

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA OKUL MÜDÜRÜNÜN
ROLÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUYLA İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Görpüz Tokoğlu

DÜZCE

Kasım, 2016

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA OKUL MÜDÜRÜNÜN
ROLÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUYLA İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Görpüz Tokoğlu

Danışman: Doç. Dr. Abdurrahman İLĖAN

DÜZCE

Kasım, 2016

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy birliği /
oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Okul kültürü ve iş doyumu kavramları yönetim literatürüne 1930lu yıllarda girmiş olmakla birlikte son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu olmuşlardır. Olumlu bir okul kültürüne sahip olan okullarda yaptıkları işlerden doyum sağlayan öğretmenlerin olması burada eğitim öğretim gören öğrencilere de yansımaktadır. Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarında yer alan; beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek demokratik okul kültürüne sahip ve bu kültürden pozitif etkilenip iş doyumunu sağlayan öğretmenlerle mümkündür.

Anketleri okullarında uygulamama yardımcı olan okul müdürlerine, ankete gönüllü bir şekilde katılan meslektaşlarıma, büyük katkı ve destekleri için danışmanım Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN'a, hocalarım Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY'a, Doç. Dr. Engin ASLANARGUN'a, Jüri Başkanı Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR'e, veri analizinde yardımını esirgemeyen Araştırma Görevlisi Taner ATMACA'ya ve değerli eşime teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA OKUL MÜDÜRÜNÜN ROLÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUYLA İLİŞKİSİ

GÖRPÜZ, TOKOĞLU, Fatma

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN

Kasım 2016, ix+92 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rollerini tespit etmek ve bunun öğretmenlerin iş doyumlarıyla olan ilişkilerini saptamaktır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü ve bunun iş doyumuyla ilişkisi öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre incelenmiştir.

Araştırmanın hedef evrenini Düzce ilinde görev yapan öğretmenler, örneklemini ise Düzce ilindeki 23 devlet okulunda görev yapan 263 öğretmen oluşturmaktadır. Okullar kura ile belirlenmiş olup ölçme aracının uygulandığı öğretmenler küme örneklem yöntemiyle araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada verileri toplamak amacıyla tek boyutlu bir okul kültürü ölçeği ile yönetsel destek, iş çevresi ve olanakları; maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim alt boyutlarından oluşan üç boyutlu bir iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü ve bunun iş doyumuyla ilişkisinin; öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, en son mezun olunan eğitim düzeyi ve branşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi, tek yönlü varyans analizi, kruskal wallis testleri uygulanmıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmaları ile öğretmenlerin iş doyumları puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, en son mezun olunan eğitim düzeyi ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İş doyumunun alt boyutlarından olan maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim boyutu ile okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İş doyumunun alt boyutlarından olan yönetsel destek ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında görece pozitif

yönlü anlamlı yüksek bir ilişki vardır. Bir başka alt boyut olan iş çevresi ve olanakları ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, İş Doyumu, Öğretmenler, Okul Müdürleri



ABSTRACT
THE IMPACT OF PRINCIPALS ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN
SCHOOLS AND ITS CORRELATION WITH JOB SATISFACTION OF
TEACHERS

The main purpose of this research was to determine the role of school principals in establishing organizational culture in schools and to understand its relation with job satisfaction of teachers. This concept is examined concerning the gender, age, seniority in career, specialty and education level.

The target of the research was teachers who work in the city of Duzce and the samples consist of 263 teachers working in 23 public schools. The schools are picked randomly and the teachers were embedded in the research with cluster sample method.

An unidimensional school culture and three dimensional job satisfaction scale which includes job environment and opportunities, economic opportunities, security and development were used. The collected data was analyzed in SPSS program. In order to determine if the role of the school principals in establishing organizational culture in schools and its relation with job satisfaction differs with the gender, age, education level, subject and seniority in career of the teachers, t-test, ANOVA and Kruskal Wallis tests were used. In order to understand if there is a significant relationship between the role of the principal in establishing the organizational culture and job satisfaction of teachers, Pearson Correlation analysis was also used.

The results of the research were as followed:

There was not a significant correlation between the role of the managers in schools and the age, gender, education level, specialty and seniority in career. The subcategories of job satisfaction, material opportunities, security and improvement, have a positive significant correlation with the role of the manager in establishing an organizational culture. Another subcategory of job satisfaction, management support, has a very significant, relatively positive correlation with the role of the manager in establishing an organizational culture. The other subcategories of job satisfaction, work environment and opportunities have a positive, medium correlation with the role of the managers.

Key Words: Organizational Culture, School Culture, Job Satisfaction, Teachers, School Principals

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	5
2. LİTERATÜR.....	6
2.1. Örgüt Kültürü.....	6
2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	11
2.3. Z Kuramı.....	12
2.4. Kültürün Temel Öğeleri.....	14
2.4.1. Gizli Sayıltılar.....	16
2.4.2. Temel Değerler.....	17
2.4.3. Semboller ve Uygulamalar.....	17
2.4.4. Normlar.....	18
2.4.5. Kahramanlar ve Hikâyeler.....	19
2.4.6. Törenler/Merasimler.....	20
2.4.6.1. Örgüte Giriş Törenleri.....	20
2.4.6.2. Statü Değişim Törenleri.....	20
2.4.7. Örfler.....	20
2.5. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	21
2.6. Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlgisi.....	23
2.6.1. Örgütsel Kültür ve İletişim.....	23
2.6.2. Örgütsel Kültür ve İklim.....	24
2.7. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi.....	24

2.8.Örgüt Kültürünün Değişimi.....	26
2.9. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Müdürünün Rolü	27
2.10. İş Doyumu.....	32
2.11.Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu.....	35
2.12. İş Doyumunun Tarihçesi.....	36
2.13. İş Doyumu İle İlişkili Kuramlar	36
2.13.1.Kapsam Teorileri	37
2.13.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	37
2.13.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	38
2.13.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	38
2.13.1.4. ERG Yaklaşımı.....	39
2.13.2. Süreç Teorileri.....	39
2.13.2.1. Davranış Şartlandırması.....	40
2.13.2.2.Vroom'un Beklenti Teorisi.....	40
2.13.2.3.Adalaet Teorisi.....	40
2.13.2.4. Hedef Teorisi.....	41
2.14. İş Doyumunun Boyutları	42
2.15. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler	42
2.15.1.İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler.....	44
2.15.1.1. Yaş.....	44
2.15.1.2. Cinsiyet.....	44
2.15.1.3. Kıdem.....	44
2.15.1.4. Eğitim seviyesi.....	45
2.15.1.5. Kişilik.....	45
2.15.2. İş Doyumuna Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	45
2.15.2.1. İşin Niteliği.....	45
2.15.2.2. Ücret.....	46
2.15.2.3. Yükselme Olanığı.....	46
2.15.2.4. Denetim.....	46
2.15.2.5. Çalışma Koşulları.....	47
2.15.2.6. Örgütsel Ortam.....	47
2.16. İş Doyumunun Örgüt İçin Potansiyel Sonuçları.....	48
2.16..1. Beden Sağlığına Etkisi.....	48
2.16.2. Ruh Sağlığına Etkisi.....	48

2.16.3. Devamsızlık.....	48
2.16.4. İşte Hata Yapma.....	48
2.16.5. İşten Ayrılma.....	48
2.16.6. Yabancılaşma.....	48
2.17. Çalışanların İşteki Doyumsuzluklarını İfade Biçimleri	50
3. YÖNTEM	52
3.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.2. Evren ve Çalışma Grubu.....	52
3.3. Veri Toplama Araçları	54
3.4. Verilerin Toplanması.....	55
3.5. Verilerin Analizi	55
4. BULGULAR VE YORUMLAR	56
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1. Sonuçlar.....	73
5.2. Öneriler.....	74
6.KAYNAKÇA.....	77
7.EKLER.....	87

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	53
Tablo 2 Örgüt Kültürü Ölçeğini Madde Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	56
Tablo 3: İş Doyumu Ölçeğinin Madde Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	59
Tablo 4: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Kültürü ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan t-testi Sonuçları.....	61
Tablo 5: Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Okul Kültürü İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	63
Tablo 6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Kültürü İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	65
Tablo 7: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Yükseköğretim Derecesi İle Okul Kültürü ve İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Kruskal Wallis (KW) Sonuçları.....	67
Tablo 8: Öğretmenlerin Branşları İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	69
Tablo 9: Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Okul törenleri, Gösteriler ve Sonuçlarıyla İlgili Örnekler.....	10
Şekil 2: Teori Z Örgütü ve Kültürü.....	13
Şekil 3: Kültür Düzeyleri.....	16
Şekil 4: İş Doyumuna ve Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.....	34
Şekil 5: İş Doyumuyla İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	43
Şekil 6: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	50

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağ, başta teknoloji olmak üzere toplum ve örgüt yapısı, insan ilişkileri gibi pek çok alanda hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönem olma özelliğine sahiptir. Bu değişimlerden eğitim yönetimi alanı da etkilenmiştir. 20.yüzyılın sonlarına doğru tüm örgütler performanslarını, yönetsel etkililiklerini artırmak, diğer örgütlere fark atmak gibi konulara özen göstermişlerdir. Bu amaçla doğrultusunda değişik bakış açıları, kavramlar geliştirilmiştir.

Klasik kuramın başlıca yazar ve düşünürleri Taylor, Mooney, Reily, Brech ve Allen örgütün sadece yapısı ile ilgilenmiş; kişilik, informal grup ve karar sürecini önemsemediği gibi davranış bilimlerinden de gereğince yararlanmamışlardır. İnsan ilişkileri akımıyla gelmiş olan neoklasik kuram (sosyal antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi) davranış bilimlerine örgüt kuramında yer vermiş, informal örgütün önemini tanımış ve belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2013: 17). 1930'lu yıllarda Elton Mayo ile başlayan "insan makine değildir" anlayışı ve bu yöndeki araştırmalar sonucunda insanların işleriyle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceleri olabileceği, düşüncelerinin tutum ve davranışlarına yansiyebileceği ve en nihayetinde bu tutum ve davranışların üretimi etkileyeceği anlaşılmıştır (Şişman, 2014). Elton Mayo, Gardner, Moore, Davis gibi yazarların öncülük ettiği neoklasik kuram, insan davranışlarının çeşitli yönlerini belirtememiştir. Bu yüzden etraflı ve eksiksiz değildir. Fakat örgütün özüne değerli yardımlarda bulunmuştur (Bursalıoğlu, 2013: 17).

Yönetimde insan ilişkilerine verilen önemin artmasıyla birlikte aslında temelinde insan ilişkileri olan yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ve bununla ilişkili olan okul kültürü ve iş doyumu bunlardan biridir. Temelinin bu araştırmalara dayanabileceğini söyleyebileceğimiz örgüt kültürü de 1980'den sonra ortaya atılmış ve önem kazanmış bir kavramdır (Çelik, 2012: 45). Bu bağlamda eğitim kurumlarına yönelik geliştirilen rasyonel ve mekanik anlayışlar eleştirilmekte, üretilen bilginin nesnelliği, değerden bağımsızlığı sorgulanmakta ve yerel bağlama vurgu yapılmaktadır. Bu gelişmeler, örgütlere kültürel açıdan yaklaşmanın önemine dikkat çekmiştir. Örgüt kültürü kavramı da bu süreçte 1980'li yıllardan itibaren özellikle rasyonel ve mekanik anlayışa bir alternatif olarak üretilen çağdaş eğitim

yönetimi tartışmalarında dile getirilen önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (İpek, 1999; Şişman, 1995).

İş doyumunu ise, alan yazınına 1958 yılında girmektedir. Bu kavramların temelinde klasik örgüt kuramının insanı yok farz eden tutumuna karşın neoklasik kuramın insanı üretimin temelini koyan yaklaşımı etkilidir. Çalışanların ihtiyaçları ve motivasyonu konuları önem kazanmaya başladığında çeşitli araştırmalar birbirini takip etmiş ve iş doyumunu (iş tatmini) yönetim yazınına girmiştir. Her iki kavramın da temelini atan düşüncenin 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla şekillendiğini söylemek mümkündür (Türk, 2007).

Örgütte yapılan tüm faaliyetlerin ve uygulamaların temelinde kültürün izleri vardır. Kültür, ait olduğu toplumunun bir yansıması, adeta kimliğidir. Bu kimliği oluşturan insan toplulukları, farkında olmadan sahip oldukları kültürel değerleri örgüt içinde yansıtmaktadırlar. Bu nedenle örgüt ve kültür kavramları arasında oldukça güçlü bir bağ vardır (Hoy ve Miskel, 2015).

İlgilendiği alan insan olan eğitim örgütlerinin kültürünü incelemek, analiz etmek ve oluşturmak son derece önemli olmakla birlikte öğretmenlerin yaptığı işi iyi yapmaları ve yaptıkları işten zevk almaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu kavramların aslında eğitimin tüm paydaşlarını ilgilendirdiğini fark etmek mümkündür. Etkili bir okul kültürü, işini iyi yapan ve işinden memnun öğretmenler demek başarıya odaklı, mutlu öğrenciler ve veliler anlamına gelebilmektedir.

Örgütte görev yapan bireyler, örgütün ortak amaçları için ortak davranış biçimlerine uyarlar. Ortak amaçlar için örgütte bir araya gelmiş bireylerin de ortak eylemlerde bulunabilmeleri için ortak değerlere sahip olması gerekir. İşte burada örgütün kültürel yapısı oluşmaya başlar. Her örgütün kendine özgü bir yapısı, kişiliği ve yaşam biçimi vardır. Örgütün kişiliğini oluşturan bu insanların ortak amaçları, duyguları, değerleri, davranışları ve inançları aynı zamanda örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Öztürk, 2015: 20).

Her örgütün bir kültürü olacağı gibi her okulun da olumlu veya olumsuz olmak üzere kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültürün oluşmasında, sürdürülmesinde veya devam ettirilmesinde okul yöneticisinin rolü olup olmadığı pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yöneticinin kullandığı güç kaynakları, iletişim becerisi, inançları, değerleri, ödül ve cezayı kullanma sıklığı, liderlik şekli

olmak üzere pek çok açıdan okulun kültürüne etki ettiği düşünülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde okul yöneticisinin birçok davranışının ve becerisinin okul kültürü üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Bilgin, 2009; Simitçioğlu, 2009).

İnsanların işlerinden aldıkları ücret yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından önemli olmakla birlikte iş doyumunu için başlı başına bir sebep değildir. Bununla birlikte yöneticiden saygı görme, takdir edilme, yöneticinin adil davranışı yani genel olarak yöneticinin öğretmene karşı tutumu da önemlidir. Aslında eğitim örgütlerinde okul kültürünü oluşturmada olduğu gibi öğretmenlerin iş doyumunun sağlanmasında da okul müdürüne önemli görevler düşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmelerine olanak sağlamalıdır. Uygun rekabet ortamları yaratabilmeli, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına yardım etme fırsatı yakalamasına zemin hazırlayabilmelidir (Özcan, 2013; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012).

Okullarda eğitim kalitesinin artması, öğretmenlerin işlerine bağlılığının artırılabilmesi ve motive olmaları için iş doyumlarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi önemlidir. Öğretmenlerin iş doyumunun belirlenmesine yönelik birçok araştırma yapılmış ve değişik boyutlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Ancak okullardaki okul kültürü ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar çok azdır. Bu bağlamda okul kültürü ile iş doyumunu arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1.Problem

Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisi olup olmadığı bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolünün ne düzeyde olduğunu betimlemek ve okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuyla olan ilişkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu alt sorulara cevap aranmıştır.

Öğretmen algılarına göre;

- a. Okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolü ne düzeydedir?
- b. Okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolü öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c. Öğretmenlerin iş doyumları ne düzeydedir?
- d. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- e. Okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolü ile öğretmenlerin iş doyumları arasında ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Okul müdürleri okullarındaki kültürün oluşturulmasından sorumludurlar. Zamanının çoğunu okulda öğrencileriyle geçiren öğretmenler çalıştıkları kurumun kültüründen etkilenir ve bu kültürü etkilerler. Bu açıdan okul müdürleri okul kültürünü nasıl oluşturacağını bilmelidir. Öğretmenlerin iş doyumlarının sağlanması için iş doyumuna etki eden faktörlerin okul müdürleri tarafından bilinmesi, iş doyumsuzluğuna neden olan durumların tespit edilip ortadan kaldırılması için çalışılması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının Düzce'deki öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleriyle ilgili algılarını, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisini ortaya koyacağı düşünülmektedir.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Ölçek çalışmalarına katılan öğretmenlerin, ölçek sorularını içtenlikle ve gerçek düşüncelerini yansıtacak şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

- a. Bu araştırma Düzce ilindeki ve ilçelerindeki İlkokul, Ortaokul, İmam Hatip Ortaokulu ve Liseler ile sınırlıdır.
- b. Elde edilen veriler ölçek formundaki sorularla sınırlıdır.

c. Araştırma 2014-2015 öğretim yılı Şubat-Haziran döneminde elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Örgüt Kültürü: Kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamıdır (Köse, 2001; Aktaran: Kök ve Özzen, 2012).

Okul Kültürü: Okul kültürü, personelin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Atay, 2001)

İş Doymu : İş görenin işinden ve iş yaşamından haz duymasına iş doymu denir (Başaran, 2008).

Okul Müdürü: İlkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu, liselerdeki okul müdürleridir.

Öğretmen: Okul müdürleri ile en az bir yıl birlikte çalışmış olan resmi ilkokul, ortaokul, imam hatip ortaokulu ve liselerde görevli branş, sınıf ve anasınıfı öğretmenleridir.

2. LİTERATÜR

Bu bölümde örgüt kültürü ve iş doyumuyla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Örgüt kültürünün literatürdeki çeşitli tanımlarına, tarihsel gelişimine, kültürün temel öğelerine, örgüt kültürünün önemine ve diğer örgütsel süreçlerle ilişkisine değinilmiştir. Bu açıklamaların ardından iş doyumunun tanımına, tarihçesine, boyutlarına, iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere ve iş doyumuyla ilişkili kuramlara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2014: 71). Elton Mayo (1945) ve Chester Barnard (1938) informal örgüt kavramını incelerken iş yerlerinde insanlar arası etkileşimlerde ortaya çıkan duyguların, değerlerin ve grup normlarının önemini vurgulamışlardır (Hoy ve Miskel, 2015: 165). Selnick'e (1957: 14) göre kurumlar, teknik gerekliliklerden çok değerlerle tanımlanmaktadır. Söz konusu değerlerin varlığı, örgüt için ayırt edici bir kimlik oluşturmakta, örgütün kişiliğini tanımlamaktadır. Selznick'e (1957: 14) göre bireyler, bir örgüte bağlandıklarında veya örgütte bir tekniker olarak değil, bir birey olarak bir şeyler yaptıklarında, sonuç takdire değer olmaktadır. Kendini örgüte adanmış kişinin bakış açısından örgüt, değersiz bir araç olmaktan öte birey için doyum sağlayan değerli bir kaynağa dönüşür (Hoy ve Miskel, 2015: 165).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar bütünlüğünü anlatır. Paylaşılan anlamlar, sistem bütünlüğünde örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir (Robins, 1994: 299; Aktaran: Çelik, 2012: 3). Trice ve Beyer (1984), örgüt kültürünü "değer, norm ve ideolojileri içeren anlamlar bütünü" ve; Deal ve Kennedy (1988) "örgütte işlerin yapılış biçimi" şeklinde tanımlamışlardır (Aktaran: Şişman ve Küçük, 2011: 18).

Örgüt kültürünü daha anlaşılır açıklamak için öncelikle örgüt ve kültür kavramlarının üzerinde durmakta fayda olacaktır. Örgüt ve yönetim alanında

geliştirilen çeşitli paradigma, kuram ve yaklaşımlar, bu kavramlara farklı açılardan yaklaşmakta, buna göre birbirinden farklı örgüt ve yönetim tanımları yapılabilmektedir. Bernard'a göre örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar arasında kurulmuş bir işbirliğidir. Etzioni'ye göre örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal birimler veya insan gruplarıdır (Scoot, 1998; Aktaran: Şişman, 2014: 24).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Applewhite, 1965: 1; Aktaran Kolatan, 2007: 7). En yalın tanımıyla örgüt, bir iş başarmak, bazı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş yapı olarak görülür (Şişman ve Küçük, 2011:16). Bir örgütün varlığından söz edebilmek için ulaşılmak istenen ortak bir amacın, amacı gerçekleştirme arzu ve isteğinin, güçlerini eşgüdümleyip etkileşimde bulunacak bireylerin var olması gerekir (Şahin, 2013: 65). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak da düşünülebilir. Bu koalisyonun gerekli şartları uzlaşma, uyma ve kontroldür (Bursalıoğlu, 2013).

