	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,833	,044
		46 ve üzeri	28-33	,762	,044

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,833, p=,044) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,762, p=,044) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 36: Öğretmenlerin “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 25	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,780	,011

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,780, p=,011) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 37: Öğretmenlerin “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 27	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,966	,007
		46 ve üzeri	28-33	,765	,030

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,966, p=,007) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33

arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,765, p=,030) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 38: Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 32	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,756	,022
		46 ve üzeri	28-33	,646	,039

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,756, p=,022) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,646, p=,039) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 39: Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 33	Yaş	46 ve üzeri	22-27	1,00	,001
		46 ve üzeri	28-33	,783	,006

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,00 , p=,001) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,783, p=,006) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 40: Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 34	Yaş	46 ve üzeri	22-27	1,16	,000
		46 ve üzeri	28-33	1,10	,000
		46 ve üzeri	34-39	,809	,027

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,16 , p=,000), 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,00 , p=,000) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 34-39 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,809, p=,027) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 41: Öğretmenlerin “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” Maddesine Ait Yaş Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 40	Yaş	46 ve üzeri	22-27	,656	,017

Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,656, p=,017) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

4.2.2.2. MESLEKTEKİ KIDEM YILI ANOVA SONUÇLARI

Tablo 42. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine göre “İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri

Sorular	Yıl	N	X	SS		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Madde 3	0-5	89	3,02	1,05	Gruplar arası	14,729	4	3,682	4,089	,021
	6-10	142	2,92	1,16						
	11-15	46	3,19	1,08	Grup içi	396,618	315	3,682		
	16-20	11	3,09	1,13						
	21-....	32	3,65	1,15						

Madde 4	0-5	89	3,14	1,06	Gruplar arası	18,848	4	4,712	4,331	,003
	6-10	142	3,22	1,08		Grup içi	362,999	315		
	11-15	46	3,45	1,06						
	16-20	11	3,54	1,21						
	21-....	32	3,96	1,03	Toplam	381,847	319			
Madde 5	0-5	89	3,08	1,11	Gruplar arası	14,364	4	3,591	2,446	,015
	6-10	142	3,16	1,04	Grup içi	361,436	315	3,591		
	11-15	46	3,17	1,14						
	16-20	11	3,54	1,03						
	21-....	32	3,81	,965	Toplam	375,800	319			
Madde 8	0-5	89	3,44	,866	Gruplar arası	15,990	4	3,997	7,021	,001
	6-10	142	3,36	1,01	Grup içi	263,982	315	,838		
	11-15	46	3,60	,855						
	16-20	11	3,63	,809						
	21-....	32	4,12	,659	Toplam	279,972	319			
Madde 9	0-5	89	2,88	,884	Gruplar arası	12,011	4	3,003	1,520	,010
	6-10	142	2,77	,940	Grup içi	279,036	315	,886		
	11-15	46	3,08	1,00						
	16-20	11	3,00	1,00						
	21-....	32	3,40	,979	Toplam	291,047	319			
Madde 20	0-5	89	3,10	1,14	Gruplar arası	29,635	4	7,409	4,089	,000
	6-10	142	2,95	1,10	Grup içi	401,737	315	1,275		
	11-15	46	3,50	1,16						
	16-20	11	3,72	1,19						
	21-....	32	3,84	1,11	Toplam	431,372	319			
Madde 29	0-5	89	3,50	,954	Gruplar arası	15,883	4	3,971	1,520	,001
	6-10	142	3,40	,923	Grup içi	272,164	315	,864		
	11-15	46	3,89	,822						
	16-20	11	3,72	,904						
	21-....	32	4,03	1,03	Toplam	288,047	319			

Madde 31	0-5	89	3,68	,960	Gruplar arası	16,344	4	4,086	4,089	,004
	6-10	142	3,34	1,07	Grup içi	326,752	315	1,037		
	11-15	46	3,54	1,12						
	16-20	11	3,72	,904						
	21-....	32	4,06	,715	Toplam	343,097	319			
Madde 32	0-5	89	3,60	,960	Gruplar arası	16,920	4	4,230	4,331	,001
	6-10	142	3,41	,939	Grup içi	278,567	315	,884		
	11-15	46	3,86	,957						
	16-20	11	3,90	,943						
	21-....	32	4,09	,856	Toplam	295,487	319			
Madde 33	0-5	89	3,26	,997	Gruplar arası	18,478	4	4,619	2,446	,001
	6-10	142	3,29	,905	Grup içi	287,722	315	,913		
	11-15	46	3,65	1,01						
	16-20	11	3,72	1,10						
	21-....	32	4,00	,915	Toplam	306,200	319			
Madde 34	0-5	89	2,87	1,12	Gruplar arası	32,147	4	8,037	7,021	,000
	6-10	142	2,95	1,02	Grup içi	351,850	315	1,117		
	11-15	46	3,32	1,01						
	16-20	11	3,45	1,12						
	21-....	32	3,90	1,02	Toplam	383,997	319			

Tablo 42’de kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu maddeler verilmiştir.

Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan kümülatif farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirleyebilmek için tamamlayıcı olarak her madde için Scheffe Testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 43: Öğretmenlerin “Okul ortamında birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 3	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	6-10	,726	,029

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,726, p=,039) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 44: Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 4	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	,822	,009
		21 ve üzeri	6-10	,743	,015

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,822, p=,009) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,743, p=,015) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 45: Öğretmenlerin “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 5	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	,722	,032

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,722, p=,032) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 46: Öğretmenlerin “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmen fikirleri ile katkıda bulunur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 8	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	,675	,013
		21 ve üzeri	6-10	,758	,002

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=675, p=,013) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,758, p=,002) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmen fikirleri ile katkıda bulunur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 47: Öğretmenlerin “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 9	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	6-10	,631	,021

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,631, p=,021) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 48: Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 20	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	,742	,040
		21 ve üzeri	6-10	,886	,003

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=742, p=,040) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,886, p=,003) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 49: Öğretmenlerin “Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 29	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	6-10	,622	,021

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,622, p=,021) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 50: Öğretmenlerin “Öğretmenler fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 31	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	6-10	,717	,013

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,717, p=,013) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 51: Öğretmenlerin “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 32	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	6-10	,678	,010

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,717, p=,013) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 52: Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 33	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	,730	,009
		21 ve üzeri	6-10	,704	,008

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=730, p=,009) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,704, p=,008) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 53: Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Kıdem Değişkeni Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 34	Kıdem Yılı	21 ve üzeri	0-5	1,02	,000
		21 ve üzeri	6-10	,955	,000

Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,02, p=,000) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,955, p=,000) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

4.2.2.3. BU OKULDAKİ HİZMET SÜRESİNE AİT ANOVA SONUÇLARI

Tablo 54. Katılımcıların Bu Okuldaki Hizmet Süresinin” İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri

Sorular	Süre	N	X	SS		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Madde 33	1-3	168	3,04	1,05	Gruplar arası	9,20	3	3,06	3,26	,022
	4-6	83	3,01	1,15						
	7-9	38	3,02	,999	Grup içi	296,99	316	,940		
	10-....	31	3,67	1,16	Toplam	306,20	319			
Madde 34	1-3	168	3,76	,842	Gruplar arası	11,64	3	3,88	3,29	,021
	4-6	83	3,79	,946						
	7-9	38	3,71	,802	Grup içi	372,35	316	1,17		
	10-....	31	3,64	1,14	Toplam	383,99	319			

Tablo 54 ‘te bu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre varyans analizi sonuçları $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu maddeler verilmiştir.

Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan kümülatif farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirleyebilmek için tamamlayıcı olarak her madde için Scheffe Testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 55: Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Bu Okuldaki Hizmet Süresi Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 33	Hizmet Süresi	10 ve üzeri	1-3	,726	,045

Scheffe testi sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,726, p=,045) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 56: Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Bu Okuldaki Hizmet Süresi Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 34	Hizmet Süresi	10 ve üzeri	1-3	,629	,034
		10 ve üzeri	4-6	,665	,039

Scheffe testi sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,629, p=,034) ve hizmet süresi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 4-6 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,665, p=,039) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

4.2.2.4. EĞİTİM DURUMUNA AİT ANOVA SONUÇLARI

Tablo 57. Katılımcıların Eğitim Durumlarının “İlköğretim Okullarındaki Mevcut Kültürün Oluşumunda Öğretmen Davranışlarının Etkisine” Yönelik Varyans Analiz Değerleri

Sorular	Süre	N	X	SS		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Madde 4	Eğt. Enst.	23	3,91	1,04	Gruplar arası	10,86	2	5,43	4,66	,010
	Lisans	270	3,24	1,09	Grup içi	368,15	316	1,16		
	Lisansüstü	26	3,53	,947	Toplam	379,02	318			
Madde 14	Eğt. Enst.	23	4,04	,824	Gruplar arası	6,88	2	3,44	3,13	,045
	Lisans	270	3,47	1,05	Grup içi	346,75	316	1,09		
	Lisansüstü	26	3,50	1,14	Toplam	353,65	318			
Madde 20	Eğt. Enst.	23	3,78	,902	Gruplar arası	13,24	2	6,62	5,01	,007
	Lisans	270	3,10	1,18	Grup içi	417,47	316	1,32		
	Lisansüstü	26	3,53	,904	Toplam	430,71	318			

Madde 23	Eğt. Enst.	23	4,13	,694	Gruplar arası	6,40	2	3,20	3,92	,021
	Lisans	270	3,58	,935	Grup içi	257,68	316	,815		
	Lisansüstü	26	3,69	,679	Toplam	264,08	318			
Madde 25	Eğt. Enst.	23	3,95	,976	Gruplar arası	5,36	2	2,68	3,11	,046
	Lisans	270	3,45	,942	Grup içi	272,38	316	,862		
	Lisansüstü	26	3,53	,706	Toplam	277,74	318			
Madde 30	Eğt. Enst.	23	2,82	1,11	Gruplar arası	9,28	2	4,64	4,63	,010
	Lisans	270	3,41	1,00	Grup içi	316,73	316	1,00		
	Lisansüstü	26	3,65	,891	Toplam	326,01	318			
Madde 33	Eğt. Enst.	23	3,95	,976	Gruplar arası	7,23	2	3,61	3,82	,023
	Lisans	270	3,37	,974	Grup içi	298,63	316	,945		
	Lisansüstü	26	3,46	,947	Toplam	305,86	318			
Madde 34	Eğt. Enst.	23	3,56	,928	Gruplar arası	19,21	2	9,60	8,34	,000
	Lisans	270	3,01	1,08	Grup içi	363,96	316	1,15		
	Lisansüstü	26	3,19	1,02	Toplam	383,17	318			
Madde 40	Eğt. Enst.	23	4,21	,518	Gruplar arası	4,20	2	2,10	3,20	,042
	Lisans	270	3,78	,827	Grup içi	207,13	316	,655		
	Lisansüstü	26	3,73	,827	Toplam	211,33	318			

Tablo 57 ‘de öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu maddeler verilmiştir.

Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan kümülatif farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirleyebilmek için tamamlayıcı olarak her madde için Scheffe Testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 58: Öğretmenlerin “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 4	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,668	,018

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,668, $p=,018$) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 59: Öğretmenlerin “Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 14	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,569	,045

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,569, p=,045) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 60: Öğretmenlerin “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 20	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,678	,026

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,678, p=,026) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 61: Öğretmenlerin “Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 23	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,545	,022

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,545, p=,022) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 62: Öğretmenlerin “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 25	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,500	,047

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,545, p=,022) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 63: Öğretmenlerin “Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 30	Mezuniyet	Lisans	Eğitim Enstitüsü	,588	,027
		Lisansüstü	Eğitim Enstitüsü	,827	,016

Scheffe testi sonucunda lisans mezunu olan öğretmenler eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,588, p=,027), lisansüstü mezunu olan öğretmenler eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,827, p=,016) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır” maddesine daha fazla katılmışlardır.

Tablo 64: Öğretmenlerin “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 33	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,582	,023

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,582, p=,023) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 65: Öğretmenlerin “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 34	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,945	,000
		Eğitim Enstitüsü	Lisansüstü	,764	,047

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,945, p=,000), eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,764, p=,047) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 66: Öğretmenlerin “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” Maddesine Ait Eğitim Duru Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

				Ortalama Fark	p
Madde 40	Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Lisans	,435	,048

Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,435, p=,048) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

4.3. OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASINDA ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARININ ETKİSİNE İLİŞKİN SORULARA AİT BULGULAR

Tablo 67: OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASINDA ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARININ ETKİSİNE İLİŞKİN SORULARA VERİLEN CEVAPLARA AİT BULGULAR

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X	Ss
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerinin planlamasına öğretmenler katılır.	15	4,7	31	9,7	28	8,8	186	58,1	60	18,8	3,77	1,02
2. Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmiştir.	3	0,9	22	6,9	24	7,5	181	56,6	90	28,1	4,04	0,85
3. Okul ortamında birimiz hepimiz, birimiz için duygu	30	9,4	74	23,1	90	28,1	95	29,7	31	9,7	3,07	1,14

