

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM
BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİSELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (SINCAN ÖRNEĞİ)

Derya ASLAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOĞLU

İzmir

2008

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM
BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİSELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (SINCAN ÖRNEĞİ)

Derya ASLAN

İzmir
2008

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)” isimli çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18 Haziran 2008

Derya ASLAN

TEŞEKKÜR

Araştırmanın başlangıcından bitim aşamasına kadar pek çok kişinin yardımı olmuştur. Burada onları anmak istiyorum.

Anketlerin okullarında uygulanmasına anlayış gösteren ve anketleri gönüllü olarak uygulayan tüm öğretmenlere; araştırmanın gelişimi ve yazımı aşamasında her zaman güler yüzüyle yardımlarını hiç esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT'a ve araştırmanın istatistiksel çözümlenmelerinin yapılmasında büyük katkı sağlayan hocam Yrd. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ'a çok teşekkür ediyorum.

Beni her zaman destekleyen ve bana hep güvenen sevgili anneme, babama ve kardeşlerim Deniz ve Tufan'a çok teşekkür ediyorum.

Anketlerin uygulanmasından kaynaklara ulaşmama kadar araştırmanın çeşitli aşamalarında bana yardımcı olan, tez aşamasında sıkıntıya düştüğüm zamanlarda bana moral veren ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Mehmet Güneş YILDIRIM'a çok teşekkür ediyorum.

Araştırmanın tüm aşamalarında her türlü yardım ve desteğini aldığım hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Derya ASLAN

İzmir

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
YEMİN METNİ.....	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	X

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	5
Sayıtlılar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Kısaltmalar.....	6

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Kültür.....	7
Örgüt Kültürü.....	11
Örgütsel Kültür Kuramının Gelişimi.....	14
Örgütsel Kültür Kuramının Temelleri.....	16
Z Kuramı.....	16
Mükemmel Örgütler Kuramı.....	18
Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Kuramı.....	19
Schein Modeli.....	21
Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri.....	24

Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	27
Temel Sayılıtlar.....	27
Temel Değerler.....	29
İnançlar.....	31
Normlar.....	32
Semboller.....	33
Dil.....	35
Öyküler.....	36
Mitler.....	37
Metaforlar.....	37
Törenler.....	37
Kahramanlar.....	38
Örgütsel Kültürün Oluşumu.....	38
Baskın ve Alt Kültürler.....	40
Örgütsel Kültürün Sınıflanması.....	41
Güçlü ve Zayıf Kültürler.....	41
Harrison'un Kültür Sınıflaması.....	42
Quinn ve Cameron'un Kültür Sınıflaması.....	44
Hofstede'in Kültür Sınıflaması.....	45
Okul Kültürü.....	47
İlgili Araştırmalar.....	51
Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar.....	51
Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	56

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma Modeli.....	60
Evren ve Örneklem.....	60
Veri Toplama Aracı.....	65
Ölçme Aracının Uygulanması.....	67
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatiksel Teknikler.....	68

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	70
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	75
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	75
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında yaşlarına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	77
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında branşlarına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	79
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okuldaki görev sürelerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	83
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğretmenlik kıdemlerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	86
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında mezun oldukları okul türüne göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	89
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında görev yaptıkları okulun yaşına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	92
Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okul türüne göre farklılıklarının önemli olup olmadığı.....	95

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar.....	97
Öneriler.....	98
KAYNAKÇA.....	101
EKLER	
1. Okul Kültürü Ölçeği.....	109
2. Araştırma İzin Belgesi.....	112

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO		<u>Sayfa No</u>
1.	Çevre- Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	20
2.	Evreni ve Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı	61
3.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı.....	62
4.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	62
5.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	62
6.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	63
7.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	64
8.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	64
9.	Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	65
10.	Örnekleme Yeri Alan Okulların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	65
11.	Okul Kültürü Ölçeğinin (OKÖ) Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları, Eigen Değerleri ve Toplam Varyansı Açıklama Yüzdeleri..	67
12.	Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	68
13.	Olumsuz İfade İçeren Maddelerin Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	69
14.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Dağılımı.....	70
15.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Kültürüne İlişkin Algıları.....	76
16.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı.....	77
17.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	78
18.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Dağılımı.....	80
19.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	81

20.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Branşlarına Göre LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları.....	82
21.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	84
22.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Sürelerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	85
23.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	87
24.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	88
25.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımı.....	90
26.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	91
27.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre Dağılımı.....	92
28.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	93
29.	Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları.....	94
30.	Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Okul Kültürüne İlişkin Algıları.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	<u>Sayfa No</u>
1. Kùltür Düzeyleri (Schein).....	23
2. Kùltür Düzeyleri (Hoy ve Miskel).....	33
3. Örgüt Kùltürleri Nasıl Oluşur?.....	40

ÖZET

Bu araştırma, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini 2007-2008 öğretim yılında, Ankara İli Sincan İlçesi'ndeki 15 lisede görev yapan 244 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu" ve "Okul Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada iki alt problem yanıtlanmaya çalışılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, *t*- testi, Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi (F) ve LSD Önemlilik Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Öğretmenlerin okul kültürünün geneline ilişkin algıları "katılıyorum" düzeyindedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları branş, okul yaşı ve okul türü değişkenleri bakımından önemli farklılık göstermektedir. Öte yandan, okul kültürünün hem geneli, hem de alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, yaş, okuldaki görev süresi, öğretmenlik kıdemi, mezun olunan okul türü değişkenleri açısından önemli farklılık göstermemektedir.

ABSTRACT

The aim of this study is carried on to clarify the public high school teachers' perception about school culture.

The research sample consisted of 244 teachers, working in Ankara, Sincan in the 2007-2008 academic year.

“Personal Data Form” and “School Culture Inventory” were used to collect the data for the research. Two research questions were answered in the research. Arithmetic mean, standart deviation, *t*- test, One Way ANOVA (F) and Test of Significance were used to anlyze the data.