Okul örgütlerinin en önemli özelliği; üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu nedenle okul örgütünün birey yönü, kurum yönünden daha duyarlı ve informal yanı daha ağır basmaktadır. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bu değerler çatışır. Okulun görevi bu çatışan değerleri uzlaştırmak; toplumun farklılaşan sosyal, ekonomik ve politik değerleri arasında denge kurmaktır. Okul denilen örgütün ürününü değerlendirmek güçtür. Öğretim eylemini ve ürününü, bunların insan davranışına yansıyan değişmelerini gözleyebilmek olanağı sınırlıdır. Bu nedenle, okulun üretim hataları hemen anlaşılabilir ve bu üretim hataları, topluma fark edilmeden girilmiş olabilir (Bursalıoğlu, 2013).

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2014: 1). Kültür, anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu anlam örüntüleri, hem açık hem de kapalı olarak öyle olduğu varsayılan inançlarla ifade edilir (Terzi, 2005: 424). Kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2014: 1):

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi

- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif sistem

Örgüt ve kültür kavramlarına farklı bakış açılarının olması sonucunda farklı tanımlarının olması örgüt kültürü ile ilgili olarak da birçok tanımın olmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, örgüt kültürü üzerine oluşan alanyazını incelendiğinde; Schein (1992) örgüt kültürünü bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygılılar örüntüsü olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Gizir, 2008: 186). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeleri tarafından paylaşılan (Mintzberg, 1983:152) ve örgüt içerisindeki bireylerin, grupların davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren (Schwartz ve Davis, 1981:33) inanç ve beklenti sistemleri olarak belirtilmiştir; Martin (2002) kültürün genel kabul gören varsayımlar, anlamlar ve inançlarla ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir (Aslan vd., 2009: 269). Hofstede (1990, 1994) ise, temel varsayımları değerlerle iç içe kabul etmiş ve örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarının kültürü açıklamaya dayanak oluşturduğunu ileri sürmüştür (Aktaran: Erdem ve İşbaşı, 2001: 34).

Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse, 2001: Aktaran: Kök ve Özcan, 2012: 116).

Okul kültürü kavramının alan yazınında pek çok tanımına rastlanmış olup; bunlara dayanarak bu kavram için "Okulun dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözme çabası sırasında gelişen, icat edilen ya da keşfedilen; gerçekliği ve sürekliliği belli bir dönem içinde kanıtlanmış olan, okula yeni gelenlere en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; bilinçli olarak tasarlanan veya farkında olunmayan saygılılarla bu saygılıların fiziki çevre ve insan etkileşimine yansıyan ifadelerinin tamamı" biçiminde kapsamlı bir tanım geliştirmek mümkündür (Firat, 2007: 58). Kısaca okul kültürü, gelecekte yapılacak eylemler için geçmişte yapılanların temel alındığı, "bu

okulda biz işleri nasıl yaparız?" sorusunun cevabıdır (Tableman, 2004; Aktaran: Aslan vd., 2009: 271).

Okul kültürü kendi içerisinde çeşitli özellikler barındırabilir. Bu özelliklerin toplamının yoğunlaştığı alana göre sınıflama yapmak mümkündür. Bu bağlamda okul kültürleri ile ilgili dörtlü bir sınıflama yapılmıştır. Bunlar (Çelik, 2012: 42):

- Başarısızlığı vurgulayan okul kültürü. Başarısız kültürde kötü semboller yer almaktadır. Bu okul kültüründe örgüt üyeleri (yönetici, öğretmen, öğrenci) düşük bir başarı beklentisine sahiptir.

- Başarıyı vurgulayan okul kültürü. Çalışma konusunda her tarafa asılan ilan tahtaları ve göze çarpan onur panoları başarılı kültürün sembollerini oluşturmaktadır. Bu okul kültüründe bütün öğrenciler yüksek başarı isteğine ve beklentisine sahiptir.

- İnsan kaynağını geliştirmeye eğilimli okul kültürü. Bu kültürde insan kaynağının geliştirilmesi temel değer olarak görülür. Akademik gelişme herkese açıktır. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişmeyi içerir.

- Savaş niteliği taşıyan okul kültürü. Bu kültürde belirsiz bir iletişim ve görünmeyen bir savaş hâkimdir. Okula atanan her yeni yönetici kısa süre içinde çökmektedir. Her bölümdeki alt kültürler farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir.

Terrence ve Deal'e göre (Aktaran: Hoy ve Miskel, 2015: 171) etkili okul kültürü aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Örgütte yapılanlar konusunda paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma
- Okul müdürünün, temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülmesi
- Büyük ölçüde paylaşılan ortak değerleri ve inançları içeren törenler
- Çalışanların birer durumsal kahraman olması
- Kültürel törenler ve yenileme
- Temel değerleri güçlendirme ve yenilemeye dönük törenler
- Yenilik ve gelenekle özerklik ve kontrol arasında denge
- Kültürel törenlere geniş ölçüde katılım.

Kültürü ifade eden semboller, önemli kültürel temaları belirlemeye yardımcı eder. Okul kültürünün içeriğini kapsayan üç sembol sistemi vardır: Hikâyeler, ikonlar ve törenler.

- Hikâyeler, gerçek olaylara dayanan, fakat gerçeği ve hayali içeren anlatılardır.

- Mitler, olgulara dayanmayan tartışılmayan inançların ifade edildiği hikâyelerdir.

- Efsaneler, tekrar tekrar anlatılan ve kurgusal detaylar içeren hikâyelerdir. Örneğin, velilerin ve bölge eğitim müdürünün baskılarına rağmen öğretmenlerinin yanında yer alan bir müdür, okul kültüründe sadakatin sembolü haline gelir. Bu da yeni öğretmenlere tekrar tekrar anlatılan bir hikâyeye dönüşür. Genellikle hikâyeler, örgütün kahramanları hakkındadır. Örgütün temel değerleri ile ilgili bir bakış açısı sağlar. İkonlar ve törenler de önemlidir.

- İkonlar, kültürü ifade eden fiziksel nesnelere (logolar, sloganlar gibi).
- Törenler, örgütlerde neyin önemli olduğunu vurgulayan rutin kutlama ve gösterilerdir.

Janice Beyer ve Harrison Trice, geçiş, düşürme, yükseltme ve bütünleştirme törenlerini örgüt kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için kullanılan seremonilere örnek olarak belirlemişlerdir. Şekil 1 bu dört tür törenin okula ilişkin örneklerini ve bunların olası sonuçlarını içermektedir.

Şekil 1: Okul Törenleri, Gösterileri ve Sonuçlarıyla İlgili Örnekler

Tören Türü	Örnekler	Muhtemel Sonuçlar
Geçiş törenleri	Öğrenci öğretimi Yeni gelenler için öğretim Öğle yemeği görevleri Emeklilik	Yeni rollere geçişi kolaylaştırma, sosyalleşme
Düşürme Törenleri	Olumsuz değerlendirme Toplum eleştirisi	Gücü azaltma, uygun davranışları onaylama
Yükseltme Törenleri	Tanışma toplantısı: • Yılın öğretmeni • Tartışma gruplarının birincisi • Futbol şampiyonları	Gücü artırma, uygun davranışları pekiştirme
Bütünleşme Törenleri	Tatil partileri Kahve grupları Öğretmenler odası	Grupları birbirine bağlayan ortak etkinlikleri teşvik etme

(Kaynak: Hoy ve Miskel, 2015: 173)

Şekil 1’de de yorumlanabileceği gibi birçok okul kültürü; inanç ürünleri, adetler, törenler ve toplantılar, meslektaş toplantıları, sportif yarışmalar, toplumsal

etkinlikler, kafeterya, rapor kartları, ödülleri, ders planları ve okulun genel dekoruyla ilgili toplantı ve seremonilerden oluşmaktadır.

Her okulun kendine özgü bir kültürü olduğu gözlenmektedir; bu farklılığın sebepleri olarak da öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul yöneticisinin sahip oldukları değerlerin, benimsedikleri normların, temel varsayımların, eğitime bakış açılarının farklı olması görülmektedir. Örgüt kültürünü anlamak için kavramın gelişim aşamalarına değinmek gereklidir.

2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. İkincisi ise 1970'li yıllardan itibaren Japonya'nın, işletmecilik ve yönetim alanında Amerika'nın üstünlüğünü kırmasıdır (Güçlü, 2003:148).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışından bu yana çok ilgi görmesinin arkasında bazı etkenler aranabilir. Bu kavramın sosyal bilimciler ve bu bağlamda yönetim bilimciler arasında bu denli ilgi görmesi ve bu ilginin aratarak devam etmesi, daha sonraları örgüt ve yönetimle ilgili geliştirilen pek çok görüşler (örgütsel öğrenme, toplam kalite yönetimi, kültürel liderlik vb.) kapsamında da sürekli kültür kavramına vurgu yapılması, bir moda olarak nitelendirilip geçiştirilemez. Bu ilginin arkasında toplumlarda bilimsel, sosyal, kültürel, ekonomik alanlarda meydana gelen bazı değişmelerin önemli bir etkisi vardır (Şişman, 2014: 73).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2014: 72). Örgüt kültürü üzerine yoğun bir ilginin görülmeye başlaması ise 1980 ve 1990'lı yıllar olarak kabul edilmektedir

(Gizir, 2008:185). Örgütlerle ilgili olarak daha çok insan kaynağı üzerinde duran Arygris, Bennis, Likert, Maslow ve McGregor, Burns gibi bazı örgüt kuramcıları da örgüt kültürü kapsamında yer alan bazı konularla ilgili görüşler ortaya koymuşlardır. İçinde doğrudan örgüt kültürü kavramı kullanılmamakla birlikte bu çalışmalar, örgüt kültürü bağlamında yapılmış ilk çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Daha sonra Silwerzweing ve Allen'in Ortak Kültür (1976), Pettigrew'in Örgüt Kültürleri Üzerine Araştırma (1979), adlı makaleleriyle bu iki kavram ABD'de yönetim literatürüne girmiştir (Şişman, 2014: 72).

Örgüt kültürü araştırmaları yeni bir gelişme değildir. Bu araştırmalar "Mükemmellik Arayışı" ve "Z Teorisi" kitaplarının yayınlanmasını izleyen 1980'li yıllardan sonra yoğunluk kazanmıştır. Z Teorisinin temelinde örgütlerde insan davranışlarını anlamak vardır. Z teorisini anlamak örgütlerde insan davranışlarını anlamak açısından oldukça önemlidir.

2.3. Z teorisi

William Ouchi, büyük Japon şirketlerini uzun yıllar incelemiş; başarılı Japon ve Amerikan şirketlerinin ortak özelliklerini bulmaya çalışmıştır. 1981 yılında aradığı özellikleri Z Kuramı dediği bir kuram çerçevesinde ifade etmiştir (Varol, 1993: 114). Z Kuramından önce, yönetim anlayışını iş görenlerin çalışmayı sevmedikleri, işten kaçmak için her şeyi yapabilecekleri ve iş yapmaları için zorlanmaları gerektiği görüşüne dayandıran geleneksel X Kuramı ile daha insani bir yaklaşım ortaya koyan; bireyin aktif, dinamik, sorumlu ve olgun davranmaya yatkın varlık olarak tanımlandığı Y Kuramı yaygın yönetim yaklaşımlarıydı (Beycioğlu, 2007: 63-72).

Z kuramı, örgüt kültürünü açıklarken kültürü, her işgörenin yaşantısının bir "kurt adam" kişiliğinde, iki yönlü olmadığını, birer bütün olduğunu kabul eder. İnsan saat 9'dan akşam 5'e kadar makine, ondan sonra da insan olamaz. İnsanca çalışma koşulları sadece üretimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüte kazanç, çalışanlara da özsaygı kazandırır. Böyle bir ortamda herkes görevini daha etkin biçimde yerine getirir. Yakın zamana kadar batılı yöneticiler, artan üretimin teknolojiye bağlı olduğunu savunmuşlardır. Buna karşılık Z kuramı, örgütlerdeki esas ilgiyi insana çevirmiştir (Ouchi, 1989: 178; Aktaran: Kolatan, 2007: 12). Y kuramı insanı her zaman mutlak doğruya uygun davranan, sorumluluk sahibi bireyler olarak tarif

ederken Z kuramına göre insan her duruma aynı tepkiler vermek yerine farklı koşullarda farklı davranışlar sergiler.

Z kuramına uygun örgütler, farklı bir kültürel özellik taşımaktadırlar. Yaşam boyu istihdam iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma bu örgütlerin özelliklerinden birkaçıdır. Çok yavaş ilerleyen bir terfi sistemi, deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma, farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturur. Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, işbirliği ve grup çalışması, paylaşılan değerler, açık ve güçlü bir iletişim akımı bu örgütün diğer özellikleridir (Çelik, 2012: 26). Z tipi örgütlerin temel özellikleri yaşam boyu istihdam, çok yavaş ilerleyen terfi sistemi, karar verme sürecine katılma, grup kararlarında bireysel sorumluluk ve insanlarla bir bütün olarak ilgilenme ve değerleri örgütsel sözleşme, mesleki yönlendirme, iş birliği ve grup çalışması, güven ve grup bağlılığı, eşitlik Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2: Teori Z Örgütü ve Kültürü

Örgütsel Özellikler	Örgüt Kültürü Temel Değerler
Yaşam boyu istihdam	Örgütsel sözleşme
Çok yavaş ilerleyen terfi sistemi	Mesleki yönlendirme
Karar verme sürecine katılma	İş birliği ve grup çalışması
Grup kararlarında bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	Eşitlik

(Kaynak: Hoy ve Miskel, 2015: 168)

Şekil 2’de de görüldüğü gibi Z tipi örgütlerin örgütsel özellikleri şu değerlerle ilişkilidir: Yaşam boyu istihdam, örgütsel sözleşme; çok yavaş ilerleyen terfi sistemi, mesleki yönlendirme; karar verme sürecine katılma, iş birliği ve grup çalışması; grup kararlarında bireysel sorumluluk, güven ve grup bağlılığı; insanlarla bir bütün olarak ilgilenme, eşitlik.

Z kuramını uygulayan örgütlerde örgüt kültürü, işbirlikçi-eşgüdümücü sosyal sistemin katı bürokratik yapısına oranla, daha esnek bir yapıyı olanaklı kılar. Bununla birlikte bu örgütleri niteleyen güçlü kültür, işgörenin bireysel düzeyde karar sürecine katılımına, değerlerin ve örgütsel misyonun paylaşımına ve işgörenin

örgütle olağanüstü düzeyde bütünleşmesine yardımcı olur. İş gören sorun oluşturmadan yetkiyi kabul eder. Örgütsel değerler ve hedefler, bütün üyeler tarafından benimsenir. Yabancılaşma yok denecek kadar azdır. Yaşam boyu istihdam yaklaşımı, iş görenleri örgütsel kimlikle bütünleşmiştir. Ouchi, böyle örgütleri klana benzetmiştir.(Owens ve Steinhoff, 1989; Aktaran: Kolatan, 2007:13).

Örgüt kültürü çeşitli öğelerin birleşiminden oluşur. Örgüt kültürünü anlayabilmek, iş yaşamında etkin bir biçimde kullanabilmek için onun hangi öğelerden oluştuğunu bilmek önemlidir. Bu bağlamda örgüt kültürünü oluşturan öğeleri ayrı bir başlık altında incelemek faydalı olacaktır.

2.4. Kültürün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün temelini paylaşılan değerler oluşturur. İşletmelerle ilgili yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Chatman ve Jehn, 1994) birçok örgüt kültürünü oluşturan yedi önemli öğe vardır (Aktaran: Hoy ve Miskel, 2015: 171):

- Yenilik; çalışanlardan risk almaları ve yaratıcı olmaları konusundaki beklentinin derecesi
- İstikrar; gerçekleştirilen etkinliklerin değişiklikten çok mevcut durumu sürdürme derecesi
- Ayrıntıya dikkat; ayrıntılara ve kusursuzluğa olan ilginin derecesi
- Sonuç yönelimi; yönetimin sonuçlara verdiği önemin derecesi
- İnsana yönelim; yönetimin kararlarında insanlara karşı duyarlılık derecesi
- Takım yönelimi; takım çalışmasına ve işbirliğine verilen önemin derecesi
- Saldırganlık; çalışanların yumuşak başlıktan çok rekabetçi olmalarına ilişkin beklenti derecesi.

Birçok örgütün kültürü, yukarıdaki öğeler kullanılarak ve baskın değerler belirlenmek suretiyle açıklanabilir. Schein (1999) bu konuda üç noktaya dikkati çekmektedir: Bunlardan birincisi, kültürler yüzeysel değil, derindirler, bu nedenle eğer kültürü yönlendirebileceğinizi düşünüyorsanız, başarısız olabilirsiniz. İkincisi kültür geniştir. Çünkü kültür, örgütlerdeki günlük yaşama ilişkin sayıtlılar ve değerler tarafından şekillendirilir. Üçüncüsü, kültür istikrarlıdır, çünkü hayatı kestirebilir hale

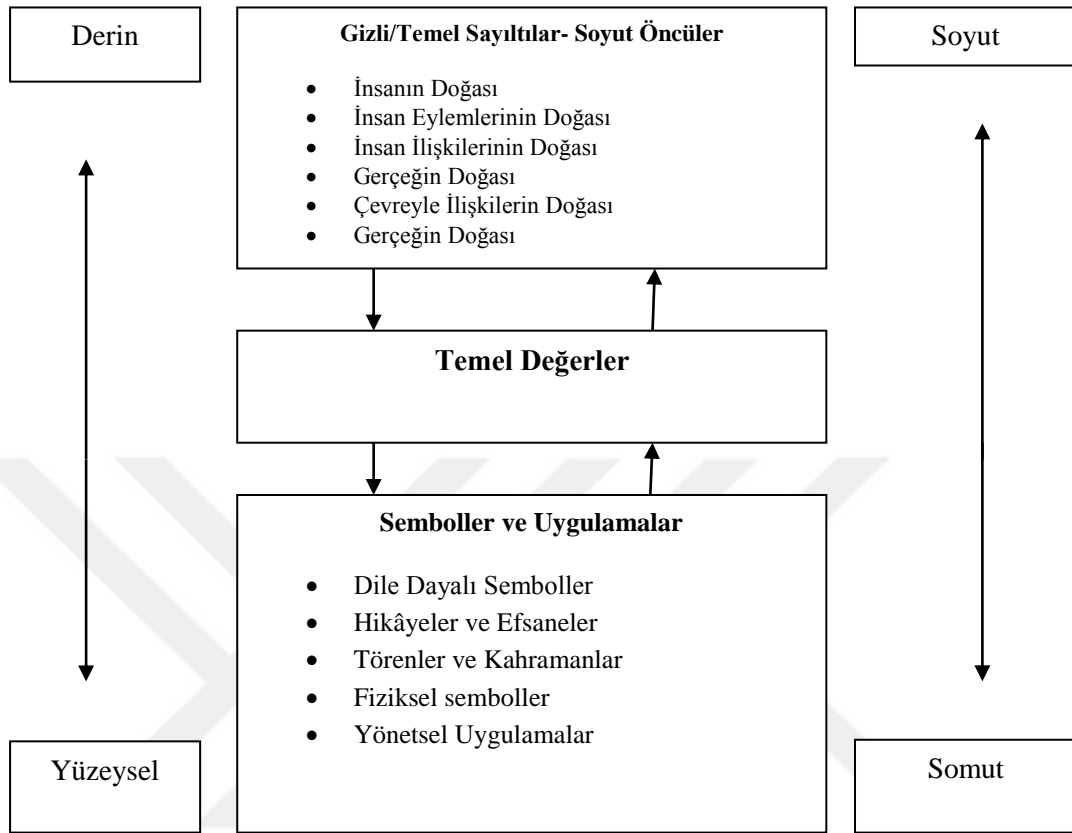
getirir ve yaşama anlam kazandırır, bu nedenle değişmesi zordur (Aktaran: Hoy ve Miskel, 2015: 171).

Örgüt kültürü kavramı, örgütün sembolik değerlerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgül kültürü, örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu görürüz (Steinhoff ve Owens, 1989: 17; Aktaran: Çelik, 2012: 38).

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün erkek ve kadın kahramanlar

Bütün bu maddelerin toplamının pek çok örgüt kültürü tanımında da görüldüğü üzere örgüt kültürünü oluşturduğunu görürüz. Ancak literatüre genel olarak bakıldığında örgüt kültürünün hangi öğelerden oluştuğu konusunda bir uzlaşma yoktur. Bu öğeler, yaklaşık elli başlıkta toplanabilmektedir. Ancak birçok çalışmada kullanılan örgüt kültürü öğeleri, Schein'in (1985) modeline dayanmaktadır. Schein'in ortaya koyduğu modelde örgüt kültürü Şekil 3'te gösterildiği gibi artifaktlar (sembol ve uygulamalar), değerler ve temel sayıltılar olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır.