hakimdir.													
4. Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır.	18	5,6	65	20,3	70	21,9	130	40,6	37	11,6	3,32	1,09	
5. Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir.	20	6,3	77	24,1	57	17,8	143	44,7	23	7,2	3,23	1,09	
6. Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşlerinin farklı olabileceği kabul edilmektedir.	11	3,4	36	11,3	40	12,5	168	52,5	65	20,3	3,75	1,01	
7. Diğer okullarla karşılaştığımda bu okulu çalışacak ideal bir yer olarak görürüm.	9	2,8	39	12,2	79	24,7	131	40,9	62	19,4	3,62	1,02	
8. Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur.	8	2,5	47	14,7	68	21,3	168	52,5	29	9,1	3,51	0,94	
9. Öğrenenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler.	14	4,4	108	33,8	96	30,0	93	29,1	9	2,8	2,92	0,96	
10. Öğrenenler bilgi ve becerilerini toplumsal yaşama etkili olarak yansıtırlar.	3	0,9	39	12,2	71	22,2	169	52,8	38	11,9	3,63	0,88	
11. Okulda herkes öğrencilerin başarısı için çalışır.	6	1,9	18	5,6	41	12,8	176	55,0	79	24,7	3,95	0,88	
12. Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	5	1,6	34	10,6	56	17,5	188	58,8	37	11,6	3,68	0,87	
13. Öğretmenler ve idareciler okul hakkında bilgilendirici veli toplantıları düzenlemektedirler.	6	1,9	20	6,3	32	10,0	190	59,4	72	22,5	3,94	0,86	
14. Okulda öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir.	13	4,1	56	17,5	45	14,1	164	51,3	42	13,1	3,52	1,05	
15. Okulumuzda yapılacak etkinliklerde öğrencilerinde söz hakkı vardır.	9	2,8	46	14,4	66	20,6	156	48,8	43	13,4	3,56	0,99	
16. Okul kültürünün oluşumunda en önemli etken öğretmenlerdir.	10	3,1	46	14,4	33	10,3	157	49,1	74	23,1	3,75	1,06	

17.Öğretmenler okulun güçlü ve zayıf yönlerini bilmektedirler.	0	0	32	10,0	48	15,0	176	55,0	64	20,0	3,85	0,85
18.Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	42	13	54	16,9	56	17,5	124	38,8	44	13,8	3,23	1,26
19.Okuldaki hiyerarşik yapı yapılan sosyal ve kültürel faaliyetleri engellemektedir.	15	4,7	55	17,2	64	20,0	139	43,4	47	14,7	3,46	1,08
20.Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.	33	10	63	19,7	63	19,7	132	41,3	29	9,1	3,19	1,16
21.Öğretmenler arası işbirliği grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.	8	2,5	37	11,6	61	19,1	176	55,0	38	11,9	3,62	0,93
22.Öğretmenlerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	44	14	96	30,0	79	24,7	89	27,8	12	3,8	2,78	1,11
23.Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakında takip etmektedir.	5	1,6	39	12,2	65	20,3	170	53,1	41	12,8	3,63	0,91
24.Okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personel çaba harcar.	19	5,9	44	13,8	78	24,4	151	47,2	28	8,8	3,39	1,02
25.Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar.	7	2,2	47	14,7	76	23,8	159	49,7	31	9,7	3,50	0,93
26.Okul kültürünün gelişimi için Öğretmenlerin yardımına başvurulur.	5	1,6	41	12,8	71	22,2	179	55,9	24	7,5	3,55	0,87
27.Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır.	22	6,9	41	12,8	64	20,0	143	44,7	50	15,6	3,49	1,11
28.Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadır.	20	6,3	70	21,9	87	27,2	124	38,8	19	5,9	3,16	1,03
29.Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur.	7	2,2	42	13,1	72	22,5	157	49,1	42	13,1	3,58	0,95
30.Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır	10	3,1	68	21,3	58	18,1	156	48,8	28	8,8	3,39	1,01
31.Öğretmenler	12	3,8	48	15,0	59	18,4	153	47,8	48	15,0	3,55	1,04

fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz													
32.Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur	11	3,4	36	11,3	58	18,1	174	54,4	41	12,8	3,62	0,96	
33.Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır	9	2,8	54	16,9	82	25,6	142	44,4	33	10,3	3,43	0,98	
34.Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür	30	9,4	62	19,4	101	31,6	101	31,6	26	8,1	3,10	1,10	
35.Çevrenin okulumuza bakış açısı olumludur	9	2,8	21	6,6	60	18,8	180	56,3	50	15,6	3,75	0,89	
36.Milli eğitimin amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arası denge kurulmuştur	26	8,1	73	22,8	87	27,2	112	35,0	22	6,9	3,10	1,08	
37.Öğretmenler çevre şartlarına göre müfredatta değişiklik yapmaktadırlar	7	2,2	32	10,0	67	20,9	181	56,6	33	10,3	3,63	0,88	
38.Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler	10	3,1	29	9,1	57	17,8	181	56,6	43	13,4	3,68	0,93	
39.Öğretmenler tüm yenilikleri takip eder	7	2,2	44	13,8	79	24,7	160	50,0	30	9,4	3,51	0,92	
40.Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır	5	1,6	23	7,2	43	13,4	206	64,4	43	13,4	3,81	0,81	
41.Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade eder	13	4,1	45	14,1	60	18,8	166	51,9	36	11,3	3,52	1,00	

Tablo 67 incelendiğinde öğretmen davranışlarının okul kültürünün oluşturulmasında ne derece etkili olduğu görülmektedir. Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile ilgili sorulara verilen cevaplardan en yüksek ortalamayı $x= 4,04$ ile “Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmiştir.” maddesi almıştır. En düşük ortalamayı $x= 2,78$ ile “Öğretmenlerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır” maddesi almıştır. Bu verilere göre okul kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisine yönelik kendilerine sorulan sorulara en düşük $x= 2,78$ ortalama ile “ “Kararsızım” ve en yüksek $x= 4,04$ ortalama ile “ “Katılıyorum” düzeyinde belirlemişlerdir.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi ile ilgili sonuçlar çıkarılmış. Öğretmen davranışlarının örgüt kültürünün oluşumunda etkili olduğu belirlenmiştir.

5.1.SONUÇ

5.1.1.ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları hemen hemen birbirlerine eşittir.(Bay % 50.31; Bayan % 49.69)
- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu İlköğretimin 1.Kademesinde çalışmaktadır.(1.Kadem % 63; 2.Kademe % 37)
- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin % 45'i 28-33 yaş aralığındadır.
- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin % 45 'i 6-10 yıl aralığında kıdeme sahiptirler.
- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma süreleri % 52 ile 1-3 yıl aralığındadır.
- Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerin % 84.38'i lisans mezunudur.

5.1.2. ALT PROBLEMLERE AİT SONUÇLAR

5.1.2.1 ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t-testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Cinsiyet değişkenine göre 10 soruda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.
- Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşlerinin farklı olabileceğinin kabul edildiğini erkek öğretmenler bayan öğretmenlere oranla daha anlamlı bulmuşlardır.
- Kişisel duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı görüşünü erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha anlamlı bulmuşlardır.
- Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okulda çalışanlar arasında ayırım yapıldığına daha fazla katılmışlardır.
- Öğretmenler arası işbirliğinin, grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirdiğine erkek öğretmenler bayan öğretmenlerden daha çok katıldıklarını belirtmişlerdir.
- Erkek öğretmenler okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personelin çaba harcadığına kadın öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar.
- Öğretmenler arası ilişkilerin oldukça sıcak olduğunu erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha anlamlı bulmuşlardır.
- Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere oranla yaptıkları işlerden daha çok tatmin olmaktadır.
- Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulduğuna erkek öğretmenler bayan öğretmenlerden daha çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

- Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır maddesini erkek öğretmenler bayan öğretmenlere oranla daha anlamlı bulmuşlardır.
- Erkek öğretmenler göre öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür.