The results of the research are summarized below:

Teachers' scores of perceptions of school culture in general is in the level of “I agree”. Teachers' scores of perceptions of school culture show significant differences in terms of their branch, the age of school and school type. On the other hand, teachers' scores of perceptions of school culture both in general and concerning the sub-dimensions vary in terms of such variables as their gender, age, the duration of service at school , the duration of teaching service and graduated school.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi ve amacı, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

Problem Durumu

Schultz'a göre örgütsel kültür, örgütsel düşüncede rasyonel mekanik anlayışın önemini yitirmeye başladığı dönemde ortaya çıkmış bir kavramdır (İpek,1999). Toplumsal bilimlerdeki mekanik yaklaşımın temeli pozitivist paradigmaya dayanmaktadır. Pozitivist paradigma toplumsal dünyada olup biteni düzenli bir biçimde nedensel ilişkileri araştırarak açıklamaya ve kestirmeye çalışır. Bu yaklaşım bilimde nesnelliğin önemini vurgular ve öznel yaklaşıma karşıdır. Toplumsal bilimlerde iki yüzyıldır egemen olan bu görüş, insana ilişkin konuların incelenmesinde doğal bilimlerden edinilmiş model ve yöntemleri uygulamayı amaçlar (Sargut, 2001:34).

Greenfield'in belirttiği gibi pozitivism, gerçeği tanımlamaya ilişkin bir takım kural ve ilkeler dizisi olup, olgulardan değer çıkarmaz ve değerleri de gerçek olarak kabul etmez. Bilim değer ilişkileri, geçmişte olduğu gibi şimdilerde de bilim adamları arasında tartışılmakta; bilimin, bilimsel bilginin temel özelliğinin nesnellik olduğu büyük ölçüde kabul görmesine karşın, değerlerden bağımsız bir bilim oluşturmanın güçlüğü de sıklıkla dile getirilmektedir (Şişman, 1995: 83).

Louis, bu nedenle örgüt ve yönetime pozitivist bakış açısından yaklaşan geleneksel araştırma çabalarına olan güven giderek azaldığını, örgütlerdeki kültüre,

örgüt içindeki insan kaynağının bilişsel süreçlerine, dolayısıyla örgütlerin öznel yönüne olan ilginin giderek arttığını belirtmiştir (Şişman, 1995: 84). Örgütlerin öznel yönünün önem kazanmasıyla birlikte örgütsel araştırmalarda da örgütün insan kaynağı ve insancıl değerler önemli bir yer tutmaya başlamıştır.

1980'lerin ortalarına doğru, örgüt ve yönetiminde pozitivist yaklaşım önem kaybetmiş, örgüt yönetiminde kültürün önemli bir faktör olduğu vurgulanmaya başlamıştır. Gray'a göre, kültürel açıdan yaklaşıldığında örgütler, örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşturulan sosyal gerçekler olarak görülmektedir (Şişman, 1995: 83). Öte yandan kültür, örgütün genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını birleştiren öğedir. Kısaca kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğü" bir göstergesidir. Bir binanın temelini sağlam bir giriş, ızgara ve alt yapı oluşturuyorsa, örgütlerde de sosyal mimarinin temelini örgütsel kültür oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 2001:28).

İlk yıllarda genellikle, bir örgütte büyük oranda paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri olarak ele alınan örgüt kültürü, daha sonraki yıllarda çok daha geniş bir perspektif kazanıp, özellikle sembol ve sembolleştirme kavramları üzerinde de durmaya başlamıştır. Buna göre örgüt kültürü, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kahraman, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkar (Halis, 2003: 111). Kozlu (1998) ise örgüt kültürünü bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitlerin toplamı olarak tanımlamıştır.

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan sosyal yapılardır. Çalışan insan, içinde bulunduğu toplumun kültüründen edindiği özellikleri çalıştığı örgüte taşır. Örgütte çalışmaya başlayanlar kendi inanç, değer, düşünce sistemi, ahlak anlayışı, yargı ve davranış kalıplarını örgüte taşırlarken, örgüt içinde katıldıkları gruplar da çalışanların davranış ve düşünce kalıplarını etkileyerek değiştirirler. Şu halde örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen

bütünüyle ayrı bir kültür değildir. Gerek örgüt kültürleri, gerekse örgüt üyeleri toplumun özelliklerini taşırlar (Sargut, 2001; Ceylan,1998).

Örgüt kültürünün örgüt başarısı yanında birçok özellik ve işlevi vardır. Şahin (2003:39) örgüt kültürünü bazı özellik ve işlevlerini çeşitli yazarlardan şu şekilde derlemiştir: Örgütü diğerlerinden ayıran farkları belirler; örgütsel bağlılığı geliştirir; çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır; çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren bir anlam yaratıcısı ve denetim mekanizmasıdır; birey ve gruba kimlik duygusu kazandırır; neyin nasıl yapılacağı ve neyin önemli olduğu konusunda uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olur; biçimsel olmayan örgütlerin varsayım, değer, norm ve ideolojilerini oluşturur.

Örgüt kültürü kavramı, insan boyutunun ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerini de yakından etkilemiştir. Temel amacı davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak olan eğitim örgütlerinde, okullardaki etkinlikler genelde davranış değişikliği (bilgi, beceri, tutum) üzerinde yoğunlaşmıştır ve okulun işleyen, işlenen girdisi ve çıktısı insandır. Bu nedenle süreçlerinin işleminde bireysel boyut, kurumsal boyuttan daha önemlidir; biçimsel olmayan uygulamalar biçimsel uygulamalara göre daha yaygındır, sorunların çözümünde yetki kullanmaktan çok etkileme yöntemleri geçerlidir. Esasen eğitim örgütleri gevşek yapılilik arz etmektedir. Bu tür örgütlerde işgörenler kısmen özerk bir konumda olup denetim, eşgüdüm gibi süreçlerde birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yasal düzenleme ve prosedürlerden daha çok kültürel ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin, dolayısıyla okulların kendine özgü özellikleri dikkate alınarak çözümlenmelerin kültürel açıdan yapılması uygun görünmektedir (Şişman, 1994:32).

Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik hizmet üretirler. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt kültürü analizinde kullanılacak yöntemlerden biri, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarını belirlemektir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütler, belli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Dolayısıyla eğitim örgütleri toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken, aynı zamanda oluşturdukları kültürü topluma yayarlar (Çelik, 2002: III). Bu açıdan okulların kültürel çözümlemesinin gereği açıktır.

Yapılan açıklamaların ışığında, örgüt kültürünün okulların ve öğretim sürecinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi ve bu algı düzeylerinin bazı değişkenlere (öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, branşı, o okulda çalışma süresi, öğretmenlik kıdemi, öğrenim düzeyi, okulun yaşı, okulun türü) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

Liseler, ilköğretim ve yükseköğretim düzeylerinin arasında kalan, birbirinden çok farklı amaçları olan okul türleriyle karmaşık bir eğitim basamağını oluşturmaktadır. Bu açıdan ve alanyazında daha çok ilköğretim ve yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürünün incelenmiş olması gerçeği bakımından da liselerin örgüt kültürünün araştırılmasına gereksinme duyulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Öte yandan lise eğitim politikalarının oluşturulmasında bu öğretim kurumlarının kültürünün bilinmesi önemli bir veri olabilir.

Problem Cümlesi

Liselerde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nasıldır? Bu algılar, öğretmenlerin kişisel ve mesleki değişkenlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Öğretmenlerin, okul kültürüne ilişkin algıları;
 - a) Cinsiyetlerine,
 - b) Yaşlarına,
 - c) Branşlarına,
 - d) Okuldaki görev sürelerine,
 - e) Öğretmenlik kıdemlerine,
 - f) Mezun oldukları okul türlerine,
 - g) Görev yaptıkları okulun yaşına,
 - h) Görev yaptıkları okulun türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?

Sayıtlar

1. Liselerde görev yapan öğretmenler, okul kültürünü değerlendirebilme becerisine sahiptirler.
2. Ölçme aracının uygulandığı liselerde öğretmenlerin verdikleri yanıtlar, onların gerçek algısını yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Lise öğretmenleri araştırma kapsamına alınmış, okuldaki diğer işgörenler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
2. Araştırma Ankara ili Sincan ilçesindeki liseler ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:

Okul: Ortaöğretim okullarını ifade etmektedir.

Müdür: Liselerin yönetiminden birinci dereceden sorumlu yöneticiyi ifade etmektedir.

Öğretmen: Liselerde görevli çeşitli branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü: Bir örgütün inançları, davranışları ve örgütün karakteristiği olan sembolleri ve paylaşılan felsefe, ideolojiler, inançlar, duygular, sanılar, beklentiler, tutumlar, normlar ve değerleri kapsayan bir bütün.

Okul Kültürü: Bu araştırmada “okul kültürü” kavramıyla, liselerde görevli işgörenler tarafından paylaşılan norm, inanç, değer, felsefe, davranış, duygu, beklenti, tutum ve varsayımlar kastedilmektedir.

Kısaltmalar

OKÖ: Okul Kültürü Ölçeği

O: Aritmetik Ortalama

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili yayınlara ve yurt içinde ve yurt dışında yapılmış, ulaşılabilen çalışmalara yer verilmiştir.

Kültür

Kültür kavramı, birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir.

Kültür sözcüğü, Latince ekin, tarım anlamına gelen *cultura* sözcüğünden geldiği için Türkçe’de de buna ekin diyenler vardır (Başaran,2000:294).

Kültür, antropoloji dilinde ve eserlerinde şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür (Güvenç,1991:95):

1. Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramını inceleyip, tanımlamaya çalışanlar, çoğunlukla filozoflar, eğitimciler, sosyal-beşeri bilimciler ve antropologlar olmuştur. Onların kültür tanımlarının bazıları aşağıda sunulmuştur (Güvenç,1991:100):

Kültür; varlığımızın yapısını (ilişkilerini) belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir (Spair), bir toplumun tüm hayat biçimidir (Linton), sosyal-kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler ve

kurallar, bunların etkileşim ve ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplarıdır (Sorokin), insanların içinde bulunduğu yaşam koşullarına uyumlarının toplamıdır (Sumner ve Keller), toplumsal olarak öğrenilen ve aynı yoldan yeni kuşaklara aşıl原因 davranış örüntüleri ya da kalıplarıdır (Tozzer), doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı hemen her şeydir (Marx).

Cevizci (1996:331) kültürü, yukarıdaki tanımlara benzer biçimde; doğadan getirilmeyip toplumsal yaşam süreci içinde yaratılan ve bir toplum ya da ulusa temel özelliklerini veren ve başka ulus ya da toplumlarda bulunmayan maddi ve tinsel değerler bütünü olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Hançerlioğlu (1989:231) ise kültürü, bir toplumun duyuş ve düşün bütünlüğünü sağlayan değerlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Kuçuradi (1997:42) kültürü şu şekilde tanımlamaktadır:

Kültür, sınırları çeşitli açılardan çizilebilen bir insan grubunun yaşayışını ve bu yaşayışın görünümünü (söz gelişi sanatlarda, bilimlerde, felsefede, dilde ve bu gibi alanlarda o anda “modern” sayılan görüşleri; toplumsal kurumları ve işleyişlerini) belirleyerek; o grupta uzun ya da göreceli olarak kısa bir süre için geçerli olan (egemen olan) insanı görme tarzı ve değerlilik anlayışıdır.