Şekil 3 : Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri



(Kaynak: Schein, Edgar, 1985; Aktaran: Şişman ve Küçük, 2011:19)

Şekil 3'te de görüldüğü gibi derin/gizli sayılıtlar-soyut öncüler, temel değerler, semboller ve uygulamalar olarak üç grupta kültür düzeyleri bulunmaktadır. Normlar daha somut ve yüzeyselken gizli sayılıtlar daha soyut ve derin anlam taşırlar. Şekilde söz edilen kültür düzeylerine sırayla değinmek gerekir.

2.4.1. Gizli sayılıtlar. İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayılıtlar soyut olmakla birlikte, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayılıtlar işgörenlerin örgütsel davranışını derinden etkiler. Gizli sayılıtlar doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2012: 39).

Gizli sayılıtların kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmasından dolayı, bir örgütün kültürünün araştırılmasında ve değiştirilmesinde öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaştıkları bu algı dayanaklarının analiz

edilmesi gerekmektedir (Şişman, 2014: 92). Benzer şekilde, Awbrey (2005), değişimin gerçekleştirilebilmesi ve uzun ömürlü olmasının, örgüt çalışanlarının değerleri ve inançları, dolayısıyla örgütsel davranışlarının temelinde yer alan ve örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zor olan gizli sayıtlıların değiştirilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının sayıtlıların değişmesinin, onların örgütlerinin ve örgütsel amaçlarının ne olduğuna ilişkin içsel imajlarının değişmesine neden olacağını belirten Awbrey, değişimin başarısının, örgütün, çalışanlar tarafından yeniden kavramsallaştırılması, anlaşılması ve kabul edilmesine bağlı olduğuna vurguda bulunmaktadır (Aktaran: Gizir, 2008: 189).

2.4.2. Temel Değerler. Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar, yaşamlarını belirledikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2014: 93). Başaran'a (1982) göre örgüt ve yönetim açısından ise değerler, örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlardır. İnsanın, nesnenin, olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu, örgütte geliştirilen değerler belirler. Değerler, işgörenlerin işlem eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Bir örgütte çalışan işgörene hangi davranışların yaraşıp yaraşmadığını, örgütün değerleri gösterir (Başaran, 1982).

Ortak değerler, bir örgütün üyelerinin neye inandığını, neyin iyi neyin kötü olduğunu, üyelerin neyi doğru kabul ettiklerini belirlememizde yardımcı olur. Değerler, örgüt örgüt içindeki sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunar (Türk, 2007: 18). Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların en önemli görevleri işgörenlerin davranışlarını etkileyen normları destekleyici rollerinin bulunmasıdır (Türk, 2007: 119).

2.4.3. Semboller ve Uygulamalar. Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere. İşletme logoları, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar

sembol örnekleri olarak gösterilebilir (Baytog, 2006; Aktaran: Aslan vd, 2009: 270). Semboller, kültürel değişimde etkili unsurlardandır. Yönetici kültürel değişimi hedefliyorsa benimsetmeye ve yaygınlaştırmaya çalıştığı kültürü temsil eden sembollerini üretir; bunları çalışanların, yakın çevrenin fark edebileceği yerlerde kullanmaya başlar. Bunlar eskisine bir alternatif olarak sunulur ve savunulur (Yıldırım, 2014: 85).

Pek çok araştırmacı örgüt kültürünün öğelerini farklı isimlerle ve farklı sayılarda gruplandırmıştır (Duncan, 1989; Schein, 1990; Kozlu, 1986; Louis, 1985; Meek, 1988; Aktaran: Türk, 2007). Fakat araştırmacıların bazı isimlerde uzlaştığı görülmektedir. Okul kültürünü oluşturan öğeler olarak literatürde yerini alan normlar, kahramanlar ve hikâyeler, törenler/merasimler, örfler başlıklarına da değinmek gerekecektir.

2.4.4. Normlar. Allen ve Kraft'a (1982: 7) göre normlar, evrensel fenomenler olup gereklidir ve istikrarlıdır, fakat aşırı derecede uyumludurlar. Çünkü çok kolay ve çabuk değişebilirler, değişmelerle ilgilenenlere büyük bir fırsat oluştururlar. Büyüklüğü ne olursa olsun herhangi bir grup, kendini kültürel bir varlık olarak gördüğünde olumsuz olan normları yok ederek ya da değiştirerek, amaçlarına ulaşmada yardım edecek olumlu normlar oluşturarak, kendine özgü normlara sahip olabilir (Aktaran: Hoy ve Miskel, 2015: 107).

Başaran'a (1982) göre işgörenlerin rolleri normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir.

Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2014: 95).

2.4.5. Kahramanlar ve hikâyeler. Hikâyeler, işgörenlerin örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticileri hakkında, örgütün gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkında daha önce dinlediği ya da tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Hikâyelerin, kültürel değerleri hatırlatıcı bir görevi vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut uygulamaları açıklama ve meşruluk kazandırmada önemli rol oynarlar. Örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar. İşgörenlerin, çalıştıkları işletmenin nasıl bu günlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uygulamadıklarını anlamaları açısından önem taşır (Türk, 2007: 20).

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikâyeler ve anılar anlatırlar. Bunların örneklerine özellikle toplu törensel etkinliklerde sıkça rastlamak mümkündür. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir. Bu yönüyle hikâyeler, örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bunlar çeşitli örgütsel uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olur (Şişman, 2014: 98).

Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığı ile öğrenebilir (Şişman, 2014: 99).

Kahraman olarak nitelendirilen birey, bir şirketin kurucusu veya yöneticisi olmakla birlikte, o işletmede faaliyet gösteren yönetici veya yönetilen personelden bir şahıs da olabilir. Ayrıca bu şahsın gerçek veya hayal ürünü olabilmesi de mümkündür (Türk, 2007: 20). Güçlü ve etkili kültüre sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar. Bazı örgütlerde örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ve başarılı olmuş bazı çalışanların hikâyeleri sürekli anlatılır ve canlı tutulur (Şişman, 2014: 99).

2.4.6. Törenler/ Merasimler. Robbins'e (1994) göre törenler, örgütün temel değerlerinde en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren art arda tekrarlanan hareketlerdir (Türk, 2007: 21). Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, yarışmalar ve örgüte yeni giren işgörenler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir (Çelik, 2012: 41).

Örgütsel törenleri taşıdıkları çeşitli özellikler nedeniyle kendi içlerinde gruplandırmak mümkündür. En genel olanlarını örgüte giriş töreni, statü değişimi törenleri olarak sırlamak mümkündür. Bu tören çeşitlerinin özellikleri şunlardır:

2.4.6.1. Örgüte giriş törenleri. Örgüte yeni giren bireyin karşılanmasını, tanınmasını ve onun örgütün diğer üyelerine tanıtılmasını içerir. Okul gibi bazı örgütlerde örgüte yeni giren kişiler, örgüt normlarını yeterli düzeyde bilmediklerinden giriş sonrasında uygun olmayan davranışlarda bulunabilirler. Bu nedenle, yerleşik örgüt kültürünün yeni üyeden beklentilerinin belirtilerek bilgilendirildiği yeniden sosyalleşme ya da mesleki ve örgütsel sosyalleşme sürecinde, örgüte giriş törenleri oldukça önemlidir (Şişman ve Küçük, 2011:21).

2.4.6.2. Statü değişimi törenleri. Eğer işgörenler düşük verim, değerlere uyum sağlayamama veya herhangi bir kişisel sebepten dolayı başka bir bölüme transfer edilirse, pozisyonları düşürülürse veya işten çıkartılırsa buna statü düşürme töreni denir (Özkalp ve Kırel, 2013: 186). Başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi pozitif anlamı olan törenlere ise statü yükseltme töreni denir (Türk, 2007: 21).

2.4.7. Örfler. Örfler bireylere kendilerinden beklenen davranışı gösterirler. Örfler; tören, paylaşılan boş vakitler ve oyunlar gibi sembolik faaliyetlerle davranış örneklerini içermektedir. Gelenekselleşmiş faaliyetlere bir örnek de personel toplantılarıdır. Toplantıların sayısı, zamanı, konusu, oturulacak yerlerin düzenlenmesi, katılımcılar ve toplantı koşulları, örfler tarafından etkilenmektedir (Türk, 2007: 22).

Örfler için, bir örgütte tekrarlana tekrarlana alışkanlık haline gelmiş olan, benimsenmiş faaliyet örnekleri de diyebiliriz. Şirketin kuruluş yılı dönümü için düzenlenen partiler, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde tertip edilen eğlenceler, işletme içinde çok kısa süren doğum günü kutlamaları, fikir veya ürün geliştirmiş olanları ödüllendirmek için yapılan kutlamalar gibi etkinlikler işletmelerde alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerdir (Özkalp ve Kırel, 2013: 185)

2.5. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri

"Okul kültürü", 1980'lerin sonunda bir okulun kapsamlı karakterini tanımlamak üzere kullanılmış olan bir terimdir. Okul kültürü kavramı, örgüt kültürü teriminin kullanıldığı işletmelerden eğitime aktarılmıştır (Walker-Wied, 2005; Aktaran: Fırat, 2007: 58). Okul kültürü, okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmekte olup (Atay, 2001: 181); bir okulda bulunan bütün paydaşların (yöneticiler, öğretmenler, eğitimci olmayan diğer işgörenler, öğrenciler ve veliler) davranışlarını derinden etkiler (Demirtaş ve Ersözlü, 2007: 179). Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliğini etkileyen ve aynı zamanda bu ilişkilerin niteliğinden etkilenen okul kültürü önem taşımaktadır (Arslan vd., 2009: 271).

Deal ve Peterson'a (1999; Aktaran: Simitçioğlu, 2009: 25) göre, okul kültürü öğretmenlerin, öğretmenler odasında ne konuştuklarından, hangi ders anlatım tekniklerini önemsediklerine, mesleki gelişime yönelik tutumlarına, okullarındaki bütün öğrencilerin öğrenmelerinin önemine ilişkin düşüncelerine kadar okuldaki her şeyi etkilemektedir. Güçlü ve etkili bir okul kültürünün okul üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görüşüyle okul kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Okulun etkililik ve verimliliğini artırma (öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenlerin performansı vb.);
- Okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturma ve problem çözmeye yönelik ortak yaşantılar sağlayacak uygulamalar geliştirme;
- Başarılı ve sürekli değişim girişimlerini destekleme, değişime açık olma;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin okula yönelik sorumluluk, bağlılık ve kimlik geliştirmelerini destekleme;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin enerjisini, canlılığını ve motivasyonunu yükseltme;
- Okul içerisindeki günlük uygulamalarda neyin değerli ve önemli olduğuna odaklanmayı sağlama.

Varol (1993: 186) örgüt kültürünün başlıca işlevlerini şöyle sırlamıştır:

1. Örgütte genellikle paylaşılan değerlerin, örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğinde katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2. Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikte tanınırlar.
3. Çalışanları motive edebilir, eder.
4. Güçlü ve pazara/ piyasaya yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve dokümanlara daha az gerek duyulabilir. Planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.
5. Alt kademe elemanlar çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Örneğin herkesin yenilikçi olması gerektiğini bilmesi, hizmet/ürün kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi, kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir ve bütün olduğunu bilmeleri vb. böylece belli sayıda kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.
6. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirir.
7. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir veya oynar. Değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansıyıp kendine özgü bir görüntü sunan bağlayıcı kültürel değerlerin yokluğunda; insanların tek güvenceleri örgüt şemasında aldıkları ve yaşadıkları yerdir. Güçlü bir örgüt imajı yokken, bu yerin tehlikeye sokulması, onların elinden işin de alınması anlamına gelir.
8. Kültür, değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini birleştirir.
9. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma işlevini görür, görebilir.
10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya süreklilik sağlama işlevi görebilir.

Örgüt kültürüyle ilgili literatürde genel olarak örgüt kültürünün olumlu yönden örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, kontrol, koordinasyon, iletişim, sosyalleşme, sorun çözme aracı olarak görüldüğünü belirten Şişman (2002: 149), örgütsel kültür ile ilgili literatür çalışması sonucu ortaya çıkan örgütsel kültürün bazı temel işlevlerini şu şekilde özetlemiştir;

- Örgütsel yapı olarak örgüt kültürü.
- Yönetimsel kontrol kaynağı olarak örgüt kültürü.
- Örgütsel sosyalleşme aracı olarak örgüt kültürü.

- Örgütsel bütünleşme aracı olarak örgüt kültürü.
- Motivasyon aracı olarak örgüt kültürü.
- Örgüt iklimi kaynağı olarak örgüt kültürü.
- Örgüt sağlığının belirleyicisi olması açısından örgüt kültürü.
- Örgütsel verimlilik ve etkinliğin kaynağı olarak örgüt kültürü.
- Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt stratejisiyle örgüt kültürü.
- Örgütsel sağlığın belirleyicisi olarak örgüt kültürü.
- Örgütsel değişmeyi etkileme açısından örgüt kültürü.
- Örgüt stratejisi ile örgüt kültürü.
- Örgütün teknolojisi ile örgüt kültürü.
- Örgütün iletişimde belirleyici olarak örgüt kültürü.
- Örgütsel kimlik ve imaj aracı olarak örgüt kültürü.
- Toplam Kalite Yönetiminin belirleyicisi olarak örgüt kültürü

Özetle belirtmek gerekirse literatüre genel olarak bakıldığında örgüt kültürünün, örgütü oluşturan birçok unsurla ilişki halinde olduğu görülür. Olumlu ya da olumsuz olmak üzere pek çok işlevi olduğu düşünülen örgüt kültürü kavramının örgütün etkililiğini daha çok olumlu açıdan etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün diğer örgütsel süreçlerle ilişkisine değinmek, örgüt kültürünün örgüt içinde farklı öğelerle ilişkisini ortaya koymak açısından gerekli ve önemlidir.

2.6.Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Bu başlık altında örgüt kültürüyle ilgili olan diğer örgütsel süreçler tartışılmıştır. Bu örgütsel süreçler iletişim, iklim, eğitim planlaması olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürünün daha anlaşılır hale gelebilmesi için bu süreçlere değinmenin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2.6.1. Örgütsel kültür ve iletişim. 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 hikâyeler, 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

geçmiş, bugün ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986; Aktaran: Güçlü, 2003: 156).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü ile iletişim arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Örgüt kültürünün öğelerinin örgütü oluşturan bireylere aktarımı iletişim sayesinde olmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü de örgüt çalışanları arasında iletişimin oluşmasını sağlar. Örgüt kültürü ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer örgütsel süreç “iklim”dir.

2.6.2. Örgütsel kültür ve iklim. İklim yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gündeme gelmiş, 1960 ve 1970’li yıllarda oldukça ilgi görmüştür. Örgüt iklimi konusu, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği etkilediği şeklinde idi (Şişman, 2014: 156). 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, 1986; Aktaran: Güçlü, 2003: 155).

Farklı teorik temellere dayanmalarına rağmen, örgüt kültürü ve iklimi birbirini karşılıklı olarak etkileyen iki kavram olarak ele alınabilir. Bununla birlikte, iklim örgütün daha çok gözlemlenebilen, ölçülebilen, daha kolay bir biçimde hissedilebilen somut boyutunu; kültür ise örgütün işleyişine yönelik daha derin inanç, değer ve varsayımları yansıtan soyut boyutunu temsil etmektedir (Kılınç, 2014: 101).

2.7. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Her okul müdürü, okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyiş kurallarını belirlemek zorundadır ve okul kültürü müdürün liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri konumları gereği, okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, onu yönetme ve desteklemekle sorumludurlar. Okul müdürleri,

başarılı olabilmek için, öncelikle halihazırdaki kültürü bilmek zorundadırlar (Deal ve Kennedy, 1983: Aktaran: Çelikten, 2006: 58).

Örgüt kültürünün devamının sağlanması ve güçlendirilmesi için bir takım unsurların bilinmesi gerekmektedir.

- Yöneticilerin öncelikle neyi önemstedikleri; örneğin neleri değerlendirip, neleri denetledikleri.

- Üst yönetimin krizlere ve kritik olaylara tepkilerinin nasıl olduğu.

- Yöneticiler tarafından sağlanan rol modellerinin nasıl olduğu.

- Ödül ve statü dağılımı kriterlerinin ne olduğu.

- İşe alınma, işten kovulma ve terfi kriterlerinin ne olduğu.

Örgüt kültürünün sürdürülmesine ilişkin bu beş öge örgüt kültürünün nasıl değişebileceğine ilişkin görüşler de sağlamaktadır. Örgüt, örgüt kültürüne uyum gösteren bireyleri işe alarak ve kabul edilebilir davranışlarından sürekli olarak sapan kişileri işten çıkararak kültürünü devam ettirir (Vechioo, 1995: 621; Hellriegel, 1998: 55; Aktaran: Kolatan, 2008: 29).

- Örgüt kültürünün sürdürülmesinde yönetici ve takımların önemstedığı süreç ve davranışların bilinmesi oldukça önemlidir. Örgüt herhangi bir şekilde krizle karşılaştığında yönetici ve çalışanların bu krizle başa çıkması kültürü oldukça yansıtır. Krizlerle başa çıkma durumu var olan kültürü güçlendirir ya da kültürü bazı yönlerden değiştiren yeni değer ve normlar getirir.

- Örgüt kültürünün görünümleri yöneticilerin rollerini gerçekleştirme yollarıyla çalışanlarına iletilir. Yönetici ve takımlar eğitim programları ya da günlük rehberlikle önemli kültürel mesajları iletirler. Eğitim ve günlük davranışlarda vurgulanan iyi müşteri ilişkileri “müşteri odaklı kültür”ü yaratma ve sürdürmede oldukça önemlidir.

- Çalışanlar örgüt kültürünü ödül sistemlerinden de öğrenebilirler. Bir takım davranışlara uygulanan ödül ve cezalar örgüt ve yöneticiler için öncelikleri ve değerleri çalışanlara aktarmaktadır.

- Örgütün devamını sağlamada önemli yollardan biri de işe alınma sürecidir.

- Örgütün sürdürülmesinde anlamlar taşıyan adet, tören ve hikayeler oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan inanç ve değerler, çeşitli adet, tören veya hikayelerle ifade edilir ve bu yolla kültür yeni üyelere aktararak sürdürülür (Hellriegel, 1998: 551; Aktaran: Kolatan, 2008: 29).

Okul kültürünün sürdürülmesine ilişkin sözü edilen bu ögelere dikkat eden bir okul müdürü okula yeni katılan öğretmenlere, okulun ortak inanç ve değerlerinin aktarılmasını sağlayacaktır. Böylelikle okul müdürlerinin, okul kültürünün sürdürülmesi konusunda başarılı olacağı düşünülmektedir. Literatürde kültürün değişimi ile ilgili olarak çeşitli görüşler yer almaktadır. Buna göre, bazı araştırmacılar kültürün lider tarafından değiştirilebileceği görüşünü savunurken bazıları da bunun tam tersi görüşe sahiptirler.

2.8. Örgüt Kültürünün Değişimi

Kültüre pragmatik açıdan yaklaşan bazı araştırmacılar, genel olarak kültürü, örgütsel bütünleşme, performans, verimlilik ve etkililiğin temel anahtarı olarak görmüşler ve kültürün değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini ileri sürerek bu konuda yöneticilere bazı önerilerde bulunmuşlardır (Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Aktaran: Şişman, 2014:122). Örgüt içinde veya örgüt dışında değişimi hazırlayan faktörler değişimden etkilenecek tüm paydaşlarca anlaşılmalıdır. Yöneticinin görevi burada değişime bir anlam yüklemek ve bu anlamın herkesçe anlaşılmasını sağlamaktır (Bayrakçı, 2014: 187).