Sonuç olarak; Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılıkta dikkati çeken çok önemli bir nokta vardır. O da erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere oranla yukarıda belirttiğimiz tüm maddeleri daha olumlu bulmalarıdır.

5.1.2.2. ÖĞRETMENLERİN KADEME DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak kademe değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Kademe değişkenine göre 13 soruda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.
- Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlendiğine birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadırlar.
- Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarıldığına birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları belirlenmiştir.
- Birinci kademe öğretmenleri, okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenlerin bilgilendirildiklerine ikinci kademe öğretmenlerinden daha fazla inanmaktadırlar.

- Birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine oranla okuldaki tüm faaliyetlere katılmada daha fazla istek duymaktadırlar.
- Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımlarının teşvik edildiğine birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine göre daha fazla katılmaktadırlar.
- Birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine oranla okul kültürünün oluşumunda en önemli etkenin öğretmenler olduğu fikrine daha fazla katılmışlardır.
- Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiği fikrine birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları belirlenmiştir.
- Birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine oranla okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağladığını daha fazla düşünmektedirler.
- Birinci kademe öğretmenleri yaptıkları işlerden ikinci kademe öğretmenlerine oranla daha çok tatmin olmaktadır.
- Birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine oranla çevre şartlarına göre müfredatta daha fazla değişiklik yapmaktadırlar.
- Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler maddesine birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları saptanmıştır.
- Birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine oranla tüm yenilikleri daha yakından takip ettikleri belirlenmiştir.

- Birinci kademe öğretmenlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ikinci kademe öğretmenlerinden da çok çaba harcadıkları ortaya çıkmıştır.

- Sonuç olarak;

Öğrenci ilkokula geldiğinde yuvasından ayrılmış, annesini kaybetmiş ürkek bir kuş gibidir. İlkokul öğretmeni onu öylesine koruma altına alır ve öylesine benimser ki o ürkek yavru kendi ayakları üzerinde durmaya başlar. Boş bir kağıt olarak ellerine teslim edilen o küçük yavruyu en iyi şekilde Milli Eğitim Mevzuatına göre yetiştirmeye çalışır. Kendini tanımaya başlayan çocuk bir birey olduğunu anlamaya başlar. İlkokul öğretmeni her şeyi ile birinci kademenin sonuna kadar onunla bütünleşir. Beş yıl gibi uzun bir süre sürekli onlarla beraberdir. Bu nedenlerden dolayı birinci kademe öğretmeni okulu ve öğrencileri daha çok benimsemektedir. Okul kültürünün oluşmasında da yukarıdaki maddelere verilen cevaplarda görüldüğü gibi birinci kademe öğretmenleri daha etkindir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yine buradaki farklılığın oluşumunda dikkati çeken çok önemli bir nokta vardır. O da birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine oranla yukarıda belirttiğimiz tüm maddeleri daha olumlu bulmalarıdır.

5.1.2.3.ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak yaş değişkenine göre yapılan Varyans (ANOVA) Analizi ve tamamlayıcı olarak yapılan Scheffe Testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Yaş değişkenine göre 10 soruda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,912, p=,010) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,902, p=,004) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm

öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,888, p=,014) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,712, p=,029) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,730, p=,009) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,833, p=,044) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,762, p=,044) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,780, p=,011) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” maddesini daha olumlu düşünmektedirler
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,966, p=,007) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,765, p=,030) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,756, p=,022) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,646, p=,039) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,00 , p=,001) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,783, p=,006) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,16 , p=,000), 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,00 , p=,000) ve yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 34-39 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,809, p=,027) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 22-27 arasında olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,656, p=,017) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Sonuç olarak;

Bir öğretmenin ben öğretmenim diyebilmesi için uzun yıllar öğretmenlik yaparak bu mesleğin her yönünü tanıması gerekir. Bu mesleğe yıllarını vermiş olan eğitim neferleri ile konuştuğunuzda hayatlarının nasıl dolu dolu geçtiğini görürsünüz. Yaşadıklarını anlatırken çektikleri acıları gözyaşlarından; tatlı yılları gözlerinin içindeki ışıktan anlayabilirsiniz. Öğretmen yaşlandıkça bilgi birikimi daha da artar ve bu birikimi etrafındaki yeni nesille paylaşmak ister. Yukarıdaki maddeleri incelediğimizde yaşı 46 üzeri olan öğretmenlerin okul kültürünün oluşumunda daha etken olduklarını görüyoruz.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenler diğer öğretmenlere oranla yukarıda belirttiğimiz tüm maddeleri daha olumlu bulmaktadırlar.

5.1.2.4.ÖĞRETMENLERİN MESLEKTEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak kıdem değişkenine göre yapılan Varyans (ANOVA) Analizi ve tamamlayıcı olarak yapılan Scheffe Testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre 11 soruda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,726, p=,039) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,822, p=,009) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,743, p=,015) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,722, p=,032) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=675, p=,013) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,758, p=,002) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,631, p=,021) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=742, p=,040) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,886, p=,003) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,622, p=,021) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,717, p=,013) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,717, p=,013) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=730, p=,009) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,704, p=,008) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 0-5 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=1,02, p=,000) ve kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler kıdem yılı 6-10 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,955, p=,000) $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Sonuç olarak;

Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerinin artması sonucunda kendilerini tam anlamı ile eğitime adadıkları görülmektedir. Çünkü öğretmenliğin tüm zorluklarını yaşamış,

birçok badireler atlaşmışlardır. Yaşadıkları acı ve tatlı yıllar onları olgunlaştırmış hem kendi aralarındaki ilişkilerine hem de okula karşı bakış açılarının daha sıcak olmasına etken olmuştur. Yaşadıkları zorluklar karşısında yılmamış ve öğretmen arkadaşları ile birbirlerini sırtlayarak bu günlere gelmişlerdir. Yüksek kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere oranla buldukları okulun kültürünü oluşturmada daha etkililerdir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kıdem yılı 21 ve üzeri olan öğretmenler diğer öğretmenlere oranla yukarıda belirttiğimiz tüm maddeleri daha olumlu bulmuşlardır.

5.1.2.5. ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI OKULDAKİ HİZMET SÜRELERİ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre yapılan Varyans (ANOVA) Analizi ve tamamlayıcı olarak yapılan Scheffe Testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Sadece iki maddede anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- Scheffe testi sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,726, p=,045) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 1-3 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,629, p=,034) ve hizmet süresi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler hizmet süresi 4-6 yıl olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,665, p=,039) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Sonuç olarak;

Aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenler arasında iletişim kanallarının tamamen açık olduğu görülürken, yeni öğretmenlerin buna tam anlamı ile adapte olamadığı ve kendilerini tam olarak ifade edemedikleri görülmektedir.