Kültüre ilişkin tanımlar içerisinde ilgi çeken bir diğeri ise Hofstede'nin tanımıdır. Hofstede kültürü,; bir grup insanı diğlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir (Köse ve Ünal, 2003:2).

Uygur (1984:17) ise kültürü, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik olarak tanımlamaktadır. Öyleyse kültür deyimiyile insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığını gördüğümüz herşey anlaşılabilir. İnsan bir kültür varlığıdır; onu hayvandan ayıran bu kültürlülüktür. Doğanın kendisi için önceden belirlemiş olmadığı hiçbir şeyi gerçekleştiremez hayvan. İnsansa kültür yaratır kendine; bu kendi yarattığı kültür de insanı geliştirir. Dolayısıyla insanın kültür

üretim kültürce üretildiği; kültür taşıyıp kültürce taşındığı temel gerçeği, insan varlığının en başta gelen varolma koşuludur.

Kültür yukarıdaki tanımların hepsidir; ancak tek tek hiçbiri değildir. Kültür tanımlarının belki de en iyisi, sosyal antropolojinin konusunun “kültür” olduğunu söyleyen Tylor tarafından yapılmıştır: *Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.* Bu tanım kültürün eğitimle yeni kuşaklara aktarılmasını vurgulaması bakımından önemlidir (Güvenç,1991:101).

Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Kültür, insanların doğal varlıklardan aldıkları doyumdan ve duygudan daha çoğunu almak için insanlarca üretilmiştir. Kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran,2000:294).

Şişman’a (2007: 14-15) göre kültür kavramının tanımlarından şu genellemelere ulaşılabilir: Kültür; bir insan grubu tarafından ortaklaşa üretilir ve aktarılır, tarihsel bir arka planı vardır, dinamiktir ve zamanla değişebilir, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir, büyük ölçüde bir semboller sistemidir, öğrenilir ve paylaşılr, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür ve uyum sağlayıcı bir mekanizmadır. Dolayısıyla kültür, dünyaya karşı takınılan bir tavidir.

Farklı anlayışlara göre değişik biçimlerde tanımlanabilen kültürün özellikleri Güvenç (1991: 101-105) tarafından aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır:

1. Kültür öğrenilir

Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri) dir. Yani, kültür, öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir. Bu sebeple, öğrenmenin kurallarına , yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.

2. Kültür tarihidir ve süreklidir

Kültür bir kuşaktan diğerine geçer, yani süreklidir. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. İşte bundan ötürü, kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır.

3. Kültür toplumsaldır

Kültürel sistemin öğrettikleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

4. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir

Kültür, çoğunlukla, ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşur. İdeal, olması gerekendir. Ancak her olay ideal değildir. Sistemin yesi olan birey, kültürel kuralı ve kurala uymayan davranışları hemen tanır.

5. Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır

Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Psikoloji bilimi, ancak doyum verici olduğu sürece, alışkanlıkların devam ettiğini göstermiştir. Öyleyse kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak varolabilirler.

6. Kültür değişir

Değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme, vb. yollarla komşularına da benzerler; ayrıca, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler.

7. Kültür btnleştiricidir

Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün yeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedirler. Kültürün bütünleşme süreci, sosyal/kültürel değişmenin açtığı uçurumları, beslediği çatışmaları uzlaştırıp kapatmaya çalışır.

8. Kültür bir soyutlamadır

Kültür, bütünüyle maddi gözlenebilir bir Şey ya da olgu değildir. O, soyut bir kavramdır. Kültür kavramı sanki bir harita gibidir. Nasıl harita bölgenin; kendisi değil de onun, küçük ve soyut bir modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kurumların kendisi değil, kavramsal ve soyut bir modelidir.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979'da Administrative Science Quarterly'de çıkan "rgtsel Kültürleri İncelerken" makalesiyle yer almasına karşın kültürün yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir (Bozkurt, 1997:83).

1980'lerin başında örgüt kültürü, örgütsel davranış biliminin en dikkat alanını oluşturmuş, bu konuda birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve makale yazılmış, hatta çağımızda örgütlerin başarısı sahip oldukları başarılı kültüre bağlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001:177).

Kreps'e göre örgütsel kültür kavramı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgütsel kültür yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgütsel kültür, sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (elik, 2002:38).

Kültür kavramı gibi, örgüt kültürü kavramı da tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlar vardır (Özkalp ve Kirel, 2001:178):

Deal ve Kennedy'e göre işletme kültürü; iş yapma ve yürütme biçimidir. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Schein'e göre örgüt kültürü; örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir. Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır.

Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlamışlardır (Eren, 2004:135).

Örgüt kültürü belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir (Schein, 2004:17).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle biraraya gelmiş, birarada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da "örgüt kültürü" olarak bilinir (Eren, 2004: 135).

Örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristik Özkalp ve Kirel (2001: 180) tarafından değişik yazarların eserlerinden şu şekilde biraraya getirilmiştir:

- 1) **Bireysel Katılım veya Teşebbüs:** Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları,
- 2) **Risk Toleransı:** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmesinin sınırları,
- 3) **Yön:** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
- 4) **Birleşme:** örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- 5) **Yönetin Desteği:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- 6) **Kontrol:** İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- 7) **Benlik:** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurabilmeleri,
- 8) **Ödül Sistemi:** Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- 9) **Çatışma Toleransı:** Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- 10) **İletişim Kalıpları:** bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Bütün bu karakteristikler bir örgüt için aşağıdan yukarıya doğru yükselebilir veya azalabilir. Bu karakteristiklerin toplamı genelde örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü işgörenlerin bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir.