Görüldüğü üzere örgüt kültürünün değişimi ile ilgili olarak birbirinden tamamen farklı iki görüş söz konusudur. Kültür kavramının özellikleri düşünüldüğünde değişiminin aslında çok yavaş olduğu düşünülmektedir. Ancak Şişman (2014)'e göre ani krizler, liderlerin değişmesi, örgütün henüz yeni ve küçük olması, kültürün yeterince kökleşmiş olmaması ve çevresel taleplerce cevap vermemesi gibi faktörler kültürel değişimi hızlandırabilir. Fullan (2002) okul müdürlerinin birinci görevlerinin kültürel değişimi yönetmek olduğunu vurgulamaktadır. Aynı araştırmacı, eğitim alanında görev yapan liderlerin de işletmeleri yönetenler gibi düşünmesi ve hareket etmesi, karşı karşıya olduğu sorunları bir bütün olarak görmesi ve birlikte çalıştığı kişilerle bir takım oluşturarak çözmesi gerektiğini savunmaktadır (Çelikten, 2006: 59)

Okul müdürleri, değişmeyi başlatma ve değişime direnci hafifletmede aktif rol üstlenmelidir. Oku müdürleri okuldaki mevcut durumu; değişmeye yol açan güçler ile değişime direnç gösteren güçlerin birbirlerine karşı çalışmaları neticesinde ulaşılan bir denge olarak düşünülebilir. Okul kültürünü değiştirmede uygulanacak aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Aktaran: Bayrakçı, 2014: 193):

- Değişmenin acil olduğu duygusunu yaratın. Değişmenin gerekliliği konusunda zorlayıcı bir gerekçe üretmek örgütün buzlarını çözümler.
- Değişmeye kılavuzluk edecek bir koalisyon kurun. Değişmeye önderlik edebilecek düzeyde yetkiye sahip bireylerden işlevler arası veya departmanlar arası bir grup oluşturun.
- Değişmenin vizyonunu paylaşın. Yeni vizyon ve stratejik planı tutarlı bir şekilde örgüt paydaşlarına iletmek üzere bir iletişim stratejisi oluşturun ve uygulayın.
- Geniş katılıma dayalı eylemleri işe koşun. Değişmenin önündeki engelleri ortadan kaldırın ve örgütü dönüştürmek için değişimin temel elemanlarını kullanın. Risk alma ve yaratıcı sorun çözme davranışlarını özendirin.
- Kısa vadeli kazançlar oluşturun. Bu kazançlara katkıda bulunan insanları ayırt edin ve ödüllendirin.
- Kazanımları pekiştirin ve daha çok değişim üretin.
- Değişim sonucundaki yeni yaklaşımları örgüt kültürünün parçasına dönüştürün.

Görüldüğü üzere bir örgütün kültürünü değiştirmek kolay bir iş değildir. Bunun için öncelikle mevcut kültürü tüm özellikleriyle iyi tanımak gerekmektedir. Ardından bu değişim sürecine kültür içerisinde yer alacak herkesi katmak gerekmektedir. Bunun için onların da fikirlerine yer vermek önemlidir. Kültürü oluşturan herkesin yeni kültüre uygun davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır.

Okul kültürünün oluşturulmasında okulların başındaki en üst düzey yönetici olan okul müdürlerinin rolü önem taşımaktadır.

2.9. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Müdürünün Rolü

Liderler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış kalıplarının belirlenmesi de örgüt kültürü yoluyla olur. Örgüt kültürü açıklandığı üzere, çalışanların paylaştığı inançlar, normlar ve değerleri ifade etmekte olup, kültürün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi de örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir (Çelikten, 2003:2). Örgüt bir yapı ise yönetim de bu yapıyı işleten bir süreçtir. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt

meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa örgütte o kadar canlı ve etkili olur (Bursalıoğlu, 2013: 15). Örgütün bu özellikleri düşünüldüğünde, örgütü oluşturan tüm kaynakları eşgüdümleyerek amacına ulaştıracak bir lidere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Eğitim örgütlerinde de bu görev okul müdürlerine düşmektedir.

Okulların etkililiğinde, okul kültürü çok önemli bir faktördür. Okul kültürünün şekillenmesinde ise en önemli öge okul müdürüdür. Çünkü bir okulda amaçların gerçekleştirebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen okul müdürüdür (Gürsel, 2003). Örgütte görevli öğretmenlerinin davranışlarına ve okulun amaçlarına yön vermede, okulu gerçek anlamda amaç yönelimli bir sistem yapmada, okul müdürünün yararlanabileceği önemli araçlardan biri okul kültürüdür (Aydın, 2007). Her okul müdürü, okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyiş yasalarını belirlemek zorundadır ve okul kültürü onların liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri konumları gereği, okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, o kültürü yönetme ve desteklemekle sorumludurlar. Okul müdürleri, başarılı olabilmek için, öncelikle hâlihazırdaki kültürü bilmek zorundadırlar. Değişim ve gelişim hakkında alınacak kararların belirlenmesinden önce var olan kültürün öğrencinin başarısına ve öğretmenin gelişimine olan etkisi iyi anlaşılmalıdır (Çelikten, 2003: 3). Okulun tarih ve gelenekleri, okul bileşenlerinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda bileşen arasında bir ortaklaşma doğmaktadır (Balcı, 2007).

Okul içerisinde kültürün belirlenmesi ve şekillendirilmesi okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürü, okul kültürünün saptanmasında ya da oluşturulmasındaki rolünün ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle öğretmenlerin, öğrencilerin ve toplumun geçmişteki deneyimlerini anlaması gerekir. Okul kültürünü anlamaya çalışan bir okul müdürü için mevcut kültürün incelenmesi ve tanınması akıllıca atılacak ilk adımdır. Daha sonra yapacağı en önemli işler de, okulun hedeflerine önem vermek, okulun değerlerine sürekli ve açık bir şekilde örnek olmak, okulda meydana gelen kritik olaylara tepki göstermek ve bu olayların içinde yer almak, bir güdüleme ve takdir ifadesi olarak da öğretmenleri ve öğrencileri ödüllendirmek şeklinde sıralanabilir (Çelikten, 2006).

Okulda olumlu bir kültür yaratılmasında okul müdürüne büyük iş düşmektedir. Okul müdürü odasında oturmakla olumlu bir okul kültürü yaratamaz. Oysa okul müdürünün adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda "görülebilir" olması, yenilikleri başlatması, olumlu girişimlere destek vermesi olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Okul müdürünün beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi, dikkatini okulun gidişatına yoğunlaştırması, diğer işlerini ve zorunluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması okulda olumlu bir kültürün gelişmesine katkı getirmektedir (Swyner, 1986; Aktaran: Balcı, 2007).

Örgütsel, yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin bir takım konularda benimsedikleri temel değerler ve inançlar üzerinde kurulur. Ancak örgüt kültürü, örgüt yönetiminin ideolojisi değildir. Örgütsel sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerinde de benimsenen değerler vurgulanıp güçlendirilebilir. Okul müdürünün yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül-ceza uygulamaları kriz anındaki tavırları v.b. etkenler, örgüt kültürünün oluşumunu, biçimini ve değişimini etkiler (Şişman, 2014: 105).

Okul müdürünün liderlik biçimi ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Yönetici örgüt kültürünü derinden etkiler. Yöneticinin liderlik biçiminin güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanları ile örgüt kültürünün güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken yönleri yakından ilgilidir (Lee, 1999: 1; Aktaran: Aksu vd. 2003: 493). Peterson ve Deal'a göre okul lideri (müdür) okul kültürünü şekillendirmede anahtar kişidir. Müdürler temel değerleri davranışları ve beklentileri günlük işlerinde ve iletişimlerinde okul personeline aktarırlar. Onların hareketleri, sözleri, mesajları zamanla okul kültürünü şekillendirir. Ya etkili öğretmenleri ve başarılı öğrencileri teşvik eder ve ödüllendirirler ya da onları ihmal eder ve kendilerini kısır yönetim ve politika ile harcarlar (Aktaran: Demirkol ve Savaş, 2012: 263). Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin sergilediği kültürel liderlik rolü çok önemlidir (Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Örgüt kültürü, tanımlanabilir bir örgüt için, yani belli bir çevrede belli amaçlar etrafında bir araya gelip etkileşimde bulunan insan grubu için söz konusudur. Böyle bir grup söz konusu grubun kurucusu tarafından oluşturulduğuna

göre grubun kültürüne de şekil veren, gücü ve kişiliği ile örgüt kurucusudur. Ancak bir örgütün kültürü, örgütün büyüme ve kendini devam ettirme sürecinde karşılaştığı bir çok krizin üstesinden gelmesiyle gelişebilir. Örgütler, söz konusu krizleri genelde dış çevresine uyum sağlamada ve iç bütünleşmelerini gerçekleştirmede yaşarlar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel kültür, belli bir grubun dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sürecinde karşılaştığı sorunlarla başa çıkmasını öğrenirken keşfettiği ya da geliştirdiği temel varsayım kalıpları olarak tanımlanabilir. Bu varsayımlar, söz konusu sorunları çözmeye yeterli ve geçerli olduğu sürece örgüte yeni gelen üyelere de aynen kabullenilir (Schein, 1995: 329; Aktaran: İpek, 1999: 83).

Alkire (1996) ilkokulların örgüt kültürünü şekillendirmede etkisi olan unsur ve araçları incelediği, örgüt kültürü üzerine eğitim almış 200 yönetici üzerine gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda yöneticilerin örgüt kültürünü uygulama düzeylerinin, örgüt kültürü eğitimi almadan önceki düzeylerinden oldukça yüksek olduğunu saptamıştır (Aktaran: Aksu vd., 2003: 493). Örgüt kültürünün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar (Çelik, 2012: 48):

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımaya yarar.
- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Erdoğan'a (2002) göre yönetici, görev yaptığı okulun örgütsel kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır:

- Okul müdürü, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımalı ve temsil etmelidir.
- Okul müdürü, okul için genellenebilecek nitelikte olan değerleri öğretmen, öğrenci ve gerekirse çevreyle paylaşmalı ve bu konuda ortak bir fikir birliği oluşturmaya çalışmalıdır.

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

Okul müdürü kendi okulunda güçlü bir okul kültürü oluşmasını sağlamada lider olmalıdır. Buna göre okul müdürünün liderlik becerisini geliştirmiş olması ve etkili iletişim becerilerine sahip olması beklenir. Çalışanların arasında iletişimin olmasını sağlamalı, okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamlarının oluşmasında etkin rol oynamalıdır. Okulun kendine özgü gelenekler oluşturmasına ve değerler üretmesine katkı sağlamalıdır.

Literatüre bakıldığında örgüt kültürü ve iş doyumu ile ilgili pek çok araştırmanın yapıldığı tespit edilmiştir (Erdem, İşbaşı, 2001; Şimşek, 2003; Terzi, 2005; Söznez, 2006; Demirtaş, Ersözlü, 2007; Tezcan, 2007; Doğan, 2010; Fırat, 2010; Arpağuş, 2011; Balaban, 2014; Özoğlu, 2015; Öztürk, 2015; Akkuş, 2010; Bölüktepe, 1993; Çevik, 2010; Filiz, 2014). Fakat örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaların sayıca az oluşu dikkat çekmektedir. Klasik örgüt tutumunda, işgören ya tamamıyla yok farz edilir veya hakkında gereğinden çok daha basit fikirler yürütülür. Günümüz yönetim anlayışı ise çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak şekilde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden

aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Türk, 2007: 67).

2.10. İş Doyumu

Çalışanları, kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve iş doyumlarını sağlayarak onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Personeli verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, iş etkinliklerini artıracak bir ortam yaratılması, motivasyonlarının sağlanması kurum yöneticisinin önemli görevlerindedir (Ingram,1997; Aktaran: Karadağ vd., 2009: 34). Bu nedenle kurumun amacına ulaşmasında eşgüdümü sağlamakla sorumlu liderlerin, çalışanların iş doyumuna önem vermeleri gerekmektedir.

İş doyumunu ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

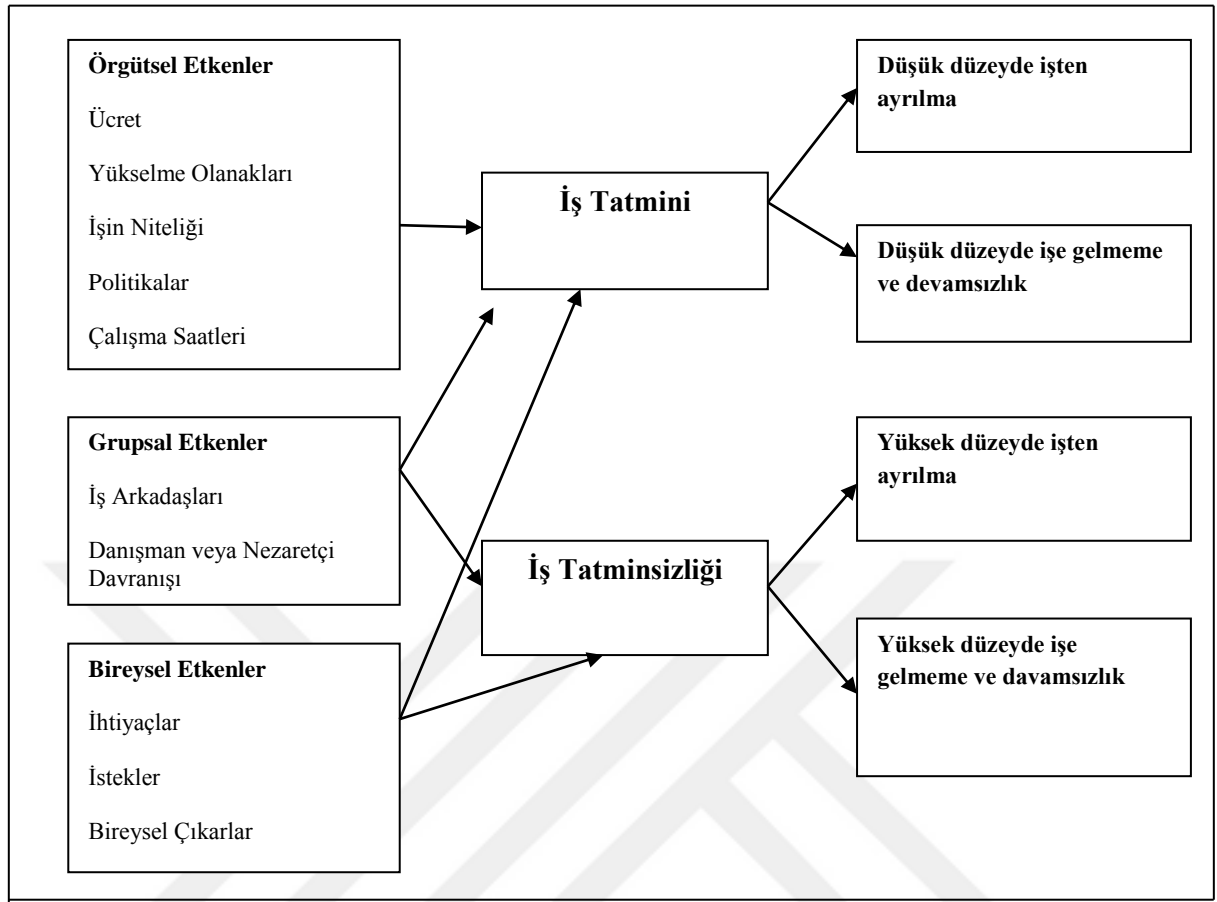
- Locke iş doyumunu, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Türk, 2007: 68).
- Hoş ve Oksay’a (2015: 2)göre iş doyumunu, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmekte olup; kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biridir.
- Erdoğan’a (1991: 376) göre iş doyumunu, iş görenin işine gösterdiği genel tutumudur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olacağına göre iş doyumunu kişinin işinin iş deyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek doğru olacaktır.
- Başaran’a (2008) göre ise, işgörenin işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır. İşgörenin, ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yükselirse işinden sağladığı doyum da o oranda yükselmektedir.
- Davis (1982) ve Luthans’a (1992) göre iş doyumunu, insanların işleriyle ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişken olup; Spector (1997) iş doyumunu, çalışanların işlerinden hoşlanma derecesi olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Yılmaz ve Altinkurt, 2011: 66)

Tanımların ortak noktası olarak görülen şudur ki; bireyin işinden beledikleri karşısında elde ettiklerinin getirdiği olumlu tutumlar ve elde edemedikleri karşısında oluşturduğu olumsuz tutumların toplamı iş doyumunu oluşturur. Genel olarak bireyin işinden memnun olması durumuna iş doyumunu denmiştir.

İş doyumunu, çalışanların işleri ve iş yerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel ve karmaşık bir kavramdır. İş doyumunun gözle görülebilmesi zor olduğu kadar; tanımlanması da oldukça zordur. İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir (Akgündüz, 2006: 4).

Küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim ile yenilik oranı ve bilgi birikimindeki artış, rekabeti daha yoğun hale getirmiştir. Bu durum örgütler ve çalışanlar üzerinde ürünlerin, sistemlerin ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi baskısına yol açmıştır (Jones vd., 2005; Aktaran: Dündar vd., 2007). Bu gereklilerin yerine getirilmesi için işgörenlerin işlerinden doyum sağlamalarının önemi artmakta olup; örgütlerin işgörenlerin işten doyum sağlamalarına etki eden faktörleri belirlemeleri gerekmektedir. Şekil 4'te iş doyumuna veya iş doyumsuzluğuna neden olan etkenler ve sonuçları verilmiştir.

Şekil 4: İş Doymu ve Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



(Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1989; Aktaran: Özkalp ve Kirel, 2013).

Şekil 4. incelendiğinde iş doymu veya iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaran üç ana etken bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla sayılacak olursa, örgütsel etkenler, grupsal etkenler ve bireysel etkenler olmak üzere üç kısımda incelenir. Bu etkenler sonucunda doyum sağlayan bireyde işten ayrılma ve devamsızlık en aza inmiş, doyumsuzluk sonucu ise üst seviyeye çıkmıştır. Yani herhangi bir sebepten dolayı işinden doyum sağlayan veya sağlayamayan bireyin işe devam etme veya bırakma durumu, bu doyum veya doyumsuzluk tarafından etkilenmektedir.

Çalışanların iş doymu, örgütsel yaşamdaki önemli konulardan biridir. Çünkü iş doymu çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli etmenlerden biridir (Karayel, 1999). Örgütler bir taraftan amaçları doğrultusunda etkililiğini ve verimliliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların gereksinimlerine önem vermek ve onların örgütün bir parçası olmaktan memnun olmasını sağlamak durumundadır. Etkili örgütler, iş doymu yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu kavramış örgütlerdir

(Güçlü, 2001: 92). İş doyumsuzluğu halinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar kişinin kendisine, ailesine, örgütüne ve hatta bulunduğu ülkeye olumsuz sonuçlar yansıtılmaktadır. Bu durum, iş doyumunu işletme yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konu haline getiren bu durumdur (Hoş ve Oksay, 2015: 2).

İş doyumuna genel olarak değinildikten sonra özelde eğitim örgütleri olan okullarda öğretmenler ve diğer kurum çalışanları açısından iş doyumunun önemine yer vermek de yararlı olacaktır.

2.11. Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu

Eğitim örgütlerinin en önemli girdilerinden birisi, öğretmenlerdir. Öğretmenler, okullarda istihdam edilen ve okulun hedefleri yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır (Eroğlu, 1998). Eğitim sisteminin örgütlerinde çalışan öğretmenler; örgütlerine, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak emeklerini verirler. Öğretmenler diğer eğitim işgörenleri ile birlikte, öğrencilerine ve topluma, eğitsel düşünceyi, hizmeti ve malı kapsayan eğitsel ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran, 1994). Öğretmenlerin örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin önemi, okul müdürlerini öğretmenlerin iş doyumunu konusunu daha duyarlı hale getirmiştir. İş doyumunu, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmadaki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir (Eroğlu, 1998).

İş doyumunun önemini arttıran iki önemli neden vardır. Birincisi öğretmenlerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini yani doyum edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi, okul müdürleri için öğretmenlerin işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumunun doğrudan neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır (Türk, 2007: 70).

İş doyumunu kavram ve ilkeleri ile iş doyumunu araştırmalarının eğitim yönetimi için önemli sonuçları vardır. Buna göre okul müdürü iş doyumunu etkenlerini saptayabilecek; iş doyumunu etkenlerinin saptanması, okul müdürünün öğretmenlerin doyumunu sağlamak amacıyla yapacağı düzenlemelere yol gösterecektir. Okul müdürü iş doyumunu kuram ve uygulamaları konusunda da bilgili ve becerikli olmalıdır (Balci, 1982: 582).

İş doyumunu kavramına daha fazla netlik kazandırmak için iş doyumunun ortaya çıkışına, örgütlerde kullanılmaya başlanmasına değinmek yerinde olacaktır.

2.12. İş Doyumunun Tarihçesi

İş doyumunu kavramı genel olarak 1920'lerde ortaya atılmış olmasına rağmen kavramın önemi 1930'lu ve 1940'lı yıllarda ancak anlaşılmış ve birçok sosyal bilim dalında araştırma konusu olarak kullanılmıştır. Çok uzun yıllardır araştırmalara konu olmasına rağmen iş doyumunu çağdaş yönetim anlayışında hala önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Filiz, 2014:158).

I.Dünya Savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların işyerleriyle ilgili problemleri olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşen verimi artırmak ve çalışanların değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Çalışanın verimini artıran faktörler ve çalışan-işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, bu çerçevede fiziksel faktörlerin (ısı, ışık, ses, nem, dinlenme süresi) çalışanları ne kadar etkilediğini araştırmışlardır. İş doyumunu konusundaki ilk çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlatılmıştır. Ancak bu ilk çalışmalar başlı başına bir kuram niteliğinde değildir. II. Dünya savaşından sonra iş doyumunu kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten, olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için iş doyumunu kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir (Türk, 2007: 71).