Hizmete yeni başlayan öğretmenler okul ortamında iletişimin ve güvenin azlığından bahsetmektedirler. Bu iletişim ve güven eksikliğinin öğretmenlerin okul ortamına yavaş yavaş alışmakta olduğu veya alışma aşamasını iyi bir şekilde atlatamamasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre çok az olsa da anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buldukları okuldaki hizmet süreleri 10 ve üzeri olan öğretmenler diğer öğretmenlere oranla yukarıda belirttiğimiz tüm maddeleri daha olumlu bulmuşlardır.

5.1.2.6. ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak eğitim durumu değişkenine göre yapılan Varyans (ANOVA) Analizi ve tamamlayıcı olarak yapılan Scheffe Testi sonuçlarını incelediğimizde;

- Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre 9 soruda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,668, p=,018) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,569, p=,045) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,678, p=,026) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.

- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,545, p=,022) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,545, p=,022) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda lisans mezunu olan öğretmenler eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,588, p=,027), lisansüstü mezunu olan öğretmenler eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,827, p=,016) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır” maddesine daha fazla katılmışlardır.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,582, p=,023) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,945, p=,000), eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,764, p=,047) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Scheffe testi sonucunda eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlere göre (Ort Frk=,435, p=,048) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır” maddesini daha olumlu düşünmektedirler.
- Sonuç olarak;

Yıllarını bu mesleğe vermiş olan eğitim enstitüsü mezunlarının diğer mezunlara göre Scheffe testi sonucunda tüm maddeleri daha olumlu düşündükleri görülmüştür. Yalnızca ters cevaplı sorulan “Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük

çatışmalar yaşanır.” maddesine lisans ve lisansüstü mezunları daha fazla puan vermişlerdir. Bu sonuca göre eğitim enstitüsü mezunlarının ilköğretim okullarındaki mevcut kültür görüşünün daha olumlu olduğu ve diğer mezunlara göre okulda hakkındaki düşüncelerinin daha pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle lisans mezunları eğitim enstitüsü mezunlarına göre okullarına daha az güvenmekte, amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcanmadığını düşünmekte, faaliyetler hazırlanırken öğretmenler arasında küçük çatışmalar olduğundan bahsetmektedirler.

5.2. TARTIŞMALAR

Bu bölümde bulgular bölümünden çıkan sonuçlara göre anlamlı bulgular ya tek ya da birbirleri ile ilişkilendirilerek tartışma konuları için önermelerde bulunulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine göre;

- Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olabileceklerini ve dünya görüşlerinin kendi dünya görüşlerine benzemek zorunda olmadığını düşünmekte oldukları varsayılabilir.
- Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere oranla kişisel duygu ve düşüncelerin paylaşmaktan çekinmektedirler. Bunun nedeni kendilerini deşifre etmek ve çok orta planda görünmek istememeleri olabilirler.
- Erkek öğretmenler okul içerisinde bayan öğretmenlere ayrıcalıklı davranıldığını düşünmektedirler. Türk toplum yapısında da olduğu gibi bayanlara her alanda öncelik tanınmaktadır. Erkek öğretmenler, okul idarecilerinin zor görevleri hep kendileri verdiklerini düşünüyor olabilirler.
- Erkek öğretmenler arası işbirliğinin bayan öğretmenlere oranla daha fazla olduğu ve grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirdiği görülmektedir. Bayan öğretmenler arası ilişkilerin daha soğuk ve çekememe duygusunun ön planda olduğu düşünüldüğünde bayan öğretmenler kendi başarılarına yaptıkları çalışmalarla ön plana çıkmayı ve kendilerini ispat etmeyi düşündükleri varsayılabilir.

- Bayan öğretmenler erkeklere oranla daha mükemmeliyetçidirler. Yapıları gereği yaptıkları her şeyin kusursuz olmasını isterler. Bu nedenle yapılan çalışmalarda en küçük eksiklik onların mutlu olmalarını engeller. Erkek öğretmenlerin yapıcı çok fazla mükemmeliyetçi olmadığı için bayan öğretmenlere oranla yaptıkları işlerden daha çok tatmin oldukları düşünülebilir.

Kademe Değişkenine göre;

- Birinci kademe öğretmenlerinin örgüt kültürünü oluşturmada daha etken olmasının nedeni öğrencilerle aralarındaki ilişkinin daha sıcak ve birbirlerine bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir.
- İkinci kademe görev yapan öğretmenlerde görev yeri değişikliğinin birinci kademeyle oranla daha fazla olması kültür oluşumunda etkin olamamalarının bir nedeni olduğu düşünülebilir.
- Birinci kademe çalışan öğretmenlerin kendilerini tam anlamı ile okulun bir parçası olarak gördükleri için örgüt kültürünü oluşturmada ikinci kademe öğretmenlerine oranla daha etkin oldukları varsayılabılır..
- Birinci kademe öğretmenleri okulu kendi yuvaları gibi gördükleri için okul ortamında yapılacak çalışmalarda tüm öğretmenler ekip ruhu ile çalışmaktadırlar. Birbirleri ile yardımlaşma ve dayanışma içindedirler. İkinci kademe öğretmenleri ise bireysel çalışmalara daha fazla ağırlık vermekte ekip ruhu gerektirecek çalışmalara katılmadıkları düşünülebilir.
- İkinci kademe öğretmenlerinde sürekli olarak görev yeri değişikliği yaşanmaktadır. Böyle olunca da okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında tam anlamı ile bilgi sahibi olamamaktadırlar. Sonuç olarak okulu birinci kademe öğretmenleri kadar benimsemedikleri düşünülebilir.
- Birinci kademe görev yapan öğretmenler ikinci kademeyle oranla okulu tam anlamı ile benimsedikleri için kişisel gelişimleri artırmak ve daha faydalı olabilmek için hizmet içi eğitimlere katılmakta daha ön planda tuttıkları düşünülebilir.

- Birinci kademe öğretmenleri okul ortamında daha fazla zaman geçirmektedirler. Boş derslerinde bile okuldan ayrılmamaktadırlar. İkinci kademe öğretmenleri ise sadece dersleri olduğunda okulda kalmakta dersleri olmadığına okuldan ayrılmaktadırlar. Buna bağlı olarak birinci kademe öğretmenleri boş zamanlarında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte ve kendilerini geliştirmekte oldukları düşünülebilir.
- Birinci kademe öğretmenleri ikinci kademe öğretmenlerine oranla velilerle ve çevreyle daha fazla ilişki içindedirler. Buna bağlı olarak çevreyi daha iyi tanıyor ve hazırladıkları müfredatta daha fazla değişiklik yapıyor olabilirler.
- Birinci kademe öğretmenleri kendilerini okulun bir parçası olarak gördükleri için daha fazla çaba harcadıkları düşünülebilir.