Örgütsel kültür, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini yani ortak bir algılayışı ifade etmektedir. Dolayısıyla farklı birikimleri olan ya da örgüt içinde farklı kademelerde çalışan kişiler örgütün kültürünü benzer terimlerle tanımlayabilirler. Bununla birlikte

tanımlara bakarak kültürü anlamak zordur, kültürün fiziksel varlığı yoktur, açık değildir. Ancak her örgüt işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğreninceye dek örgütün tam yetkili üyesi olarak kabul edilmezler (Robbins, 1994:305).

Örgütsel Kültür Kuramının Gelişimi

Örgütler için kültürel yaklaşımın önem kazanmasına kadar olan dönemde iki türlü mecaz(metafor) söz konusuydu; makine ve organizma metaforu. Makine metaforu yaklaşımı, örgütlerin makinalar gibi birçok parçadan oluştuğunu ve amaçlar doğrultusunda bu parçaların en etkin biçimde bir araya getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Organizma metaforu yaklaşımı ise açık sistem modeline dayanır ve örgütün çevredeki değişikliklere uyabilmesi için bir organizma gibi kendini sürekli olarak yenilemesi gerektiğini ileri sürer (Erdem,1996:33).

Bilimsel yönetim kuramı ve bürokrasi yaklaşımında hareket noktası temelde mekanik yaklaşım yani makine metaforu yaklaşımı olmuştur (Şişman,1995: 80). Çağdaş yaklaşımlarda ise örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan , mekanik sistemlerden çok insanların oluşturduğu, sosyalleşme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir (Şişman,1994:5-8).

Örgüt kültürü kavramının yönetim modelleri içerisinde giderek daha önemli bir yer tutmasına neden olan, sosyal ve ekonomik alanlarda, karşılıklı etkileşerek ortaya çıkan değişimler şu şekilde özetlenebilir (Şişman, 1994: 28):

1. Pozitivist ve rasyonalist yaklaşımların yetersizlikleri,
2. Sosyal bilimlerde evrensellikten durumsallığa, nesnellikten öznelliğe kayma eğilimi,
3. Sosyal olayları ve ilişkileri açıklamada makine ve organizma mecazlarının kullanılması yerine anlam sistemleri, kültürler ve paradigmalardan yararlanmaya başlanması,

4. Kültürün geniş kapsamlılığının yapı, liderlik ve stratejiler gibi kavramların kültür kavramının içinde ele alınmasına olanak vermesi,
5. İŞgören profili ve beklentilerindeki deđiŐmeler,
6. Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kuram üzerindeki etkileri,
7. Kültürel yapıya ait ögelerin ve süreçlerin örgütsel verimlilik ve kontrolde etkin hale gelmesi.

Örgütsel kültür kuramının gelişimi, temelde insana ilişkin bilinen sayılılardaki deđiŐmeye paralel bir seyir izlemiştir. Örgüt kuramlarının kendilerine özgü işgören tasarımları vardır ( elik, 2002:8). Örgüt ve yönetimle ilgili kuramlar incelendiğinde bunlar baŐlangıçtan bu yana insan doğasıyla ilgili ekonomik-rasyonel insan anlayıŐından sosyal insan, oradan da karmaşık insan anlayıŐına gelmiŐtir. İnsanla ilgili çok çeşitli tanım ve varsayımlar içinde özellikle örgütler ve yönetim açısından insanın sosyal bir aktör olarak tanımlanması, örgütün doğasını açıklamada farklı bir bakış açısı getirmektedir (Şişman,2007:76).

Kuramlara bakıldığında örgütsel kültür kuramı ana temasını insan ilişkileri yaklaŐımından almıştır. Nitekim, 1930-1940'lerde Mayo ve Bernard iş grubu normlarını, duygularını, değerlerini, iş etkileŐiminin önemini, biçimsel olmayan örgütün doğasını ve işlevlerini tanımlayarak vurgulamıŐtır (Şahin,2003:37).

McGregor, 1960 yılında geleneksel örgüt kuramlarının iŐgörenlere ilişkin görüŐlerinin yanlış olduğunu ortaya koymak için X ve Y kuramlarını geliŐtirmiŐ ve Y kuramını psikolojik ve  zger ekleŐtirim açısından deđerlendirmiŐtir. Bu kuram, insanın en değerli kaynak olduğunu vurgulayan insan kaynakları yönetimi yaklaŐımının (1975 ve sonrası) geliŐimine önemli katkı sađlamıŐtır. Örgütsel kültür kavramı insan kaynakları yönetimi yaklaŐımının içinde yer almıştır ( elik,2002: 10-11). Yıldırım; insan kaynakları yaklaŐımına göre başarılı Őirketlerin ortak bir kültürün paylaŐıldıđı cemaatlere benzediğini ve insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin kültürün oluŐturucusu, koruyucusu ve maniple edicisi durumunda olduğunu belirtmektedir (Şahin,2003:37).

Örgütsel Kültür Kuramının Temelleri

Yapılan örgüt ve yönetim bilimi çalışmalarında örgütlerin amacına ulaşmasında insan faktörünün önemi keşfedilmiştir. Ancak kavram olarak örgütsel kültür 1980'lerde Amerika işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir. William Ouchi'nin "Teori Z", Peter ve Waterman'ın "Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış", Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ve Schein'in "Örgütsel Kültür ve Liderlik" kitapları örgütsel kültürün kuramsal temellerini oluşturmuştur (Çelik,2002:24).

Z Kuramı

Z Kuramı McGregor'un X ve Y kuramına alternatif bir kuram olarak geliştirilmiş ve insanın doğasına ilişkin farklı sayıtlılar benimsenmiştir (Çelik, 2002:25).

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerika'da yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birincisi tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi, Z tipi Amerikan şirketlerinin yani Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı olduklarını saptamıştır (Çelik,2002; Özkalp ve Kirel,2001).

Luthans'a göre Ouchi, bu yaklaşımla; Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp, farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği artıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım yaratarak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır (Narsap, 2006:38).