İş doyumunu daha iyi anlamak için iş doyumuyla ilişkili olduğu düşünülen motivasyon kuramlarına değinmek yerinde olacaktır.

2.13. İş Doyumu ile İlişkili Kuramlar

İş doyumunu çalışanların motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Çünkü örgütsel anlamda motivasyon, çalışanların çeşitli gereksinimlerini sağlamak için doyum sağlayacak davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2005). Bu süreç içinde bir yandan çalışanların gereksinimleri sürekli olarak değişirken diğer yandan davranışlarda da farklılıklar olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların motivasyon düzeyine bağlı olarak iş doyumunun yüksekliğinden ya da düşüklüğünden söz edilebilmektedir. Alan yazınında genel olarak motivasyon kuramları iki grup altında ele alınmaktadır. Bunlar; kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır (Efil, 2006).

Kapsam teorileri (İçerik Kuramları), işgöreni işten doyuma ulaştıran gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar; bu gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar. Süreç kuramları ise, işgörenin işten doyumunun nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırırlar; gereksinime, değer, umut, algı gibi değişkenlerini sınıflandırırlar (Başaran, 2008: 265).

2.13.1. Kapsam teorileri. Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir (Koçel, 2013: 622).

Motivasyona ilişkin olarak bilinen dört önemli kapsam (içerik) teorileri Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır (Erdem, 1997: 70).

2.13.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı. Motivasyon konusunda en fazla kabul görmüş kurumlardan bir tanesi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir (Budak ve Budak, 2004: 372). İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır (Hanks, 1999: 139; Aktaran: Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde sıralanır (Bilge, 2006: 267) :

- Açlık, susuzluk ve cinsiyetin fizyolojik doyumu
- Emniyet, güven, düzen ve değişmezlik
- Ait olma ve sevgi
- Değer, başarı, kendine saygı
- Kendini gerçekleştirme

Örgütsel açıdan bakıldığında çalışan bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçları başlığı altına çalışma koşulları ve ücret konusu alınabilir. Güvenlik ihtiyaçları güvenli çalışma koşulları olabilir. Sosyal ihtiyaçları ise örgüt ortamında diğer çalışanlarla olan ilişkileri, paylaşımları neticesinde giderilebilecektir. İş arkadaşları tarafından kabul görme, saygı duyulma gerçekleştiği zaman öz saygı ihtiyacı

karşılanmış olacaktır. Bütün bu ihtiyaçlar tatmin olduğunda bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkar ki bu en son basamaktır. Kendi kendine yeterli olma, potansiyelinin farkında olma, işte başarı, yaratıcılık bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Tam bir iş doyumunu da ancak bu şekilde sağlanacaktır (Sönmezer, 2007: 16).

2.13.1.2. Çift faktör teorisi. Bu kuramın varsayımlarına göre, insanın işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır (Eren, 2003: 568).

Pitsburg bölgesindeki 9 şirketteki muhasebeci ve mühendisler işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum ya da güdüleyiciler olarak adlandırmış, bu etkenlerin işin kendisi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumlar da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırmıştır. Bunlarda işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir (Çetinkanat, 2000, 18).

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanıma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. İkinci gruptaki faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olacağı asgari koşulları sağlayacaktır (Koçel, 2013: 626).

2.13.1.3. Başarıma ihtiyacı teorisi. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Erdem, 1997: 75):

- Başarıma İhtiyacı: Üstün olma dürtüsü, başarmak için çabalamak
- Güç İhtiyacı: Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı

- İlişki İhtiyacı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç

Modelin temeli, üç temel güdünün başarı, güç ve arkadaşlık oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. Bu modele göre, sözü edilen üç gereksinim her insanda bulunur. Ancak yoğunluğu bireyden bireye farklılık arz eder. Bazı bireylerde güç ihtiyacı daha baskınken, bazı bireylerde başarıma ihtiyacı daha yüksektir. Bu nedenle, yöneticiler astlarını yakından tanımalı, onlarda baskın olan gereksinim türünü doğru ve gerçekçi tespit ederek, onların motivasyonunda doğru teşvik araçlarını kullanmalıdır (Samadov, 2006: 41).

2.13.1.4. ERG yaklaşımı. Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir. Ancak; Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır (Şahin, 2012: 77):

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

1. Varolma ihtiyacı: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar
2. Aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı: Kişilerarası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar
3. Gelişme ihtiyacı: Kişisel gelişime ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar

ERG Teorisinde; ihtiyaçlar her zaman yukarı doğru ilerler savına karşı çıkmakta, eğer hayal kırıklığı yaşanırsa, kişiler hemen bir alttaki ihtiyacını karşılama üzerinde odaklaşır fikri savunulmaktadır (Tortop vd., 2006:130).. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından bir diğer farkı ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın da etken olabileceğini gösterir (Şencan, 2005; Aktaran: Samadov, 2006).

2.13.2. Süreç teorileri. Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyiş ile belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Burada süreç teorileri adı altında dört teori ele alınacaktır. Bunlar Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Beklenti, Teorileri, Eşitlik Teorisi, Hedef Teorisidir (Koçel, 2013: 628).

2.13.2.1. Davranış şartlandırması. Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi mevcuttur. Klasik şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Sonuçsal şartlandırmada ise kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Davranışçılara göre insan, uyarılara belli bir biçimde tepki veren bir varlık, biyolojik bir makine, davranışlar da mekanik birer süreçtir (Ersanlı, 2006: 184).

Modele göre kişilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir (Erdem, 1998: 54).

2.13.2.2. Vroom'un beklenti kuramı. Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracak olanı, düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktır. Buna göre seçim yaparlar (Baysal ve Tekarlan, 2004: 162). Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2004: 375).

Vroom'un Beklenti Kuramı, güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom, örgüt içinde genelde bireyleri nelerin güdülediğine değil, her bir bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarlan, 2004: 164).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzey sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır (Koçel, 2013: 630).

2.13.2.3. Adalet/ Eşitlik teorisi. Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü

simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir (İncir, 1990: 13). Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, koydukları başarılarını göstermektedirler (Eren, 2004; 543). Bu durumu şu şekilde ifade etmek mümkündür:

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}$$

Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesiyle sonuçlanacaktır. Buna bağlı olarak kişi daha az çalışabilir, yüksek ücret talep edebilir, başkalarının gayretini azaltmaya zorlayabilir, işte davamsızlık yapma veya işten ayrılma gibi davranışlar sergileyebilir (Erdem, 1998: 56).

2.13.2.4. Hedef teorisi. Locke tarafından geliştirilen Hedef Teorisine göre, ulaşılması zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterir ve daha fazla motive olur. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Samadov, 2006: 50). Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz (Eren, 2004: 527).

İş doyumunu kavramını daha iyi anlayabilmek için iş doyumunun hangi boyutlardan oluştuğunu açıklamak yerinde olacaktır.

2.14. İş Doyumunun Boyutları

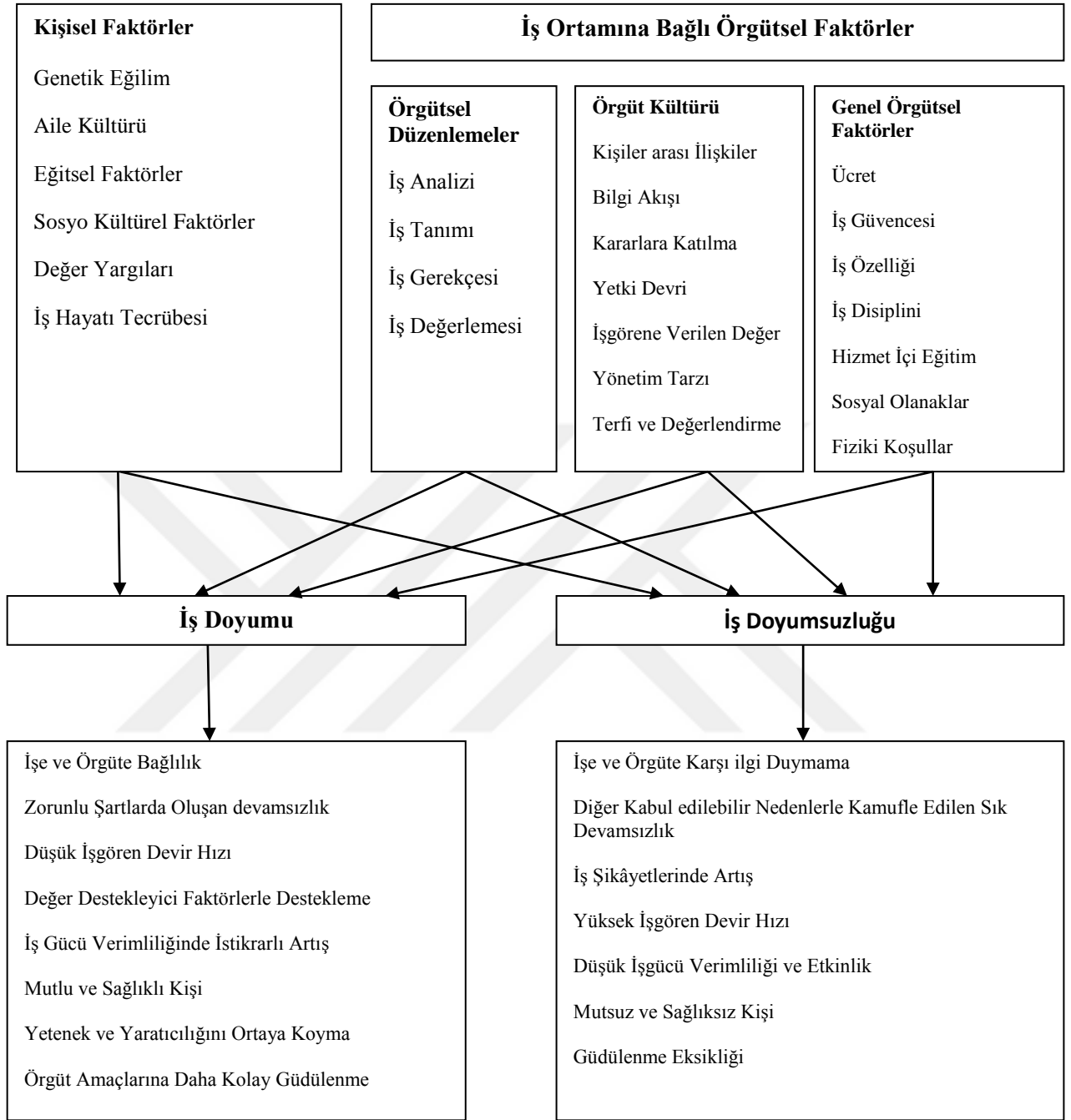
İş doyumunun üç temel boyutu vardır. İlk olarak iş doyumunu iş durumuna duyulan duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez ancak anlaşılır. İkinci olarak sonucun beklentiyi ne kadar karşıladığı önemlidir. Örneğin bir grup diğerlerinden daha çok çalışıyor ama yeterince ödüllendirilmiyorsa işe, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum içinde olacaklardır, dolayısıyla işinden doyum sağlamayacaklardır. Diğer taraftan kendilerine iyi ve eşit davranıldığını, adil bir ödeme yapıldığını düşünürlerse muhtemelen olumlu bir tavır içine gireceklerdir. Üçüncü olarak iş doyumunu birden fazla birbiri ile bağımlı tavırları içerir (Luthans, 2002: 230; Aktaran: Gülay ve Hergüner, 2006: 27).

2.15. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş görenin işinden sağladığı mutluluğu etkileyen bazı faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler iş görenin beklentisi doğrultusunda değilse, işten alınan haz azalır ve doyumsuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan işgörenin işini severek yapması, örgüte bağlılığı, iş yerindeki tutumları, çevre ile ilişkisinin pozitif olması beklenir. Hiç şüphesiz işgörenin iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri iki grupta incelememiz mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir (Bilir, 2007: 27).

Şekil 5'te iş doyumunu ile ilgili neden sonuç ilişkisi gösterilmiştir.

Şekil 5: İş Doyumu İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi



(Kaynak: Akıncı, 2002:6)

Şekil 5'ten de anlaşılacağı gibi bireyin sahip olduğu kişisel faktörler yani yaşı, eğitim durumu, kültürel birikimi, değer yargıları, mesleki kıdemi gibi faktörlerden oluşur. Örgütsel faktörleri oluşturanlar ise örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü, genel örgütsel faktörlerden oluşur. Bunlar iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen faktörlerdir. Eğer birey bu faktörlerle birlikte doyuma ulaşıyorsa örgüte

bağlılığı gelişir, iş gücü verimliliğinde istikrarlı bir artış sağlar, yeteneğini ortaya koyar ve örgütün amaçlarına güdülenmesi daha kolay olur. Fakat birey bu faktörler sonucunda doyumsuzluk yaşıyorsa işe ve örgüte ilgi duymaz, işinden şikayet eder, verimliliği düşük olur, güdülenme eksikliği görülür.

2.15.1. Kişisel faktörler. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir ((Tengilimoğlu, 2005: 28).

2.15.1.1. Yaş. Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltmektedir (Güney, 2006: 44). Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmininin artmasında önemli rol oynamaktadır (Keleş, 2006: 15). Balcı'ya göre (1985) yaş ve iş doyum arasındaki ilişki tutarlı görünmemektedir. Ancak yaş değişkeninin, kıdemle ortaklaşa olarak iş doyumunu etkilediği de bu konudaki yorumlara eklenir

2.15.1.2. Cinsiyet. Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmekte; kadın ve erkeklerin cinsiyet-rol toplumsallaşmasındaki farklılıkları nedeniyle kadınlar işe yönelik, erkekler ise başarıya yönelik algılanırlar. Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve işe bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir. İş doyum ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuş ve bunun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İş doyumundaki cinsiyet ayırımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya da idari konumda bulunanlar arasında güçlenmemiştir. Aynı araştırmada, evliliğin ise kadınların iş doyumları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak erkeklerin iş doyumunu etkilemediği sonucuna varılmıştır (Aktay, 2010: 30). Balcı'ya (1985) göre Cinsiyetin iş doyumunda bir etken olup olmadığını araştıran çalışmalar, cinsiyetin bir etken olduğunu göstermiş; ancak hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda ise tutarsızlık göstermiştir.

2.15.1.3. Kıdem. Yapılan araştırmalar, kıdem ve iş doyum arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş doyum seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya

koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş doyumu arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkânının iş doyumuna olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir (Özdemir, 2007: 5).

2.15.2.4. Eğitim seviyesi. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Daha geniş bakıldığında bu etkinin iş tatminine olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. Olumlu sonucu, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin daha iyi iş olanakları bulabilmeleri dolayısıyla tatmin düzeylerinin yüksek olması şeklinde; olumsuz sonucu ise çalışanların beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olması şeklinde açıklamak mümkündür (Türkoğlu, 2011: 22). Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşamaktadırlar (Tiryaki, 2005:14).

2.15.2.5. Kişilik. Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişilerin yaşama bakış açısı olumsuz olduğundan başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Bu nedenle de daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Ancak yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görülmemektedir (Aktay, 2010: 35). Genellikle kendine güveni olan, öz benlik duygusu gelişmiş iş görenler daha çok tatmin yaşamaktadırlar (Keleş, 2006: 16).

2.15.2. İş ortamına bağlı örgütsel faktörler. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, rekabet, çalımsa şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 28). İşin niteliği, ücret, yükselme olanağı, denetim, çalışma koşulları, örgütsel ortam olmak önemli iş unsurundan söz edilmektedir. (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59).

2.15.2.1. İşin niteliği. İş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Bireyin çalışırken işini iyi ya da eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, insiyatif kullanma hakkına sahipse bu durumdan bireyin tatmini olumlu yönde etkilenir. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu

yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır (Aktaran: Özkalp ve Kirel, 2013, 115). Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı veya nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları ise en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır (Karaca, 2001: 36).

2.15.2.2. Ücret. İş yaşamında kişinin iş tatminini sağlayan en önemli örgütsel faktör ücrettir. Bunun sebebi bireyin en temel ve üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasında paranın önemli bir araç olmasıdır. Ancak ücretin en temel faktör olduğunu söylemek yanlış olacaktır (Tutar, 2007: 97). İş görenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, iş görenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar iş göreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen iş görenin isinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır (Oksay, 2005). Bireyin ücrete ilişkin oluşturduğu algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır. Yeterli ücreti, kuruluşun amacına ulaşması için iş görenlerin güdülenmesini, uygun nitelik ve sayıda iş görenin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlamak mümkündür. Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadırlar (Hoş ve Oksay, 2015: 11).

2.15.2.3. Yükselme olanağı. Çalışanın işe karşı tutumunu olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden birisi, gelişme ve yükselme fırsatlarının olmasıdır. Bu olanaklara sahip çalışanlar, işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Erdoğan, 1991). “Teknik öğretmenlerin iş doyumsuzluğu ve bunun öğretmenlikten ayrılmalarına etkisi” isimli araştırmasında Çelik (1987), öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücret etkeninden sonra da gelişme ve yükselme olanakları etkeninden doyumsuzluk duyduklarını saptamıştır (Aktaran: Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59).

2.15.2.4. Denetim. Başaran’a göre (2008: 85) işinde uzmanlık kazanmamış, yeniliklere açık olmayan bir üstün buyruğunda çalışmak, teknik denetim açısından doyumsuzluğa yol açar. Balcı’ya göre de (1985: 16) çalışanın işiyle ilgili kararlara

katılması, birey yönelimli denetimin uygulanması, işgücü doyumunu artırıcı bir rol oynar.

2.15.2.5. Çalışma koşulları. Çalışma ortamının uygun olmaması, rahatsız edici olması, araç-gereç sıkıntısı, işyerine ulaşımın zor olması vb. çalışmada doyumsuzluk yaratacak değişkenlerden sayılabilir (Başaran, 2008, 220). Çalışma koşulları toplumsal koşullardan daha iyi olduğu durumlarda çalışan kendisinin topluma göre daha iyi bir konumda olacağını düşüneceğinden, çalışanın iş doyumunu yüksek olabilir. Çalışan, toplumsal koşulların ile kendi iş koşullarını karşılaştıracak ve iki değer sistemi birbirine yaklaştığı oranda çalışanın doyumunu artacaktır (Davis, 1988; Aktaran: Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59).

2.15.2.6. Örgütsel ortam. Balcı'ya göre (1985, 18) örgütsel ortama etki eden faktörler; örgütün amacı, örgütün büyüklük ve yapısı, önderlik biçimleri, iletişim ağı ve karar verme biçimleri olarak sayılabilir. Yöneticilerin iş görenlere davranış şekilleri de iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden biri olarak incelenebilir. Buna göre; çalışana yönelik davranış sergileyen amirlerin işe yönelik davranış sergileyen amirlere göre daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. İşe yönelik amirlerin astları amirlerini; çalışma amaçlarına ulaşmalarına yardım eden, terfi, ücret artışı ve performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadırlar. Çalışana yönelik amirlerin astları ise amirlerini; samimi ilişkiler kuran, astlarının kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadırlar (Türkoğlu,2011: 24). İş tatmini yöneticinin iş görene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin iş görenlere karşı olumlu tutumu, iş görene değer vermesi, yönetici ve iş gören arasındaki olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işten tatmin sağlamasına neden olabilmektedir (Akgündüz, 2006: 12).

Görüldüğü üzere iş doyumunun her bireyde farklı düzeylerde olmasında hem bireysel faktörler hem de örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Çalışanlarının iş doyumunun yüksek olmasını isteyen bir okul müdürü bireysel faktörleri de örgütsel faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. İş doyumunun örgüt için bazı sonuçları olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçların neler olduğunu bilmek, okul müdürüne çalışanlarının iş doyumlarını sağlamada faydalı olacaktır.

İş doyumunun örgüt için doğuracağı potansiyel sonuçlarını bilmek okul müdürleri için faydalı olacaktır.

2.16. İş Doyumunun Örgüt İçin Potansiyel Sonuçları

İnsan, iş hayatında kendi istediği mevcut bilgi ve yeteneklerini kullandığı, maddi ve manevi ihtiyaçlarında doyumu sağlama olanağına sahip olduğu bir işte ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Çalışanın işindeki bu doyumu büyük ölçüde yaşamına da yansıtacaktır (Hersey, 1972; Aktaran: Taşdan ve Tiryaki, 2008: 60). İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler çalışanların iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, doyumsuz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka işe kaçmanın yollarını arar. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, iş doyumunu yüksek olan çalışan mutluluğunu iş dışına taşır ve mutlu olur (Özkalp ve Kırel, 2013: 138).

İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Izgar, 2008: 320).