Yaş Değişkenine göre;

- 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla örgüt kültürünü oluşturmada daha etken oldukları görülmektedir. Bunun nedeni öğretmenliğin yapıldıkça öğrenilebilen bir meslek olmasıdır. Mesleğe yeni başlamış olan öğretmenleri eksik yönlerinin ve bilmedikleri bir çok konunun olması onların arka planda kalmalarına neden olduğu düşünülebilir.
- Öğretmenlik çok zor bir meslektir. Malzemeniz insandır. Ona şekil vermeye çalışırsınız. Hatalı ürün çıkarma şansınız yoktur. Bu nedenle uzun yıllar öğretmenlik yaparak bu mesleğin her yönünün tanınması gerekir. Bu mesleğe yıllarını vermiş olan eğitim neferleri ile konuştuğunuzda hayatlarının nasıl dolu dolu geçtiğini görürsünüz. Yaşadıklarını anlatırken çektikleri acıları gözyaşlarından; tatlı yılları gözlerinin içindeki ışıktan anlayabilirsiniz. Öğretmen yaşlandıkça bilgi birikimi daha da artar ve bu birikimi etrafındaki yeni nesille paylaşmak ister. Yaş değişkenine göre incelediğimizde yaşı 46 üzeri olan öğretmenlerin okul kültürünün oluşumunda daha etken olduklarını varsayılabilir.
- Yaşı genç olan öğretmenler tecrübesiz oldukları için okul kültürünü tam olarak benimseyebilmeleri çok zordur. Bu nedenle okulla tam olarak bütünleşemezler.

Burada yaşa bağılı olarak kıdemli öğretmenlerin bu açığı kapatmak için onlara daha yardımcı olduğu düşünülebilir.

Meslekteki Kıdem Değişkenine göre;

- 21 yıl ve üzeri görevi öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla örgüt kültürünü oluşturmada daha etken oldukları görülmektedir. Bu öğretmenlerin tecrübelerinin fazla olması bu sonucu doğurmuş olduğu varsayılabilir.
- Yaş değişkeni ile kıdem değişkeni arasında tam anlamı ile benzerlik vardır. Yaşa bağılı olarak kıdem artmaktadır. Kıdem artışı ile öğretmenlik mesleği daha fazla benimsenmekte ve okul ile bütünleştikleri varsayılabilir.
- Meslekteki kıdem yılı fazla olan öğretmenler diğer öğretmenlere oranla öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlü olduğuna inandıkları düşünülebilir.
- Meslekteki kıdem yılı fazla olan öğretmenler okulun tüm personeli ile iletişim içindedirler. Bunun neticesinde bazen bir abi, bazen bir baba, bazen bir anne gibi tüm personeli kucakladıkları düşünülebilir.
- Okuldaki hiyerarşik yapıya uygun olarak idarecilere saygıda kusur edilmez. Ama kıdemi fazla olan öğretmenler yeri geldiği zaman idarecilerden de üstün konuma geçer. Bu durum yazılı olmayan ama okulun kültürü gereği duyulan saygı neticesinde oluştuğu varsayılabilir.

Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine göre;

- Aynı okulda çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla örgüt kültürünü oluşturmada daha etken oldukları görülmektedir. Uzun süre bir arada çalıştıkları için birbirleri ile sıcak ilişkiler kurmuş olmaları bunda etkindir. Okula yeni gelmiş olan öğretmenlerin kendilerini ortama tam olarak adapte edememiş olmaları bu sonucu ortaya çıkarmış olduğu varsayılabilir.

- Buldukları okulda hizmete yeni başlayan öğretmenler okul ortamında iletişimin ve güvenin azlığından bahsetmektedirler. Bu iletişim ve güven eksikliğinin öğretmenlerin okul ortamına yavaş yavaş alışmakta olduğu veya alışma aşamasını iyi bir şekilde atlatamamasından kaynaklandığı düşünülebilir.
- Aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenler arasında iletişim kanallarının tamamen açık olduğu görülürken, yeni öğretmenlerin buna tam anlamıyla adapte olamadığı ve kendilerini tam olarak ifade edemedikleri düşünülebilir.

Eğitim Durumu Değişkenine göre;

- Eğitim Enstitüsü mezunları okul kültürünün oluşturulmasında diğer öğretmenlere oranla daha ön plandadırlar. Aldıkları eğitim gereği ve yaşadıkları tecrübeler onları okulun vazgeçilmez bir parçası haline getirdiği söylenebilir.
- Çalıştığımız okulların çoğunda eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerimiz bulunmaktadır. Oradaki örgüt kültürünün temelini o insanlar atmışlardır. Bu nedenle okula daha bağlı ve daha fedakar oldukları düşünülebilir.
- Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt kültürünü oluşturmada fazla etken olmadıkları görülmektedir. Aldıkları eğitim yetersizliği ve yetişme şartları bunda etkin olduğu düşünülebilir.
- Çoğu lisans ve yüksek lisans mezunu buldukları okul ortamını beğenmedikleri için okula kendilerinden hiçbir şey katmamaktadırlar. Eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler yoklukları içinde eğitim öğretim verdikleri için şu anki durumun kıymetini daha fazla bilmekte ve okulu tam anlamıyla kendi yuvaları gibi gördükleri varsayılabilir..
- Yukarıdaki maddelerde sayılan nedenlerle lisans mezunları eğitim enstitüsü mezunlarına göre okullarına daha az güvenmekte, amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcanmadığını düşünmekte, faaliyetler hazırlanırken öğretmenler arasında küçük çatışmalar olduğundan bahsettikleri düşünülebilir.

VI.BÖLÜM

6.1 ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerine ve şu an okullarında görev yapan idareci ile öğretmenlere, örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisine ilişkin şu önerilerde bulunabiliriz.

- Hizmete yeni başlayan öğretmenlerin oryantasyon çalışmalarının daha hızlandırılması için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır.
- Sosyal ve kültürel aktiviteler yapıp okulda yeni göreve başlayan öğretmenlerin uyum aşamasının gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- Eğitim fakültelerinin müfredatı yeniden gözden geçirilebilir. Örgüt kültürü adı altında bir ders konulmalıdır.
- Okul kültürünün önemini öğretmenlere anlatarak, eğitim- öğretim faaliyetleri için bu konunun ne kadar önemli olduğu konusunda kendilerini geliştirmeleri istenmelidir.
- Okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği ve kültürün nasıl korunabileceği gibi konularda hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir. Okul idarecilerinin bu konuyu en kısa zamanda hedef haline getirmeleri istenmelidir. Bunun denetimi de Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından yapılmalıdır.
- Öğretmenlik mesleğinin toplum içindeki saygınlığını artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- Okullarımız öğretmen, veli ve öğretmen üçgeni içinde faaliyet göstermektedir. Öyleyse kültür oluşumunda tüm paydaşlar aktif olarak işin içine sokulmalıdır.
- Aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenlerin okul kültürünü oluşturmada daha etken oldukları görülmüştür. Bu nedenle öğretmenlerin çok sık okul değiştirmeleri önlenmelidir.
- Okul idaresi ve eski öğretmenler okula yeni katılan öğretmenlerle tanışmaları ve kaynaşmaları için özel toplantılar düzenlenmelidir.
- Öğretmenler arası iletişim kanallarının açık olup olmadığı konusunda sık sık anketler yapılmalıdır.
- Okul içi ve okullar arası öğretmenleri kapsayan sosyal aktiviteler yapılmalıdır.