Japon ve Amerikan firmaların özellikleri ile bunları başarıyla birleştiren Z kültüründeki örgütlerin özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Başaran,2004:80-81):

Japon firmaları

- Yaşam boyu istihdam
- Topluca katılımlı karar verme
- Paylaşılmış (takımca) sorumluluk
- Seyrek değerlendirme ve yavaş yükselme
- Kapalı ve doğal denetim
- Geniş alanda beceriklilik
- İş içinde ve iş dışında kesilmeyen insan ilişkilerini kutsallaştırma

Amerikan firmaları

- Kısa süreli istihdam
- Bireysel karar verme
- Bireysel sorumluluk
- Sık değerlendirme ve hızlı yükseltme
- Açık ve kesin biçimsel denetim
- Dar alanda derin uzmanlaşma
- Çalışma süresince sürekli olmayan insan ilişkileri

Z tipi firmalar

- İşgörenler uzun süreli istihdam edilmelidir.
- İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı olarak, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
- İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
- İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
- İşgörenlerin ediminin doğal denetimi kapalı; biçimsel ölçülmesi açık olmalıdır.
- İşgörenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
- İşgörenlerle ilişkiler, örgüt içinde kesintisiz olmalı; örgüt dışında ise ailece ve aralıklı sürdürülmeli.

Z Teorisinin en önemli özelliği güveni vurgulamasıdır. Bu tip firmalar ortak hedeflere ulaşmak için birbirleriyle yardımlaşan, eşit kişilerin oluşturduğu ortamlardır. Tamamen hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye dayanmak yerine, sorumluluk ve güven duygularına dayanmaktadırlar. Örgütsel kültürü oluşturan bu temel değerler, her yönüyle örgütsel yaşama bakış açısını etkilemektedir (Vural,1998:31; Çelik, 2002:27).

Z Kuramı, firmaların faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal normları ve kültürünün, örgütsel kültürü etkilediğini göstermektedir (Vural, 1998:28). Örgütsel kültür, bir toplumun genelde sahip olduğu kültür yapısından izole bir yapıya sahip değildir. Toplumsal beklenti ve değerler örgüt kültürünü kuvvetli bir biçimde etkileyebilirler (Özkalp ve Kirel,2001:190).

Mükemmel Örgütler Kuramı

Tom Peters ve Robert Waterman, 62 mükemmel örgütün kültürel özelliklerini analiz etmiştir. Araştırmaları sonucunda bu başarılı örgütlerin 8 önemli özelliğinin bulunduğunu ve bunların hepsinin örgüt kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir (Çelik,2002:28). Mükemmelliğin nitelikleri olarak bilinene 8 özellik şunlardır (Eren,2004:163; Özkalp ve Kirel,2001:192; Vural,1998:32):

- 1. Peşin Hükümle Eylemden Yana Olmak:** Yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.
- 2. Müşterilerle Yakın İlişki:** Müşterilerle sıkı ilişkiler kurmak, müşteri memnuniyetini sağladığı gibi; onların üretilen malın kalitesi, yeni ürünler, gelecekte nelerin üretilebileceğine ilişkin fikirlerinden yararlanmayı da sağlamaktadır.
- 3. Özgür Düşünce Ve Girişimciliği Destekleme:** Alt kademelere faaliyet serbestliği ve inisiyatif vererek, onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücü arttırılmaktadır.
- 4. Üretimi İnsan Faktörünü İyi Kullanarak Artırma:** Gerek yöneticiler gerekse de işgörenler örgütün en önemli ve değerli unsuru olarak

görülürler. İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimlik artırılmalı ve gelecekteki başarıların hep birlikte paylaşılacağı havası oluşturulmalıdır.

5. **Yöneticilerin İşin Yapılışı ve Bölümlerle Yakın İlgisi:** Örgüt yöneticileri, örgütle ilgili hemen her alanda bilgili olmalı ve her bölümün yaptığı işten haberdar olmalıdır. ‘Gezinerek Yönetim’ önemlidir.
6. **Sadece En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalıp Onunla İlgilenmek:** İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunana iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.
7. **Yalın Biçim, Az Kurmay:** Az sayıda üst yönetici personelle ve az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.
8. **Hem Gevşek Hem de Birbirine Bağlı Sıkı Bir Organizasyon:** Örgütler hem merkeziyetçi hem de yerinden yönetim özelliğini taşımaktadırlar. Özerklik, ürün geliştirme ve yaratıcılıkta tabana indirilmekteyken, temel değerlerin korunması konusunda merkeziyetçilik benimsenmelidir.

Güçlü bir merkezi yönlendirme ve kişisel özgürlük, girişimcilik, deneycilik ve yaratıcılığı özendiren, esnek bir günlük idarenin bir arada oluşu, Peters ve Waterman’ın saptadığı başarı öğelerinin sentezini oluşturmaktadır (Vural,1998:35).

Örgütün sıkı bir biçimde örgütlenmesi, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve örgütün değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Aynı zamanda örgütün gevşek biçimde organize olması yani az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi ve az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin olması, çalışanların örgütün kültürel değerlerine sıkı bir biçimde bağlı olduklarını göstermektedir (Özkalp ve Kırel,2001:194).

Deal Ve Kennedy’nin Örgütsel Kültür Kuramı

Örgüt kültürü konusunda danışmanlık yapan iki araştırmacı ve düşünür Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde

dört değişik kültür biçimini oluşturarak açıklamaktadırlar. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2004:152).

Tablo1
evre- Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Çevreden geri besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	Sert erkek, maço kültürü	şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
Düşük risk kararları	çok alış, sert oyna kültürü	Süreç kültürü

Kaynak: Eren, E. (2004). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.(s.152).