Doyum düşüklüğü öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına neden olmakta ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Hâlbuki pek çok eğitimci, öğretmenlerin ruh sağlığının, onların sınıfta gösterdikleri davranış kadar önemli olduğu kanısındadırlar (Başaran, 1982). Eğitim örgütlerinin verimliliği ancak öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkündür. Bu nedenle pek çok ülkede, eğitimde öğretmen ögesini, toplumun çağdaş gereksinimleri doğrultusunda gerek nicelik, gerek nitelik yönünden en üst düzeye çıkarmak için önemli çabalar harcanmıştır (Karadağ vd., 2009: 34).

İş doyumunun ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçları şu şekilde incelemek mümkündür:

2.16.1. Beden sağlığına etkisi. Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir (Türk, 2007: 97).

2.16.2. Ruh sağlığına etkisi. Ulaşılmak istenen bir amacın ya da bir arzunun gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açar. Nedeni ne olursa

olsun, psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan birey, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Bölüktepe, 1995: 26).

2.16.3. Devamsızlık. İşgörenlerin doyumsuzluklarını ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir. İşgörenler doyumsuzluk ve hüsrana duygularını, genelde devamsızlıkta bulunarak gösterebilirler. Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir ve devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar (Samadov, 2006: 58).

Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, işgörenin yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır (Eren, 2004; 267).

2.16.4. İşte hata yapma. İş doyumsuzluğunun en önemli etkilerinden bir de çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman ve para israfına yol açar (Türk, 2007: 97).

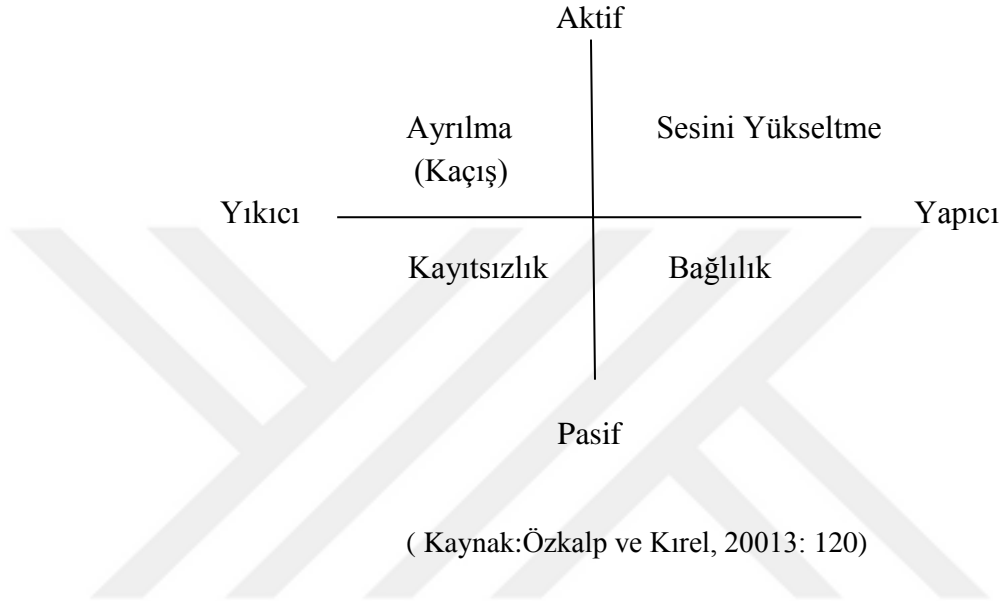
2.16.5 İşten ayrılma. İş doyumunu ne kadar yüksek olursa, işgörenin işten ayrılma olasılığı da o kadar az olmaktadır (Bingöl, 1995: 205). Vroom yaptığı incelemeler sonucunda iş doyumsuzluğu ile işi bırakma arasında yüksek bir bağıntının olduğunu tespit etmiş, ayrıca doyumsuz işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündüklerini de gözlemlemiştir (Aktaran: Samadov, 2006: 59)

2.16.6. Yabancılaşma. İşgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan işgören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir, işgörenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu küme ve kendi özüne karşı olabilmektedir. Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 2008: 207).

2.17. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Şekil 6’da bireylerin işteki tatminsizliklerini ifade ediş biçimleri gösterilmiştir.

Şekil 6: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler



Yukarıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerini görüyoruz. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutlardır. *Kaçış*, örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir. *Sesini yükseltme*, mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur. *Bağlılık*, Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir. *Kayıtsızlık*, pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kirel, 20013: 120).

Her bireyin bir örgüte girerken bazı ihtiyaçların ve beklentilerin etkisi altında davrandığını, bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanamaması durumunda ise örgütün bir

üyeyi olarak moralinin bozulacağını ve veriminin düşeceğini ifade etmektedir. Bu yüzden eğitim örgütlerinde de okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin özellikle sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olmalıdır. Bunların farkında olmayan, karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur (Bursalıoğlu, 2013: 25).

Öğretmenlerin yüz yüze buldukları olumsuz çalışma koşulları bir süre sonra işten aldıkları doyumun düşmesine sebep olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da öğretmenlerde işe devamsızlıklar başlayabilmekte ve fırsatını bulabilen öğretmen işini değiştirmektedir (Akçamete vd., 2001: 2). Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin düşük olması, zaman içerisinde yaşam doyumlarını da düşürmektedir (Vural, 2004: 32). Bu yüzden öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin araştırılması, okulun etkililiği kadar, öğretmenin kişisel mutluluğu bakımından da önemlidir. İşinde ve yaşamında düşük doyum sağlayan öğretmen, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine daha az katkı sunacaktır.

Buraya kadar olan bölümde bu araştırmanın temel kavramları olan örgüt kültürü ve iş doyumları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu kavramların kuramsal çerçeveleri ortaya konulmuş, tarihsel süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. Örgüt kültürünün temel öğelerinden, öneminden, işlevinden, diğer örgütsel süreçlerle ilişkisinden söz edilmiş; okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolüne değinilmiştir. İş doyumları ile ilişkili kuramlara yer verilmiş, iş doyumuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırmanın yöntem kısmına yer verilecektir.

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisi saptanmıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisini öğretmen görüşlerine dayalı olarak saptayan bu çalışma ilişkisel tarama modelidir.

İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. İlişkisel tarama modellerinin pek çok uygulama alanı vardır. Bireylerin zeka düzeyleri ile akademik başarı düzeyleri; sigara içme alışkanlığı ile akciğer kanserine yakalanma durumu; sosyo-ekonomik düzey ile ailedeki çocuk sayısı bu tür araştırmalar için örnek verilebilir (Karasar, 2010: 81). Bu araştırmada okul kültürü ve iş doyumunu olmak üzere iki değişken mevcut olup; korelasyon türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri tespit edilmiş ve öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisi araştırılmıştır.

3.2.Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evrenini Düzce ilindeki ve ilçelerindeki devlet ilkokulu, ortaokulu, imam-hatip ortaokulu ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Hedef evren içerisindeki öğretmen sayısının fazla oluşu zaman ve maliyeti artıracığından hepsine ulaşılamamış; çalışma grubuna alınacak öğretmenler küme örneklem yöntemi ile tespit edilmiştir.

Düzce il merkezi ve ilçelerinde toplam 3.686 öğretmen görev yapmaktadır. Ölçekler; Çilimli, Gölyaka, Kaynaşlı ve Düzce merkezdeki 23 okulda görev yapan 263 öğretmene ulaşılarak uygulanmıştır. Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan Düzce ilinde devlet okullarında görev yapan 3.686 öğretmeni, 263 kişilik bir çalışma grubunun temsil edebileceği varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	170	64.6
	Erkek	93	35.4
Yaş	21-30	77	29.3
	31-35	80	30.4
	36-40	45	17.1
	41-45	32	12.2
	46+	29	11.0
	Mesleki Kıdem	0-5	65
6-10		79	30.0
11-15		44	16.7
16-20		38	14.4
21+yıl		37	14.1
En Son Mezun Olunan Yükseköğretim Kurumu	Eğitim Enstitüsü	4	1.5
	Eğitim Yüksekokulu	14	5.3
	Eğitim Fakültesi	204	77.6
	Lisansüstü	17	6.5
	Diğer (Öğretmen Okulu vb.)	24	9.1
Brans	Sınıf Öğretmeni	103	39.2
	Matematik	25	9.5
	Fen Grubu	17	6.5
	Türkçe / Edebiyat	28	10.6
	Sosyal B.(Tarih, Coğrafya, Din K.)	24	9.1
	İngilizce	34	12.9
	Diğer (Resim, Müzik, Beden Eğ. Teknoloji Tas. vb.)	32	12.2

Tablo 1'e bakıldığında örnekleme oluşturan öğretmenlerin büyük bir kısmı (N=170, % 64.6) kadın, kalan kısmı da (N=93, % 35.4) erkektir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin %76.8'inin 40 yaş ve altında olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluğu yaşları genç olan öğretmenlerdir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin %71.4'ünün mesleki kıdemlerinin 15 yıl ve altında olduğu; çoğunluğunun mesleki kıdemlerinin fazla olmadığı görülmektedir.

Tablo 1'e bakıldığında örnekleme oluşturan öğretmenlerin mezun oldukları yükseköğretim kurum türleri yönünden dağılımları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,5'i (N=4) eğitim enstitüsü mezunu iken % 5,3'ü (N=14) eğitim yüksekokulu mezunudur. % 77.6'sı (N=204) eğitim fakültelerinden mezun öğretmenler iken katılımcıların % 6,5'i (N=17) lisansüstü

mezuniyet derecesine sahiptir. % 9.1'lik (N=24) kısım ise diğer eğitim kurumlarından mezundur. Diğer eğitim kurumlarından kastedilen öğretmen yetiştiren bir kurum dışından mezun olup (Örneğin Ziraat fakültesi) formasyonla öğretmenliğe atanan kişilerdir veya öğretmen okulu mezunlarıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmının eğitim fakültelerinden mezun oldukları görülmektedir.

Tablo 1'e bakıldığında örnekleme oluşturan öğretmenlerin branşları yönünden dağılımları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 39,2'si (N=103) sınıf öğretmeni, % 9,5'i (N=25) matematik öğretmeni, % 9,5'i (N=17) fen grubu (fizik, kimya, biyoloji) öğretmenidir. Türkçe/edebiyat öğretmenlerinin oranı % 10,6 (N=28), İngilizce öğretmenlerinin oranı % 12,9'dur (N=34). Resim, müzik, beden eğitimi, teknoloji ve tasarım gibi branşlar ise % 12, 2'lik (N=32) kısmı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmını sınıf öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumuna etkisini betimleyen ölçek Kolatan (2007) tarafından geliştirilmiş, tek boyutlu bir ölçektir (Ek-2). Ölçekteki maddelere verilecek cevaplarda beşli derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerine göre şu sonuçlar elde edilmiştir: düşük faktör yük değeri veren iki madde ölçekten çıkarılmış; KMO 0,964, açıklanan varyans %62,32 ; Faktörlük değerleri 0,35 ile 0,87 arasında değişmiştir. Crombach Alpha 0,94; madde toplam korelasyon değerleri 0,31 ile 0,85 arasında değişmiştir. Bu ölçekte; Hiç Katılmıyorum: 1; Az Katılıyorum: 2; Katılıyorum: 3; Çok Katılıyorum: 4; Tamamen Katılıyorum: 5; şeklinde puanlanmıştır.

Okul kültürünü oluşturmada eğitim yöneticisinin rolü ve iş durumuyla ilişkisinin araştırılması için İlğan, Parylo, Süngü (2015) tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmış İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır (Ek-3). Bu ölçek üç alt boyuta sahiptir. Bunlar a) yönetsel destek, b) iş çevresi ve olanakları ve; c) maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim boyutlarıdır. Ölçme aracı Likert tipi derecelendirme ölçeği olup iş doyumuyla ilgili 14 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte; Beni hiç tatmin etmez: 1; Beni yeterince tatmin etmez: 2; Beni orta düzeyde tatmin eder: 3; Beni oldukça tatmin eder: 4; Beni çok tatmin eder: 5 şeklinde puanlanmıştır.

İş doyumu ölçeğinden alınan yüksek puanlar yüksek iş doyumunun göstergesidir. İş doyumu ölçeği için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda KMO ,891; Açıklanan varyans %60,35 olarak belirlenmiş faktör yük değerleri ise 0,584 ile 0,857 arasında değişmiştir. Alpha güvenilirlik katsayısı 0,892; madde toplam korelasyon değerleri 0,486 ile 0,777 arasında değişmiştir.

3.4.Verilerin Toplanması

Veriler 30.04.2015 tarihinde Düzce Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin kapsamında (Ek-1), öğretmenlerin gönüllülük esasına göre araştırmacı tarafından okullara dağıtılarak uygulanmıştır.

3.5.Veri Analizi

Verileri toplama sürecinin ardından analizlere geçilmeden önce kodlanan ölçek maddelerinin normal dağılıma uygun olup olmadığına ilişkin Shapiro Wilk ve Kolmogrov Smirnov testlerinin sonuçları ile çarpıklık basıklık değer aralıklarına bakılmıştır. Buna göre SW ve KS testleri her bir ölçek maddesi için $p>0.05$ sonucunu vermiş; basıklık-çarpıklık katsayıları da $\pm 1,96$ aralığında hesaplanmıştır.Dolayısıyla analizler için parametrik testlerin uygun olduğuna karar verilmiştir. Veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında betimsel istatistiklerin yanında ikili değişkenler için t testi, ikiden fazla değişkenler için tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis testi, kullanılmıştır. Bu analizlerin yanında örgüt kültürü ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanması için ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rollerinin öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisini belirlemek için yapılan istatistiksel işlemlerin sonuçları ve yorumları yer almaktadır. Buna göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin betimsel istatistikler tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Madde Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Maddeler	N	\bar{X}	SS
1. Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	263	3,84	,90
2. Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	263	3,91	,89
3. Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	263	3,81	,89
4. Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	263	3,86	,95
5. Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	263	3,91	,87
6. Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	263	3,86	,91
7. Teknolojik gelişmeleri takip eder.	263	3,87	,78
8. Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	263	4,12	,77
9. Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	263	3,82	,85
10. Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	263	3,97	,87
11. Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	263	3,90	,92
12. Öğretmenlerin eğitim kalitesinin yükseltmesini teşvik eder.	263	3,87	,83
13. Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	263	4,11	,75
14. Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	263	3,92	,83
15. Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	263	3,86	,88
16. Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	263	3,69	,98
17. Okulda uyum sorunu yaşayan öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	263	3,91	,82
18. Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	263	3,79	,97
19. Okul paydaşlarının birbirlerinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam oluşturmaya çalışır.	263	3,84	,93
20. Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	263	3,87	,83
21. Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar	263	3,92	,85
22. Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlamaya çalışır.	263	3,91	,94

23. Okulda törenler, toplantılar, etkinlikler düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	263	3,89	,88
24. Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	263	3,92	,83
25. Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	263	3,89	,87
26. Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini almaya çalışır.	263	3,96	,85
27. Okulun hedeflerinin, değerlerinin öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	263	3,89	,81
28. Okulda yapılacak faaliyetleri önceden planlayıp öğretmen, öğrenci ve velilerin katılımını sağlamaya çalışır.	263	3,91	,86
Örgüt Kültürü Genel Ortalaması	263	3,88	,64

Likert tipi derecelendirme ölçeklerinde \bar{X} = 1-1.80 aralığında ise çok az; \bar{X} =1.81-2.60 aralığında ise az; \bar{X} =2.61-3.40 aralığında ise orta; \bar{X} =3.41-4.20 aralığında ise çok; \bar{X} =4.21-5.00 aralığında ise madde ortalamasının yüksek düzeyde olduğu anlamını taşımaktadır. Tablo 2 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürünün örgüt kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin algının ortalamasının \bar{X} =3,88 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre öğretmenler okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolünün yüksek düzeyde olduğu algısına sahiptirler. Ortalaması en yüksek çıkan maddeler 8. (\bar{X} =4,11) ve 13. (\bar{X} =4,11) maddelerdir. Buna göre öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin çalışanlara ve öğrencilere değer verdiği; okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalıştıkları görüşüne sahiptirler. Ölçekte ortalaması en düşük çıkan maddeler ise 16. (\bar{X} = 3,68) ve 18. (\bar{X} =3,79) maddelerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyet düzenler ve bunlara öncülük eder; başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir görüşlerine daha az katılmışlardır. Kolatan (2007) 292 öğretmene uyguladığı aynı ölçekte ortalamasının en düşük olduğu maddeyi “Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyet düzenler ve bunlara öncülük eder.” olan 16. madde (\bar{X} =3,30); en yüksek puan ortalamasına sahip madde 8. (\bar{X} =3,69) 13. madde (\bar{X} =3,76) olarak tespit etmiştir. Buna göre her iki araştırmada da benzer maddelerin düşük ve yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür. Şimşek'in (2003) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla hazırladığı çalışmasında 17 okulda evrenin %57.25 ini oluşturan 706 öğretmene ulaşılmış ve okulların %19'unun üst düzeyde güçlü kültüre, %75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, %6'sının vasat kültüre sahip olduğu; Kaya (2014) okul

kültürünü araştırdığı çalışmasında genel olarak öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili olumlu algıya sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ada ve Ayık (2008) İlköğretim okullarında okul kültürünü araştırdıkları çalışmalarında yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünün bütün boyutlarına ilişkin görüşlerinin ($X :3,51$) ortalama ile “çok katılıyorum” düzeyinde olduğunu; Arslan vd. (2005) ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması konulu çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel kültürün bütün boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerinin ortalamasını ($\bar{X}=3,43$) yani “katılıyorum” düzeyinde; Tezcan (2007) öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü araştırdığı çalışmasında okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinden gözlenen davranışların ortalamasını $\bar{X}=3.55$ olarak; Ayık ve Şayir (2015) öğretmen algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında okul kültürü boyutları açısından en yüksek ortalama ortak amaçlar boyutunda ($\bar{X} =3.47$) olurken, en düşük ortalamanın öğretmen işbirliği boyutunda ($\bar{X}=3.09$) olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Demirtaş (2010) okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında en yüksek ortalamanın ($\bar{X} = 3,74$) amaç birliği faktöründe olduğunu; Demirtaş, Emekyapar (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisini araştırdığı çalışmalarında okul kültürü ölçeğinin beş faktöründen elde edilen ortalamaların “Katılıyorum” aralığına (3.40-4.19) denk geldiğini, en yüksek ortalamanın “İletişim” faktöründe ($\bar{X}= 3.871$), en düşük ortalamanın ise “İklim” faktöründe ($\bar{X} = 3.433$) olduğunu tespit etmişlerdir. Doğan (2010) okul müdürlerinin okul kültürünün gerçekleştirme düzeylerini tespit etmek amacıyla öğretmenler ve okul müdürlerine tarih, değerler, hikayeler, kahramanlar, gelenekler alt boyutlarından oluşan okul kültürü ölçeği uygulamış, her iki grubunda okul kültürü algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmış; her iki grubun en çok tarih boyutuna katılıyor olduğu bulgusuna ulaşmıştır

Tablo 3’te iş doyumu ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 3: İş Doyumu Ölçeğinin Madde Ortalamaları ve Standart Sapmaları

İş Doyumu Maddeleri	N	\bar{X}	SS
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	263	3,21	1,03
2. Aldığım maaş ve ücretin miktarı	263	2,77	,99
3. İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı	263	2,95	1,07
4. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim	263	3,67	,92
5. Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi	263	3,50	1,03
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	263	3,30	1,09
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansımın olması	263	3,83	2,61
8. Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik	263	3,43	1,05
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	263	2,74	1,15
10. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması	263	3,24	1,02
11. Okulumun geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	263	3,17	,99
12. Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatın olması	263	3,65	,88
13. Okuldaki rekabet fırsatı	263	3,18	,91
14. Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	263	3,54	1,01
İş Doyumu Genel Ortalaması	263	3,30	,74

Tablo 3 İncelendiğinde öğretmenlerin iş doyumları ortalamaları $\bar{X}= 3,30$ olarak saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyin biraz üzerinde olduğu saptanmıştır. Fakat tabloya bakıldığında ölçeğin maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim boyutlarında yer alan 2. ($\bar{X}=2,76$) ve 9. ($\bar{X}=2,74$).sorulara verilen yanıtların ortalamasının ölçeğin genel ortalamasından çok daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin çoğu aldıkları maaş ve ücretin miktarından, aldıkların ücretin adaletlilik derecesinden memnun değildiler.