- Öğretmenlerin sorunlarının paylaşılacağı ve çözüm yollarının bulunabileceği ortamlar hazırlanmalıdır.
- Lisans ve lisansüstü mezunlar ile eğitim enstitüsü mezunları görüşülerek deneyimlerini birbirlerine aktarması sağlanmalıdır.
- Lisans mezunlarının sayısının çok fazla olmasına rağmen neden kültür oluşumunda fazla etkili olmadıkları araştırmak için mülakat ve gözlem yoluna gidilmelidir.
- Eğitim enstitülerin yapısı araştırılarak, lisans eğitimi sırasında okulları sahiplenmek amacıyla eğitim fakültesi öğrencileri ile çeşitli çalışmalar yapılmalıdır.
- 46 yaş ve üzeri öğretmenlerimiz sahip oldukları birikimlerini, inanç ve değer yargılarını okul ve toplum hayatına yansıtabilmeleri için onlardan daha fazla yararlanılmalıdır.
- Lisans ve özellikle yüksek lisans yapan öğretmenleri okul kültürünü oluşturmada ve yaşatmada daha etken hale getirmek gerekmektedir. Kendilerini çok iyi yetiştiren bu geçlerin önü açılmalı ve kendilerini ifade edebilme imkanı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayıncılık. Ankara, 1994.
- Alvesson, M. “**Cultural Perspectives On Organizations**”, Great Britain, 1993.
- Arslan, H.; Doyuran, Ş. “**Yükseköğretimde Örgütsel Kültürün İncelenmesi**”, Eğitim Bilimleri Kongresi, Antalya, 2003.
- Atay, O. “**Örgüt Kültürü ve Süreci**”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı 3, 1998.
- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1998.
- Aytaç, T. **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Öğretim**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Balcı, A. **Etkili Okul**, Erek Ofset Matbaa, Ankara, 1993.
- Balcı, A. **Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982.
- Berberoğlu, G. “**Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı**”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi C:14 S: 1-2, Eskişehir. (1990)
- Berry, L. M. *Psychology at Work*. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc, 1997.
- Branabe, C.L.A. **Gestion des Ressources Humaines Education**, Canada Fall/Automne, 1991.
- Bozkurt, T. **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1996.
- CALLAHAN ve FLEENOR, C.P. **Manging Human Pelations**, Columbus Merriz Company, 1998.
- Celep, C. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Cemaloğlu, N. “**Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü**”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154, 2002.
- Çeçen, A. “**Kültür Yönetimi**”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yay, Cilt:18, Sayı:2, 1985.
- Çelik, V. **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Deal, T ve Petterson. “**The Principal’s Role İn Shaping Scholl Culture**”, Washington.Us:Departman Of Education, 1991.

Dinçer, Ö. **İşletme Yönetimi**, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1996.

DUBRIN, A. J. **Essentials of Management South Western College Publishing**, 4.Ed., Ohio, 1997.

Erdem, F “**Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı1, 1996.

Erdoğan, İ.” **İşletmelerde Davranış**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No:242, İstanbul, 1991.

Erdoğan, İ. “**Eğitimde Değişim Yönetimi**”, Eğitim Yönetimi, 3 (2), 199-200, 1997.

Erdoğan, İ. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Erlaçın, Ş. “**Endüstri İşletmeciliği**”, Ege Üniversitesi İ.T.İ.A Fakültesi, Yay. No: 104/14, İzmir, 1991.

Eroğlu, F. **Davranış Bilimleri**, Beta Yay., İstanbul, 1996.

Ertekin, Y. **Örgüt İklimi**, TODAİ, Ankara, 1978.

Ertürk, M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basımevi, İstanbul, 2000.

Eren, E.**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık. İstanbul, 2000.

Ergün, M. **Eğitim ve Toplum, Eğitim Sosyolojisine Giriş**, Ocak yayınları, Ankara, 1997.

Erkmen, T.; Ordun, G. **Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ne** Yönelik Bir Araştırma. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 2001.

Fairholm, G. “**Leadership And Culture Of Trust**”,Preager Publishers, London, 1994.

GORDAN, J.R. **Organizational Behavior**, Allyn and Becon, 1983.

Güney, S. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Güçlü, N. “**Örgüt Kültürü**”, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 6, 2003.

Genç, N. **Başarı Bedel İster**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2002.

Gürçay,C. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”. İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2001.

Halis, M. “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 5, 2003.

Hellriegel,Don,J.Slocum ve R.W.Woodman. “Organizational Behavior”, West Publishing, 1998.

HOY W.K., MİSKEL C.G. **Educational Administiation**, Megraw Hill İnc, 1991.

Kağıtçıbaşı,Ç. **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yay., İstanbul, 1992.

Karasar,N.Bilimsel Araştırma Yöntemleri,Nobel Yayın Dağıtım,Ankara, 1998.

Karcıoğlu, F.; Timuroğlu, M. K. “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Ün.İİBF Dergisi, Cilt 18, 2004.

Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği,Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış**, Beta Yay. No: 405. İstanbul, 1995.

Kozlu, C. **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi, İstanbul, 1986.

KREPS, G.F. **Organizational Communication**. New York: Longman Inc., 1986.

Kocadaş, B. **Türkiye'nin Güvenliği Sempozyumu Bildirileri**, Elazığ, 2002..

Küçük, M.” **Okul Yaşamında Törenler**”, Eskişehir Osmangazi Ün. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.

Leifeste, K. **A Study of the Process of Importing a Culture of Success**, Texas Technology University, Digital Dissertations, Pub.no: AAT 9925639, 1999.

MEGGINSON, L. C., vd. **Management Concepts and Applications**, 4th edition, Harper Collins Publishers, 1992.

Milstein, D. **Relationship between the culture of school, the culture of the individual teachers and school curriculum**, Digital Dissertation, Pub.no: AAT 9954535, 1999 .

MORAN, E.T. & VOKWEİN, J.F. “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, Human Relations, 1992.

Özkalp, E. **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir, 1992.

Özkalp, E. **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınlar. No: 116, Eskişehir, 1995.

Sabuncuoğlu, Z. ve TÜZ, M. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa, 1998.