Bu dört kültür biçimlerini Deal ve Kennedy şöyle açıklamaktadır(Eren,2004:153-155):

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda *maço kültürü* ortaya çıkmaktadır. Bu tür girişimlerde ani iniş ve ıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve snşler yaşanır. Bu kültürde, kanuna aykırı davranalar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Özellikle lider konumundaki kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Tepe yönetiminin sembol ve kahraman olması önemlidir.

Alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden geri besleme hızlı olduğu durumlarda *ok alış/sert oyna kültürü* ortaya çıkmaktadır. Mao kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutanlar bu kültürün kahramanlarıdır. Bu kültürün değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir.

Alınan kararların risk derecesi yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda *şirketin üzerine iddiaya gir kültürü* ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip, yenilik ve keşiflerden büyük haz duyan, tek tek ve ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Bürokratik prensipler ve örgüt içi aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler.

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda *süreç kültürü* ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde işgörenler, çok çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Sadece neyin nasıl yapılacağı önemlidir. Devlet kurumları bu türe örnektir. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir.

Deal ve Kennedy örgütsel kültürün dört önemli anahtar kavramına dikkat çekmişlerdir. Değerler, işgörenlerin örgütsel yaşamı yorumlamasına yardımcı olurlar ve örgütsel etkinliklerdeki temel eğilimleri belirtirler. Kahramanlar, işgörenlerin izinden yürüdükleri ve imgelem gücüne hayran oldukları kişilerdir. Törenler, örgütsel etkinlikleri daha görkemli, olayları daha coşkulu hale getirirler. Kültürel iletişim ağı, örgütsel yaşamı geliştirme, üyelere yeni deneyimleri aktarma, kültürel değerleri yaşatma, örgütsel hikaye ve masal anlatma, kültürü üyelere aşılama gibi işlevleri yerine getirir (Çelik,2002:29).

Schein Modeli

Schein (2004:17) örgütsel kültürü; “belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir

motifidir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım örgütsel kültürün iki temel işlevinden bahsetmektedir. Dış çevreye uyum sağlamak ve içsel bütünleşmeyi gerçekleştirmek.

Örgütün dış çevreye uyum ve varlığını devam ettirebilme işlevi (Schein, 2004:88):

1. Misyon ve Strateji: Herkes tarafından paylaşılan ve anlaşılmiş temel misyon, birincil işlev ve açık veya gizli fonksiyonların belirlenmesi.

2. Amaçlar: Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.

3. Araçlar (means): Amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar (örgüt yapısı, işgücü dağılımı, ödül ve yetki sistemi vs.) üzerinde fikir birliğine varılması.

4. Ölçme: Örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirlemede kullanılacak ölçütler üzerinde fikir birliğine varılması. Bu işlev ayrıca, bilgiyi üretme, bu bilgiyi örgütte doğru yerde ve biçimde kullanma ve doğru davranışın oluşması için bilginin benimsenmesi aşamalarını da içerir.

5. Düzeltme: Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici stratejiler üzerinde fikir birliğine varılması.

Örgütün içsel bütünleşme işlevi (Schein, 2004:112):

1. Ortak bir dil ve kavram birliği oluşturma: Eğer grup üyeleri birbirleriyle iletişim kuramıyorlarsa ve birbirlerini anlamıyorlarsa bir grubun veya örgütün varlığından söz edilemez.

2. Grup sınırlarını ve gruba dahil olma ve olmama ölçütlerini belirleme: Örgütler bazen kendilerini tanımlayamazlar. Kimin örgüte üye olduğunu veya olmadığını hangi ölçütler belirler?

3. Güç ve statüyü dağıtma: Her örgüt terfi sistemin ölçütleri ve kurallarını belirlemelidir. Bu konuda fikir birliğine varmak, grup üyelerinin endişe ve çatışmalarını engellemede çok önemli bir rol oynar.

4. Dostluk, arkadaşlık ve sevgi normlarını geliştirme: Her örgüt, üyelerinin ilişkilerinde arkadaşlık ve dostluğu oluşturmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır. Bu konuda fikir birliğine varmak, grup üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinde sevgi bağlarını oluşturmalarında çok önemli bir rol oynar.

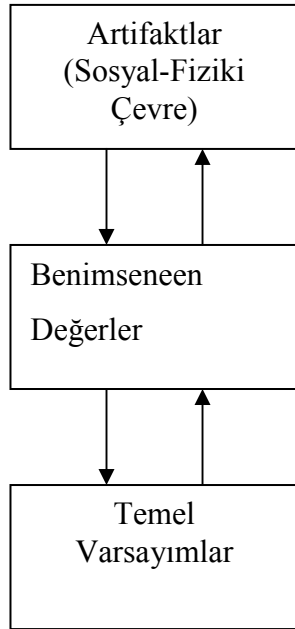
5. Ödül ve cezayı tanımlama ve dağıtma: Her örgüt hangi davranışların iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu ve hangi davranışların ödül veya cezayı gerektirdiğini belirlemelidir.

6. Açıklanamayan kavramların (ideoloji ve din) yönetilmesi: Her örgüt, bütün sosyal gruplar gibi açıklanamayan olaylarla karşılaşır. Bu durumların endişe ve korku yaratmaması için, örgütün kendisi bu açıklanamayan olaylara bir yorum ve açıklık getirmelidir.

Schein'in modelinde bir kültüre ilişkin birbirleriyle etkileşim içinde üç düzey söz konusudur.