.Benzer sonuçlar Balcı (1985) eğitim yöneticileri; Özdayı'nın (1990) resmi ve özel lise öğretmenleri; Tahta (1995) okul öncesi öğretmenleri; Birlik (1999) öğretmenler; Günbayı (1999) ilköğretim okulu öğretmenleri; Balcı (2004) meslek lisesi öğretmenleri ve Gülay ile Hergüner'in (2006) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerdir. Ölçekte en yüksekte ortalamaya

sahip maddeler ise 4. ($\bar{X}=3,66$) ve 7. ($\bar{X}=3,82$) maddelerdir. Öğretmenler iş arkadaşlarıyla ve etkileşimde bulunduğu kişiler ile iletişimlerinin kendilerini oldukça tatmin ettiği görüşüne; iş sırasında birlikte çalıştıkları arkadaşlarını tanıma şanslarının olmasının kendilerini çok tatmin ettiği görüşüne sahiptirler.

Çevik (2010) örgütsel iklim ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi 14 okuldaki 422 öğretmenle araştırdığı çalışmasında iş doyumunu orta düzeyde; İlğan vd. (2015) öğretmenlerin iş doyumlarını okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına göre araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin iş doyumlarını orta düzeyde; Özcan (2013) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında genel olarak öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Özcan (2013), Öğretmenlerin genel olarak doyuma ulaştığı alt boyut olarak çalışma ortamı boyutunu tespit etmekle birlikte diğer boyutlarda doyumsuzluktan bahsetmenin mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Ayan ve Koçacık (2010) araştırmalarında öğretmenlerin iş doyumunu düzeyini $\bar{X}=3,5$; Maele ve Houtte (2012) Belçika’da yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyumunu $\bar{X}=3,54$ olarak saptamışlar; bu çalışmadaki iş doyumunu düzeyi ($\bar{X}=3,30$) ile birbirine yakın sayılabilecek bir sonuç olmakla birlikte bu çalışmaya katılan öğretmenlerin nispeten daha az doyuma ulaştıklarını söylemek mümkündür. Klassen ve Andersen (2009) araştırmalarının sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu ortalamalarını $\bar{X}=3,94$ olarak belirlemişler; araştırma sonucu bu araştırmanın sonucuna göre yüksek sayılabilecek bir değere sahiptir. Cheng ve Ren (2010) Tayvanlı öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdıkları çalışmalarında $\bar{X}=3,06$ değerini tespit etmişler; bu çalışmaya göre Tayvanlı öğretmenlerin iş doyumları nispeten daha düşüktür. Perrachione, Rooser ve Petersen (2008), Missori’de yaptıkları araştırmada işlerinde doyum sağlayan öğretmenlerin oranının oldukça yüksek olduğu; eğitim alanında profesyonel yıpranma ve stresin oldukça yüksek olmasına rağmen öğretmenlerin kişisel doyumlarının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Değişkenlerin cinsiyete göre puanlarının değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Kültürü ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan t-testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	T	P
Okul Kültürü	Kadın	170	3.85	0.58	261	-0.843	0.07
	Erkek	93	3.92	0.74			
Yönetmel Destek	Kadın	170	3.40	0.89	261	-1.011	0.31
	Erkek	93	3.52	0.96			
İş Çevresi ve Olanakları	Kadın	170	3.45	0.87	261	-0.132	0.89
	Erkek	93	3.46	0.74			
Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	Kadın	170	2.91	0.81	261	-0.068	0.94
	Erkek	93	2.92	0.86			

Tablo 4'e bakıldığında okul müdürünün okul kültürü oluşturma ve iş doyumunu değişkeninin alt boyutlarının araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri yönünden anlamlı bir ilişki oluşturup oluşturmadığı görülmektedir. Tabloya göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır [$t(261) = -0.843, p > .05$]. Araştırmanın diğer değişkeni olan iş doyumunun alt boyutları da öğretmenlerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Yönetmel destek alt boyutu için değerler [$t(261) = -1.011, p > .05$] şeklinde iken iş çevresi ve olanakları alt boyutu için [$t(261) = -0.132, p > .05$], maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim alt boyutu için [$t(261) = -0.068, p > .05$] şeklindedir.

Kolatan (2007), Balaban (2014), Tezcan (2007), Doğan (2010) okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulmasındaki rolüne ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulmazken; Bilgin (2009), okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü yönetici ve öğretmen algılarına göre araştırdığı çalışmasında güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü alt boyutlarından oluşan bir ölçek kullanmış; ölçeğin tüm alt boyutlarında hem yöneticilerde hem de öğretmenlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Aksu vd. (2003) okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulamazken; Demirtaş ve Ersözlü (2007), okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili görüşlerinin cinsiyet

değişkenine göre farklılaştığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaya göre bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul kültürüyle ilgili daha olumlu bir algıya sahiptirler. Ada ve Ayık (2008) ilköğretim okullarında okul kültürünü araştırdıkları çalışmalarında yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültüründe, cinsiyet değişkenine göre farklılıklar olduğu; kadın yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünü algılarının erkek yönetici ve öğretmen algılarından daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer bir sonuç Terzi (1999) tarafından yapılan “Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı araştırmada da görülmektedir.

Akkuş (2010) rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında, rehber öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; Gülay ve Hergüner (2006) beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarını araştırdıkları çalışmalarında beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre; Ertürk ve Keçecioğlu (2012) çalışanların iş doyumunu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Filiz (2014) öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa ulaşmış; maddi açıdan doyum boyutunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha çok doyum sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. Samadov (2006) iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında kadınlar ve erkeklerin, ast-üst ilişkisi, kişilik, statü, zeka ve yetenek ve kararlara katılma boyutlarında farklılaştıkları sonucunu tespit etmiştir. Gligoroviç, Nikolić, Terek, Glušac ve Tasic; Sırbistan'daki 57 okulda iş doyumunun okul kültürüne etkisi araştırdıkları çalışmalarında cinsiyet değişkeninin iş doyumunun iki boyutunda anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Okul kültürü ve iş doyumunu değişkenlerinin öğretmenlerin yaşına göre değişip değişmediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Okul Kültürü İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Değişkenler</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Doyumunun Alt Boyutları	Okul Kültürü	Gruplar Arası	1.554	0.388	4	0.939	0.442
		Gruplar İçi	106.704	0.414	258		
		<i>Toplam</i>	108.258		262		
	Yönetmel Destek	Gruplar Arası	3.970	0.993	4	1.175	0.322
		Gruplar İçi	218.015	0.845	258		
		<i>Toplam</i>	221.985		262		
	İş Çevresi ve Olanakları	Gruplar Arası	4.106	1.026	4	1.499	0.203
		Gruplar İçi	176.667	0.685	258		
		<i>Toplam</i>	180.773		262		
	Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	Gruplar Arası	6.255	1.564	4	2.300	0.059
		Gruplar İçi	175.384	0.680	258		
		<i>Toplam</i>	181.639		262		

Tablo 5'te Öğretmenlerin yaş aralıkları ile okul kültürü oluşturma ve iş doyumunun alt boyutlarından *Yönetmel Destek*, *İş Çevresi ve Olanakları*, *Maddi Olanaklar*, *Güvenlik ve Gelişim* arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 5'te verilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır [$F(4, 258) = 0.939, p > .05$].

Öğretmenlerin yaşları ile iş doyumunun alt boyutların olan *yönetmel destek* [$F(4, 258) = 1.175, p > .05$]; ikinci alt boyut olan *iş çevresi ve olanakları* [$F(4, 258) = 1.499, p > .05$]; üçüncü alt boyut olan *maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim* [$F(4, 258) = 2.300, p > .05$] alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Şahin (2014), Doğan (2010), Kolatan (2007) öğretmenlerin okul kültürü algıları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiş; Balaban (2014) resmi özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarını araştırdığı çalışmasında demokratik yönetim ve katılım, iş birliği destek ve güven, okul-çevre ilişkisi, bütünleşme ve aidiyet alt boyutlarından oluşan bir ölçek kullanmış ve buna göre 20-30 yaş öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının demokratik yönetim ve katılım boyutunda daha zayıf buldukları, 41-50 yaş grubu öğretmenlerin ise demokratik yönetim ve katılım boyutuna yönelik daha olumlu

algılara sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tezcan (2007), öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü araştırdığı çalışmasında 26-35 yaş arası öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolüne ilişkin algılarının daha olumlu olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ören vd. (2005) örgütsel kültürün iş gücü verimliliğine etkisini araştırdıkları çalışmalarında yaşın artmasıyla örgüt kültürünün de daha çok benimsendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Ertürk ve Keçecioğlu (2012) çalışanların iş doyumunu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler:öğretmenler üzerine örnek bir uygulama çalışmasında öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlar; Maele ve Houtte (2012) ; Ma ve MacMillan (1999) , Karadağ vd. (2009) da öğretmenlerin yaşları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Gülay ve Hergüner (2006) beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarının araştırdıkları çalışmalarında yaş değişkenine göre yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin “yönetim ve denetim biçimi ” boyutunda yaşadıkları iş doyumları diğer grupların yaşadıkları iş doyumuna göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Filiz (2014), idari bakımından doyum sonuçlarına göre 21-30 yaş öğretmenler ile 41-50 yaş öğretmenler arasında, maddi açıdan doyum sonuçlarına göre 21-30 yaş öğretmenler ile 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler arasında fark olduğu; yaş ilerledikçe öğretmenlerin işlerinden büyük ölçüde doyum duydukları sonucuna ulaşmıştır. Samadov (2006), 20 yaş ve altındaki çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Okul kültürü ve iş doyumunu değişkenlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişip değişmediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Kültürü İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Değişkenler</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>sd</i>	F	P
İş Doyumunun Alt Boyutları	Okul Kültürü	Gruplar Arası	1.392	0.348	4	0.840	0.501
		Gruplar İçi	106.866	0.414	258		
		<i>Toplam</i>	108.258		262		
	Yönetmel Destek	Gruplar Arası	1.118	0.279	4	0.326	0.860
		Gruplar İçi	220.867	0.856	258		
		<i>Toplam</i>	221.985		262		
	İş Çevresi ve Olanakları	Gruplar Arası	1.266	0.316	4	0.455	0.769
		Gruplar İçi	179.507	0.696	258		
		<i>Toplam</i>	180.773		262		
	Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	Gruplar Arası	3.570	0.892	4	1.293	0.273
		Gruplar İçi	178.069	0.690	258		
		<i>Toplam</i>	181.639				

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul kültürü oluşturma ve iş doyumunun alt boyutlarından *Yönetmel Destek*, *İş Çevresi ve Olanakları*, *Maddi Olanaklar*, *Güvenlik ve Gelişim* arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür [$F(4, 258) = 0.840, p > .05$].

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile iş doyumunun alt boyutlarından olan *Yönetmel Destek* [$F(4, 258) = 0.326, p > .05$]; ikinci alt boyut olan *İş Çevresi ve Olanakları* [$F(4, 258) = 0.455, p > .05$]; üçüncü alt boyut olan *Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim* [$F(4, 258) = 1.293, p > .05$] boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunamamıştır.

Doğan (2010), okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini yöneticiler ve öğretmen algısına göre araştırması çalışmasında; Aksu, Fırat, Şahin (2003) okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre araştırdıkları çalışmalarında; Şahin (2014) öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin okul kültürü algılarını araştırdığı çalışmasında; Terzi (2005) ilköğretim okullarında örgüt kültürünü araştırdığı çalışmasında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgüt kültürünü algılamalarına

yönelik herhangi bir farklılık bulamamışlardır. Bilgin (2009), okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü yönetici ve öğretmen algılarına göre araştırdığı çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Balaban (2014), resmi özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarını araştırdığı çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre şu sonuçlara ulaşmıştır: 11- 15 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul kültürü algılarının Demokratik Yönetim ve Katılım, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul kültürü algılarının Okul-Çevre İlişkisi boyutunda olumlu olduğu; 1-5 yılı çalışan öğretmenlerin ise bütün alanlarda algılarının olumsuz olduğu; Tezcan (2007); öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü araştırdığı çalışmasında '3 yıl ve altı' kıdem aralığına sahip öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolüne ilişkin algılarının daha olumlu olduğu; Terzi (1999) 1-5 yıl ve 11 yıl üzeri ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulmuş; farklılığın 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri kıdem grubunda 1-5 yıldan yana, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri kıdem grubunda ise 6-10 yıl kıdem grubundan yana olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akkuş (2010) rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında; Gülay ve Hergüner (2006) beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarını araştırdıkları çalışmalarında; Ertürk ve Keçecioglu (2012) çalışanların iş doyumunu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama çalışmasında öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Karadağ vd. (2009) öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16–20 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı, daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözleendiği ve 21–25 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaştığı, 25 yıl ve üstü kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar bir yükseliş gözleendiği; Samadov (2006), iş doyum düzeyinin kararlara katılma boyutunda en yüksek oran çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan grupta olduğu, uzun süredir çalışma hayatı içinde olan işgörenlerin iş doyumlarında kararlara katılma düzeyi daha kısa süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır

Okul kültürü ve iş doyumu değişkenlerinin öğretmenlerin mezun oldukları yükseköğretim derecesine göre değişip değişmediğine ilişkin Kruskal Wallis analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Yükseköğretim Derecesi İle Okul Kültürü ve İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Kruskal Wallis (KW) Sonuçları

Alt Boyutlar	Grup Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Okul Kültürü	Eğitim YO	14	134.89	3	5.92	0.11
	Eğitim Fak	204	133.22			
	Lisansüstü	17	137.15			
	Diğer	24	94.71			
Yönetmel Destek	Eğitim YO	14	132,25	3	1.53	0.67
	Eğitim Fak	204	132,32			
	Lisansüstü	17	124.00			
	Diğer	24	113.23			
İş Çevresi ve Olanakları	Eğitim YO	14	145.04	3	1.61	0.65
	Eğitim Fak	204	131.29			
	Lisansüstü	17	117.09			
	Diğer	24	119.44			
Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	Eğitim YO	14	150,89	3	1.66	0.64
	Eğitim Fak	204	127,46			
	Lisansüstü	17	140,09			
	Diğer	24	132,27			

Tablo7’de öğretmenlerin mezun oldukları yükseköğretim kurumu ile okul kültürü oluşturma ve iş doyumunun alt boyutlarından *Yönetmel Destek*, *İş Çevresi ve Olanakları*, *Maddi Olanaklar*, *Güvenlik ve Gelişim* arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan Kruskal Wallis (KW) analizi sonuçları görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin algılarının; öğretmenlerin mezun oldukları okul türü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır (χ^2 (sd=3) = 5.926, $p > .05$].

Öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim düzeyleri iş doyumunun alt boyutlarından ilki olan *Yönetmel Destek* [χ^2 (sd=3) = 1.534, $p > .05$.]; ikinci alt boyut olan *İş Çevresi ve Olanakları* [χ^2 (sd=3) = 1.616, $p > .05$.]; üçüncü alt boyut olan *Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim* [χ^2 (sd=3) = 1.668, $p > .05$] boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır.

Aksu vd. (2003) okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını öğretmen algılarına göre araştırdıkları çalışmalarında, Ören vd. (2005) örgütsel kültürün iş gücü verimliliğine etkisini araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Kolatan (2007) “Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar” bağımlı değişkenine ilişkin en son mezun olunan okul türüne göre anlamlı bir fark tespit etmiştir. Ada ve Ayık (2008) ilköğretim okullarında okul kültürünü yönetici ve öğretmen algılarına göre araştırdıkları çalışmalarında, ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenler lisans ve yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algıladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akkuş’un (2010) rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında en son mezun olunan okul türüne göre anlamlı bir fark bulamazken; Gülay ve Hergüner (2006) beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarının araştırdıkları çalışmalarında en son mezun olunan okul türü değişkenine göre eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenlerin “sosyal gereksinimler” boyutunda yaşadıkları iş doyumları diğer grupların yaşadıkları iş doyumuna göre anlamlı olarak düşük olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Filiz (2014) fakülte mezunları ile yüksek lisans mezunları ve doktora mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş; ayrıca öğrenim durumuna göre duygusal bakımdan doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiş; fakülte mezunları ile doktora mezunları ve doktora mezunları ile yüksek öğrenim okulu mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmış; eğitim düzeyleri yüksek öğretmenlerin duygusal iş doyumlarının daha az eğitim görmüş öğretmenlere oranla daha iyi olduğu tespit etmiştir. Özcan (2013), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarını araştırdığı çalışmasında lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumlarında ön lisans ve master mezunu öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Samadov (2006) yüksek lisans mezunu çalışanların diğer eğitim düzeyine mensup çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 8’de öğretmenlerin branşları ile iş doyumunun alt boyutları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Branşları İle İş Doyumunun Alt Boyutları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Değişkenler</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>sd</i>	F	P
İş Doyumunun Alt Boyutları	Okul Kültürü	Gruplar Arası	2.556	0.426	6	1.032	0.405
		Gruplar İçi	105.703	0.413	256		
		<i>Toplam</i>	108.258		262		
	Yönetmel Destek	Gruplar Arası	5.102	0.850	6	1.004	0.423
		Gruplar İçi	216.884	0.847	256		
		<i>Toplam</i>	221.985		262		
	İş Çevresi ve Olanakları	Gruplar Arası	1.528	0.255	6	0.364	0.901
		Gruplar İçi	179.245	0.700	256		
		<i>Toplam</i>	180.773		262		
	Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	Gruplar Arası	6.599	1.100	6	1.609	0.145
		Gruplar İçi	175.040	0.684	256		
		<i>Toplam</i>	181.639		262		

Tablo 8’de öğretmenlerin branşları ile okul kültürü oluşturma ve iş doyumunun alt boyutlarından *Yönetmel Destek*, *İş Çevresi ve Olanakları*, *Maddi Olanaklar*, *Güvenlik ve Gelişim* arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. [$F(6, 256) = 1.032, p > .05$].

Filiz (2014) öğretmenlerin branşlarına göre duygusal bakımından tükenmişlik düzeyleri arasında sınıf öğretmenleri ile matematik öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmuştur. Özcan (2013), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu araştırdığı çalışmasında genel, ödeme, terfi, yönetim, özlük, ödül, süreç, iş arkadaşları, çalışma ortamı, iletişim alt boyutlarından oluşan bir ölçek kullanmış ve branş değişkenine göre alt boyutlarda anlamlı farklılaşmalar bulmuştur. Buna göre rehber öğretmenler en yüksek iş doyumuna sahip görünürken; iş doyumunu en düşük branş olarak bilişim teknolojileri öğretmenliği bulgusuna ulaşmıştır. Her bir alt boyut için en yüksek ve en düşük ortalamalar değerlendirildiğinde, ödeme alt boyutu için beden eğitimi öğretmenleri en yüksek iş doyumunu puanına sahip olarak karşımıza çıkarken, görsel tasarımı öğretmenleri için ise en düşük olarak gerçekleşmiştir. Terfi alt boyutu için branşı en yüksek iş doyumunu puanına müzik öğretmenleri sahip olurken, branşını belirten

öğretmenlerden fen bilgisi branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. Yönetim alt boyutu için branşı en yüksek iş doyumu puanına beden eğitimi öğretmenleri sahip olurken, rehberlik branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. Özlük alt boyutu için en yüksek iş doyumu puanına görsel tasarım öğretmenleri sahip olurken, bilişim teknolojileri branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. Ödül alt boyutu için branşı en yüksek iş doyumu puanına müzik öğretmenleri sahip olurken, okul öncesi branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. İş süreçleri alt boyutu için en yüksek iş doyumu puanına rehberlik öğretmenleri sahip olurken, bilişim teknolojileri branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. İş arkadaşları alt boyutu için en yüksek iş doyumu puanına rehber öğretmenler sahip olurken, bilişim teknolojileri branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. Çalışma ortamı alt boyutu için en yüksek iş doyumu puanına beden eğitimi öğretmenleri sahip olurken, din kültürü ve ahlak bilgisi branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır. Son olarak iletişim alt boyutu için branşı en yüksek iş doyumu puanına rehber öğretmenler sahip olurken, bilişim teknolojileri branşı da en düşük iş doyumu puanına sahip olmaktadır.

Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolüne ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4
İş Doyumu Ölçeği				
1.Maddi Olanaklar, Güvenlik ve Gelişim	1	.552**	.572**	.376**
2.Yönetmel Destek		1	.684**	.633**
3.İş Çevresi ve Olanakları			1	.398**
4.Örgüt Kültürü Ölçeği				
Örgüt Kültürü				1
<i>n =263, *p<.05, ** p<.01</i>				

Tablo 9’da okul müdürlerinin örgüt kültürü oluşturmalarına ilişkin öğretmen algıları ile iş doyumları puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre iş doyumunun alt boyutlarından olan “maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim boyutu” ile okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir

ilişki saptanmıştır [$r=.37$] . Buna göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arttıkça maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim boyutundaki öğretmen puanlarının da artacağını söylemek mümkündür. İş doyumunun 2. alt boyutu olan “yönetmel destek” ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü anlamlı görece yüksek bir ilişki ortaya çıkmıştır [$r=.63$]. İş doyumunun alt boyutlarından olan “iş çevresi ve olanakları” ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü görece düşük düzeyde anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır [$r=.39$]. Buna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin algıları arttıkça öğretmenlerin iş çevresi ve olanaklarına ilişkin algılarının artacağını söylemek mümkündür.