SCHEIN, H. E. “**Coming to a New Awareness of Organizational Culture**”, Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter, 1984.

SEGIOVANNİ, T.S. STARRAT, R.J. **Supervision Human Perspectives**, Mcgraw-Hill Book Commany, 1988.

Stolp, S. “**Leadership for school culture**”, Emergency Librarian, 23(3), 1996.

Şimşek, Ş. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999.

Şirin, H. “**Bireysel ve Örgütsel Bellek**”, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2000.

Şişman, M. **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994.

Şişman, M. **Öğretmenliğe Giriş**, Pegem A Yayınları, Ankara, 1999.

Şişman, M. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Şişman, M. **Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Terzi, A. R. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Unutkan, G.A. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Üçok, T. “**Organizasyon Kültürünün Oluşumu**”, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989.

Varol, M. “**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 44, sayı 1-2, 1989.

www.ifuw.org/planning/pdf,

EKLER

Sayın Meslektaşım,

Bu anketin amacı, ilköğretim okullarındaki mevcut kültürün oluşumunda öğretmen davranışlarının etkisini tespit etmektir. Bu ankette, öğretmenlerin okulla ilgili düşüncelerini tanımlamaya yönelik okul kültürü kavramına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen veriler, bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar, tek tek değil, tüm grup içerisinde değerlendirilecektir.

Araştırmanın anketi iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürü ile onun alt boyutlarına yönelik sorular yer almaktadır. Bu çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamana bağlıdır. Lütfen boş bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Danışman
Prof.Dr.Semra Ünal

Mehmet Tahir Aydınlı
Yeditepe Üniversitesi
Sosyal BilimlerEnstitüsü

I.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

- I. **Cinsiyetiniz** () Bayan () Erkek
- II. **Okuldaki Kademeniz :** () I.Kademe () II.Kademe
- III. **Yaşınız:** () 22-27 () 28-33 () 34-39
() 40-45 () 46 ve üstü
- I V. **Meslekteki Kıdeminiz:** () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 () 21-üstü yıl
- V. **Bu okuldaki hizmet süreniz:** () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl
() 10 ve üstü
- VI. **Eğitim Durumunuz:** () Öğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü
() Lisans () Lisans Üstü

II.BÖLÜM

	Lütfen her maddeye cevap veriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasına öğretmenler katılır.	()	()	()	()	()
2	Okul tarafından öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir.	()	()	()	()	()
3	Okul ortamında birimiz hepimiz,hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	()	()	()	()	()
4	Okul ortamında yapılacak çalışmalar tüm öğretmenlerin ekip ruhu ile çalışması ile ortaya çıkarılmaktadır.	()	()	()	()	()
5	Okulun tarihçesi ve geçmişteki başarıları hakkında öğretmenler bilgilendirilmektedir.	()	()	()	()	()
6	Öğretmenlerin kişisel yapılarının ve dünya görüşlerinin farklı olabileceği kabul edilmektedir.	()	()	()	()	()
7	Diğer okullarla karşılaştırdığımda bu okulu çalışacak ideal bir yer olarak görürüm.	()	()	()	()	()
8	Okul kültürünün oluşmasında tüm öğretmenler fikirleri ile katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
9	Öğretmenler okuldaki tüm faaliyetlere katılmak için isteklidirler.	()	()	()	()	()
10	Öğretmenler bilgi ve becerilerini toplumsal yaşama etkili olarak yansıtırlar.	()	()	()	()	()
11	Okulda herkes öğrencilerin başarısı için çalışır.	()	()	()	()	()
12	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	()	()	()	()	()
13	Öğretmenler ve idareciler, okul hakkında bilgilendirici veli toplantıları düzenlemektedirler.	()	()	()	()	()
14	Okulda, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilir.	()	()	()	()	()
15	Okulumuzda yapılacak etkinliklerde öğrencilerinde söz hakkı vardır..	()	()	()	()	()
16	Okul kültürünün oluşumunda en önemli etken öğretmenlerdir.	()	()	()	()	()
17	Öğretmenler okulun güçlü ve zayıf yönlerini	()	()	()	()	()

	bilmektedirler.					
18	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	()	()	()	()	()
19	Okuldaki hiyerarşik yapı, yapılan sosyal ve kültürel faaliyetleri engellememektedir.	()	()	()	()	()
20	Okulda çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır.	()	()	()	()	()
21	Öğretmenler arası işbirliği, grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.	()	()	()	()	()
22	Öğretmenlerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşılmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	()	()	()	()	()
23	Okulumuz teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir.	()	()	()	()	()
24	Okula yeni katılan öğretmenlerin okul kültürüne alışmaları için tüm personel çaba harcar.	()	()	()	()	()
25	Okulumuz toplumsal değişme ve gelişmeye çabuk uyum sağlar.	()	()	()	()	()
26	Okul kültürünün gelişimi için öğretmenlerin yardımına başvurulur.	()	()	()	()	()
27	Öğretmenler arası ilişkiler oldukça sıcaktır.	()	()	()	()	()
28	Öğretmenler yaptıkları işlerden tatmin olmaktadırlar.	()	()	()	()	()
29	Okul öğretmenler için güven veren bir kurumdur.	()	()	()	()	()
30	Okuldaki faaliyetler sırasında öğretmenler arası küçük çatışmalar yaşanır.	()	()	()	()	()
31	Öğretmenler fikirlerini idari personelle paylaşmaktan kaçınmaz.	()	()	()	()	()
32	Okulda çalışan personelle sıcak ilişkiler kurulur.	()	()	()	()	()
33	Okulun tüm paydaşları arasındaki iletişim kanalları açıktır.	()	()	()	()	()
34	Öğretmenler arasındaki güven duygusu sarsılmayacak kadar güçlüdür.	()	()	()	()	()
35	Çevrenin okulumuza bakış açısı olumludur.	()	()	()	()	()
36	Milli Eğitimin amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arası denge kurulmuştur.	()	()	()	()	()
37	Öğretmenler çevre şartlarına göre müfredatta değişiklik yapmaktadırlar.	()	()	()	()	()
38	Öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görürler.	()	()	()	()	()

39	Öğretmenler tüm yenilikleri takip eder.	()	()	()	()	()
40	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır.	()	()	()	()	()
41	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade eder.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

10.04.1974 tarihinde Tercan'da doğdu. İlköğretimini Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan Sultan Orhan İlkokulunda, ortaöğretimi ve liseyi Gebze İmam Hatip Lisesinde tamamladı.

1993 Yılında K.T.Ü Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğini kazandı ve 1997 yılında mezun oldu. 1997 Yılında İstanbul İli Tuzla İlçesinde Eğitim Öğretime devam etmekte olan Tezer Taşkiran İlköğretim Okuluna Sınıf Öğretmeni olarak atandı.

Halen ilk göreve başladığı Tezer Taşkiran İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmeni olarak çalışmaya devam etmektedir.