Oliver (2007), Kentucky’de bulunan 28 okuldaki 760 öğretmene uyguladığı ölçeklerle okul kültürü, iş doyumunu, öğrenci devamsızlıkları ve öğrenci notları arasındaki ilişkiyi araştırmış; okul kültürü ile iş doyumunu arasında bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlı bir şekilde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gligoroviç vd. Sırbistan’da bulunan 57 okuldaki 362 öğretmenin dahil edildiği ve okul kültürünün üç boyutu (Öğretmen-Profesyonellik ve Hedef Koyma, İdare tarafından Mesleki Muamele, Öğretmen İşbirliği) ve iş doyumunun dokuz boyutu (İş Ücreti, Promosyon, Denetleme, Maaş dışında Verilen Haklar, Grup Ödülleri, Çalışma yöntemi, İş arkadaşlıkları, İş niteliği, İletişim) arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında iş doyumunun okul kültürünün her üç boyutu ile de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı ve okul kültürü ile iş doyumunu boyutları arasındaki ilişki moderatör olarak kullanılmış; hiyerarşik geri dönüş analizinden gelen sonuçlar cinsiyetin etkisinin iki boyutunu göstermiş; emeklilik sigortası ve çalışma usulleri ile yaşın ılımlı etkisi iş tatmininin Emeklilik sigortası, Çalışma Usulleri, İş arkadaşları ve İletişim olan dört boyutunu da etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre araştırmacılar; okul kültürünün ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumunu etkilediği; okul kültürü geliştirilebilir olmanın yanı sıra öğretmenlerin iş memnuniyetini de artırıcı özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sabri vd.(2011) örgüt kültürünün iş tatminine etkisini Pakistan’ın Lahor kentindeki özel ve devlet enstitüleri ile üniversitelerde çalışan 347 öğretmen üzerinde araştırmış; araştırma sonuçlarını örgüt kültürünün yöneticilerle ilişkisi ve örgüt

k ltr n n çalışanlarla ilişkisi şeklinde katagorize etmişlerdir. Çalışmanın sonucu göstermiştir ki örgüt kültürünün her iki grup üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve önemlidir. Ayrıca alışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi, y neticilerdeki etkisinden daha yüksektir. Davoodalmousavi (2013) biyoteknoloji şirketlerinde örgüt kültürü ve çalışanların iş doyumunuyla ilişkisini araştırdığı çalışmasında örgüt kültürü ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çevik (2010) tarafından ilköğretim kurumlarında örgütsel iklim ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırıldığı yüksek lisans tezinde örgütsel iklim ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre örgütsel iklimi olumlu etkileyen davranışlar arttıa öğretmenlerin işten sağladıkları doyum da artmaktadır. Bir okulda öğretmenler arasında, öğretmenler ve idareciler arasında iyi bir iletişim varsa, sorunlar yardımlaşma ve işbirliği içinde çözülebiliyorsa o okuldaki örgütsel iklim de olumlu demektir. Örgütsel iklimin olumlu olması da okulda çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin motivasyonunu arttırmakta ve iş doyumunu da yükseltmektedir.

Tezcan (2007)  ğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü araştırmış ve yaş, kıdem ve bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Buna göre yaşı daha genç olan öğretmenler ile mesleki kıdemleri az ve buldukları okulda 1 yıldan az süredir çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okul kültürünü oluşurmada rollerinin olduğunu düşünmektedirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Araştırmada;

a) Okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolünün ne düzeyde olduğu alt amacına yanıt aranmış ve elde edilen bulgular sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmada yüksek düzeyde rolü olduğu tespit edilmiştir.

b) Okul müdürünün okul kültürünü oluşturmadaki rolü öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bulgulara neticesinde cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarında kadın ve erkek öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün rolü ve bunun iş doyumuyla ilişkisine yönelik görüşlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani kadın ve erkek öğretmenler bu konuyla ilgili benzer görüşlere sahiptirler. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri ve bunun iş doyumuyla ilişkisini yaş değişkenine göre tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlerin yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü ve iş doyumuyla ilişkisine yönelik görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yani öğretmenler farklı mesleki kıdeme sahip olsalar da konuyla ilgili görüşleri birbirine benzemektedir. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri ve bunun iş doyumuyla ilişkisini öğretmenlerin en son mezun oldukları yükseköğretim derecesi değişkenine göre tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü ve bunun iş doyumuyla ilişkisini öğretmenlerin branşı değişkenine göre tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

c) Öğretmenlerin iş doyumlarının ne düzeyde olduğu bu araştırmanın bir diğer alt amacını oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyin biraz üzerinde olduğu saptanmıştır. Fakat öğretmenlerin ölçekteki maaş ve ücretle ilgili sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda iş doyumları düzeyleri ölçeğin genel ortalamasından daha düşük

düzyededir. Buna göre öğretmenler maaş konusunda daha az doyum sağlamaktadır demek mümkün olacaktır.

d) Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, kıdemleri ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

e) Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolü ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiye araştırılmış ve iş doyumunun alt boyutlarından olan yönetsel destek ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında görece pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre okul müdürünün adaletli davrandığı algısına sahip, saygı gördüğüne inanan, işini yaparken takdir edilen, okul müdüründen destek ve rehberlik gören öğretmenlerin okul kültürünü oluşturmaya ilişkin görüşleri, pozitif yönlüdür. İş doyumunun diğer boyutlarından olan iş çevresi ve olanakları ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü görece düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş doyumunun “maddi olanaklar, güvenlik ve gelişim” boyutu ile okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen algıları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bu araştırmada öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre öğretmenlerin okul kültürü ve iş doyumunu algılarında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Fakat öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolüyle öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çeşitli önerilerde bulunmak mümkün olacaktır.

4.2.Öneriler

Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulmasındaki rolü ve bunun iş doyumuyla ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada çıkan sonuçlara göre şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Okul müdürleri okul kültürünün oluşturulması için okuldaki çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenlemeli ve bunlara öncülük etmelidir.
2. Okul müdürleri başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirmelidir. Fakat öğretmenler ve öğrenciler arasında eşitsizlik algısı yaratmamak için

herkesçe başarısı kabul edilmiş kişiler ödüllendirilmelidir. Bunun için de okul müdürleri kurumundaki öğretmen ve öğrencilerin ne yaparlarsa ödüllendirileceklerini bilmeleri açısından eğitim- öğretim yılının başında başarı kriterlerini açıklayabilir veya öğretmenlerle birlikte oluşturabilirler.

3. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin pek çoğu aldıkları maaş ve ücretin miktarı açısından doyum sağlamamaktadırlar. Bu bağlamda öğretmenlerin maaşları artırılabilir veya öğretmenlerin ek gelir sağlayabilecekleri kurs, kulüp, ders dışı egzersiz faaliyeti gibi çalışmaların ek ders ücretleri mevcut ücrete göre artırılabilir.
4. Öğretmenlerin yaptıkları işin adaletlilik derecesinden doyum sağlama oranları düşüktür. Buna göre diğer üniversite mezunu çalışanlar ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasındaki farklılık giderilebilir; yüksek lisan ve doktora mezunu öğretmenler de lisans mezunu öğretmenlerden ücret konusunda pozitif yönde ayrılabilirler.
5. Öğretmenlikte kademe ve derecenin artması çalışılan seneye göre olmaktadır. Yani kişisel ve mesleki açıdan çalışmalar yürüten öğretmen de bu çalışmalara katılmayan öğretmen de bir kademe ilerlemeye hak kazanır. Bu durum öğretmenlerin işlerinin sağladığı yükselme olanağı açısından görece az doyum sağlamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerleme şekilleri değiştirilebilir; öğretmenlerin katıldıkları kurs, seminer çalışmaları, çalıştay gibi faaliyetler onların kademe veya derece ilerlemelerinde göz önüne alınabilir.
6. Öğretmenlerin iş doyumları üzerinde yöneticilerinden gördükleri adil davranış, saygı ve takdir edilme duygusunun etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle okul müdürlerinin bu davranışlara dikkat etmesi gerekmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerine destek olmalı, öğretmenlerin kendilerine ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmelerine olanak tanınmalıdır. Onları sözel olarak da ödüllendirmelidir.
7. Araştırma verileri Düzce ilindeki okullardaki öğretmenler ile sınırlı olduğundan, verilerin daha güvenilir hale gelmesi ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin daha sağlıklı olarak ortaya konabilmesi açısından, farklı illerde ve farklı okul seviyelerinde gerçekleştirilmesinde fayda olabilir.

8. Nitel araştırma yöntemleriyle de gerekli çalışmalar yapılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Ayık, A. (2008), İlköğretim okullarında okul kültürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-39.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Aksu, A., Fırat, N. ve Şahin, İ. (2003), İlköğretim okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 490-507.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005), İlköğretim ve ortaöğretim okullarında örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2007), Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkilik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 371-394.
- Aslan, M., Özer, N. ve Bakıroğlu, A. (2009), Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma. *İlköğretim Online* 8(1), 268-281.
- Atay, K. (2001). Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmenlerin verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26, 179-194.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B., B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Akkuş, O. (2010). *Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktay, D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, S. ve Koçacık, F. (2010). The relation between the level of job satisfaction and types of personality in high school teachers. *Australian Journal of Teacher Education*. 35(1), 27-41.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2015), Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(2), 379-394.
- Balcı, A. (1982). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 16(1), 575-586.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (6. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.,E. (1982). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Yayınları.
- Başaran, İ., E. (1994) *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Nobel.
- Başaran, İ., E. (2008). *Örgütsel Davranış* (1. Basım). Ankara: Ekinoks.
- Bayrakçı, M. (2014). Okul kültüründe değişimin yönetimi. (Editör: Nezahat Güçlü). *Okul Kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 181-203.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri* (4. Baskı) İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.

- Bilir, M., E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bilge, F. (2006). Gestalt ve insancıl yaklaşımda öğrenme. (Editör: Binnur Yeşilyaprak). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 244-274.
- Bilgin, E. (2009). *Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü (İstanbul İli Bahçelievler Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (1995). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Birlik, M., A., (1999). *Öğretmenlerin Mesleki Doyumu ve Eğitim Anlayışı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Baskı) İzmir: Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (18. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bölüktepe, F. E. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Cheng, Y. W., & Ren, L. (2010). Elementary resource room teachers' job stress and job satisfaction in Taoyuan County, Taiwan. *Journal of Intellectual & Development Disability*, 35(1), 44-47.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA.
- Çelik, V.(2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (5. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim* 31(140), 56-61.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çevik, N. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davoodalmousavi, S., M. (2013). The correlation between organizational culture and job satisfaction of employees in biotechnology production companies. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5), 389-399.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Demirkol, Y., A. ve Savaş, A., C. (2012), Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 4-13.
- Demirtaş, Z. ve Emekyapar, M. (2012), İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 523-544.
- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Erdem, A., R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. (2001), Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürlerinin algılanması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (1), 33-57.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012), Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.

- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 159-170.
- Fırat, N.(2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374-397.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 182-196.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6,147-159.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91–109.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gligoroviç, B., Nikoliç M., Terek, E., Glusac, D., Tasic, I. Okul Kültürünün Sırp Öğretmenlerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. www.digitalcommons.wku.edu. adresinden 23.04.2016 adresinde alınmıştır.
- Hergüner, G.ve Gülay, E. (2006), Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,12, 25-33.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015), Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hoy, W.K. ve Miskel C.G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev.Selahattin Turan) Ankara: Nobel.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.

- İlğan, A., Parylo, O. ve Süngü, H. (2015). Predicting teacher job satisfaction based on principal's instructional supervision behaviors: a study of Turkish teacher. *Irish Educational Studies*, 34(1), 69-88.
- İncir, G.(1990). *Çalışmaların İş Doyumunu Üzerine Birinci Eleme*. Ankara: MPM
- İpek, C.(1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T.(2013). *İşletme Yöneticiliği* (14. Basım). İstanbul: Beta.
- Karaca, B.(2001). *İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009), İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006), Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10. Basım). Ankara: Nobel
- Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, A. (2014). *Okul Kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, H., N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Klassen, R. M. ve Anderson, J. K. (2009), How times change: Secondary teachers' job satisfaction and dissatisfaction in 1962 and 2007. *British Educational Research Journal*. 35(5), 745-759.
- Kılınç, A., Ç. (2014). Örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar. (Editör: Nezahat Güçlü). *Okul Kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 97-116.

- Kolotan, R. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kök, S. ve Özcan, B.(2012), Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(2), 113-131.
- Maele, V. D. ve Houtte, M. V. (2012), The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference. *Teaching and Teacher Education*, 28, 879-889.
- Oliver, R. E. (2007). Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Teaming Structure at the Middle School Level. University of Kansas.
- Oksay, A.(2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005), Örgütsel kültürün iş verimliliğine etkisi. *Kamu İş dergisi*, 8, 2.
- Özcan, Z., E. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdemir, H. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.(2013). *Örgütsel Davranış* (6. Basım). Bursa: Ekin.

- Öztürk, D. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki (Bahçelievler İlçesinde Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(2), 57-67.
- Perrachione, B. A., Rosser, V. J., ve Petersen, G. J. (2008), Why do they stay: elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*. 32(2), 1-17.
- Sabri, U., Ilyas, M. ve Amjad, Z., (2011), Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science* 2(24), 121-128.
- Samadov, S. (2006) *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. Ankara: Seçkin.
- Şahin, S. (2014). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Simitçioğlu, Y.(2009). *Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmezer, M.G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler İle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik Veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Ş. (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonları ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-16.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı-Etkili Okullar* (1.basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M.(2014). *Örgütler ve Kültürler* (4. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Küçük, M. (2011). *Okul Törenleri* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tahta, F.(1995) *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, H.D. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tengilimioğlu, D.(2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, (1), 28-45.
- Terzi, A., R. (1999). *Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Terzi, A., R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Tezcan, F. (2007). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tiryaki T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya.

- Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009), İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(3), 97-120.
- Türk, S.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkoğlu, H. (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varol, M. (1993) *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vural, B. (2004). *Yetkin-İdeal-Vizyoner Öğretmen*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yıldırım, K. (2014). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar. (Editör: Nezaha Güçlü). *Okul Kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 71-95.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt Y. (2012), Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.



T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236/605/4418590

27.04.2015

Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelge.
b) Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'nün 13/04/2015 tarihli ve 57909333/300/12124 sayılı yazısı.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma GÖRPÜZ TOKOĞLU'nun ilgi (b) yazı eki "Okul Kültürünün Oluşturulmasında Eğitim Yöneticisinin Rolü ve İş Doyumu İlişkisi" konulu araştırmasına veri sağlamak amacıyla Düzce İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmenlere uygulamaya yönelik izin talebi, ilgi (a) Genelge'de belirtilen esaslar doğrultusunda incelenmiştir.

Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından kabul edilen araştırma Düzce İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmenlere uygulamaya yönelik olarak ilgi (a) Genelge'de belirtilen esaslara uyulması kaydıyla tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma GÖRPÜZ TOKOĞLU tarafından uygulanması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ahmet YURTMAN
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
27.04.2015

Salih KARABULUT
Vali a.
Vali Yardımcısı



T.C.
DÜZCE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236-605-E.4566035
Konu: Araştırma İzni

30.04.2015

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi : a) 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı (2012/13) Genelge.
b) Düzce Üniversitesi Rektörlüğünün 13/04/2015 tarihli ve 57909333/300/12124 sayılı yazınız.
c) 27/04/2015 tarihli ve 4418590 sayılı Valilik Oluru.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma GÖRPÜZ TOKOĞLU'nun ilgi (b) yazınızda belirtilen "Okul Kültürünün Oluşturulmasında Eğitim Yöneticisinin Rolü ve İş Doyumu İlişkisi" konulu araştırmasına veri sağlamak amacıyla Düzce İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan tüm öğretmenlere, uygulamaya yönelik izin talebinin uygun görüldüğüne dair, ilgi (c) makam onayı ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Ahmet YURTMAN
Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

1- Valilik Oluru (1 Adet- 1 Sayfa)

Düzce Valiliği Millî Eğitim Müd. Strateji Geliştirme
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: O.POLAT
Tel: (0 380) 524 13 80
Faks: (0 380) 524 13 83

EK 2. OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Saygıdeğer Öğretmenim;

Bu çalışmada **okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolü ile bunun iş doyumuyla ilişkisi** araştırılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacak olup analizler toplu şekilde yapılacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından soruların tamamına cevap vermeniz önem arz etmektedir. Değerli katılımınız ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Danışman

Yüksek Lisans

Öğrencisi

Doç. Dr. Abdurrahman İLĞAN

Fatma GÖRPÜZ

TOKOĞLU

I. BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden sizi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz:

- 1) Kadın () 2) Erkek ()

2.Yaşınız:

- 1) 21-30 () 2) 31-35 () 3) 36-40 () 4) 41-45 () 5) 46 ve üzeri

3. Mesleki Kıdeminiz:

- 1) 0-5 Yıl () 2) 6-10 Yıl () 3) 11-15 Yıl () 4) 16-20 Yıl () 5) 21 Yıl ve Üzeri ()

4. En Son Mezun Olduğunuz Okul Türü/ Eğitim Düzeyiniz:

- 1) Eğitim Ens. () 2) Eğitim Yüksek Okulu () 3) Eğitim Fakültesi ()
4) Lisans Üstü () 5) Diğer(Belirtiniz)

5. Çalıştığınız Okul Türü:

- 1) Devlet/ Kamu Okulu () 2) Özel Okul ()

6. Branşınız:

- 1) Sınıf () 2) Branş ().....

II . BÖLÜM

Sol tarafta okul müdürünüzün okul kültürü kapsamındaki davranışlarına ilişkin ifadeler, sağ tarafta ise bu ifadelere katılma düzeyine ilişkin seçenekler yer almaktadır. Her bir ifade için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Okul müdürünüz;		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum
1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	1	2	3	4	5
2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	1	2	3	4	5
3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	1	2	3	4	5
4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	1	2	3	4	5
7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	1	2	3	4	5
9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	1	2	3	4	5
10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	1	2	3	4	5
11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	1	2	3	4	5
13	Öğretmenlerin eğitim kalitesinin yükseltmesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	1	2	3	4	5
15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	1	2	3	4	5
16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	1	2	3	4	5
17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	1	2	3	4	5
18	Okulda uyum sorunu yaşayan öğrencilerin sorunlarını çözmede öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
21	Okul paydaşlarının birbirlerinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	1	2	3	4	5
23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar	1	2	3	4	5
24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
25	Okulda törenler, toplantılar, etkinlikler düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	1	2	3	4	5
26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Okulun hedeflerinin, değerlerinin öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
30	Okulda yapılacak faaliyetleri önceden planlayıp öğretmen, öğrenci ve velilerin katılımını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen bu bölüme yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 3. İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

<p>Açıklama: Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, “beni hiç tatmin etmez düzeyinden “beni çok tatmin eder” düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.</p>		<p>1.Beni hiç tatmin etmez. 2.Beni yeterince tatmin etmez. 3.Beni orta düzeyde tatmine der. 4.Beni oldukça tatmin eder. 5.Beni çok tatmin eder.</p>				
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi.....	1	2	3	4	5
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı.....	1	2	3	4	5
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı.....	1	2	3	4	5
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim.....	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi.....	1	2	3	4	5
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.....	1	2	3	4	5
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansımın olması.....	1	2	3	4	5
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik.....	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaetlilik derecesi.....	1	2	3	4	5
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması.....	1	2	3	4	5
11	Okulumun geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi.....	1	2	3	4	5
12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatın olması.....	1	2	3	4	5
13	Okuldaki rekabet fırsatı.....	1	2	3	4	5
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	1	2	3	4	5

EK 4. ÖLÇEK İZİNİ

**Ramazan Kolatan**

Alıcı: Ben

16.03.2015 19:52



Merhaba,
Konu ile ilgili tezimde geçen anketi
kullanabilirsiniz.
İyi Çalışmalar.
Ramazan KOLATAN

16 Mart 2015 14:15 tarihinde fatma görpüz
<fatosh_55@hotmail.com> yazdı:

Sayın Ramazan KOLATAN,
Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün
Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü
başlıklı yüksek lisans teziniz için hazırlamış
olduğunuz anketi, Okul Kültürünün
Oluşturulmasında Eğitim Yöneticisinin Rolü ve
İş Doyumuyla ilişkisi başlıklı yüksek lisans
tezimde kullanmak için izninizi istiyorum.
İyi çalışmalar
diliyorum...