Şekil 1

Kültür Düzeyleri



II. Düzey
Stratejiler, amaçlar, felsefeler

III. Düzey
Bilinçaltında gelişen, kesin olarak kabul edilen algılamalar, düşünceler ve duygular
(değerler ve davranışların esas kaynağı)

Kaynak: Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass (s.26)

En rahat görülebilen I. Düzey, bireyin yeni bir gruba girdiği zaman gördüğü, duyduğu, hissettiği tüm olayları içermektedir. Artifaktlara örnek olarak fiziksel çevrenin mimarisi, dil, teknoloji, giyim tarzı, duyguları ifade etme biçimi, örgütle ilgili mitler ve hikayeler, yayınlanan değer listesi, görülebilen törenler ve seremoniler verilebilir. Artifaktlar ayrıca, davranışlar rutinleşene kadar geçen örgütsel süreçleri ve örgütün işleyişini belirleyen yapıya ilişkin yönetsel uygulamaları da kapsar. Bu

düzeyi için en önemli nokta, gözlemlenin kolay ancak çözümlemenin zor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, gözlemci ne gördüğünü ve ne hissettiğini tanımlayabilse de, kendi başına bunların o grupta ne anlama geldiğini ve hangi önemli varsayımları yansıttığını belirleyemez (Schein, 2004: 26-27).

II. düzey, görülen ve bilinçli olan düzeydir. Bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara ulaşma yollarını gösteren ve ideolojiyi biraraya getiren düzeydir. Ayrıca değerler, I. düzeyde gözlemlenen davranışların yani artifaktların habercisidir (Schein, 2004: 29).

III. düzey tartışmasız ve değişime en dirençli düzeydir. Bir sorun için önerilen çözüm tekrar tekrar uygulandığında, ön kabul haline gelir. Bir hipotez, bir önsezi ya da değerle desteklendiğinde yavaş yavaş gerçekmiş gibi görünmeye başlar. Artık biz de tabiatın bu şekilde işlediğine inanmaya başlarız. Temel varsayımlar sorgusuz kabul edilmekte ve bireylerin bilinçaltında bilmeden saklı kalmaktadır (Schein, 2004: 30-31). Organizasyonun davranışına kılavuzluk eden temel varsayımlar, Schein'in kültür modelinde temeli teşkil eden düzeydir (Erdem, 1996:37).

Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Farklı tanımları yapılan örgüt kültürünün özellikleri çeşitli yazarların görüşlerinden aşağıdaki gibi toplanmıştır (Bozkurt, 1997:88-89):

1. Örgüt kültürü bütüncül bir yapı taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.

2. Örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yaratır. Kültürün şekillenmesi o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel doku değişkenleri (varsayımlar, değerler, normlar, semboller vs.), o etkileşim içerisinde yer alan insanların algı çerçevelerini oluşturur.

3. Kültür, örgütün yapısal özellikleriyle ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

4. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Uygulamalarda sıklıkla gözlenen bazı kültür değişkenlerinin değiştirilmesi (artifaktlar, norm ve değerler) her zaman bütünsel bir kültür değişimi anlamını taşımaz. Ancak uzun vadede de olsa değişime açıklıkları nedeniyle kültürler durağan değil, dinamik ve değişmeye açık özellikler taşırlar.

5. Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutu ile ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde; söylenilenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır.

6. Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecek kanallara aktarılmasının bir ifadesidir ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arasındaki duygulaşım önemli rol oynar.

7. Bireyin çeşitli yönetim uygulamaları ve teknoloji ile ilişkilerinin sonuçlarını belirleyen, bu uygulama ve teknolojilerin başak ülkelerdeki başarısı değil, o ülkede ve o birey açısından ne anlama geldiğidir. Bu anlamlara yön veren de birey ya da bireylerin varoluşu ile ilgili varsayımlarıdır. Bu açıdan her kültür araştırması “ecophenomenal” (bireylerin algısal yaşantılarında örgütün önemli bir etkileyici faktör olarak ele alınması) yaklaşımlar gerektirir.

Örgüt kültürünün tanımları arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen ortak özellikler şöyle özetlenebilir ( zkap ve Kirel, 2001:178-179; Eren, 2004: 138-139):

- Bunlardan birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani alışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Bu ortak değerlere örgüte  ye olan herkes inanmalı saygı duymalı ve bu değerleri birbirlerine ve özellikle yeni üyelere hikayelerle, sembollerle ve seremonilerle aktarmalıdır.
- İkinci bir ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt  yelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak farkında olunmadan saklı kalmaktadırlar. Bu nedenle de bazen örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir.
-   nc  ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Örgütsel kültürün taşıyıcısı olan bu anlamlar, örgüt içinde çalışan

insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim yoluyla öğrenilmiş ve kazanılmıştır.

- Örgütsel kültürün dördüncü özelliği ise düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Kültür, inanç ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelerce sergilenen, kendi içinde bütünlük bir sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Okay'a göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır: *Bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon*. Bununla birlikte yapılan bazı araştırmalar, örgütsel kültürün, örgütün başarısının sağlanması, örgütün imajı ve örgüt kimliği oluşturmak gibi harici işlevlerinin olduğunu da ortaya koymaktadır (Vural, 1998:69).

Robbins (1994:304), kültürün örgütte yerine getirdiği bir dizi işlevi şöyle sıralamıştır:

1. Kültürün sınırları belirleyici rolü vardır. Yani bir örgüt ile diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır.
2. Örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır.
3. Kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
4. Kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
5. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü birarada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
6. Kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür.

Örgütsel kültürün birtakım işlevleri olmakla beraber, örgüte ve işgörene olumsuz etkileri de olabilir (Robbins, 1998:602):

1. Değişimi engeller ve tutuculuğa yol açar.
2. Örgütsel çeşitliliği engeller, tek tip işgören yaratır.
3. Örgütsel birleşme ve kazançlara engel olur.

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Bu nedenle kültür, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla birtakım öğelere ayrılarak çözümlenebilir (Şişman, 2007:82). Örgütsel kültürün öğelerinin ne olduğu konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında değişik tartışmalar yapılmış ve değişik fikirler ortaya atılmıştır. Aşağıda alanyazında üzerinde en çok durulan örgüt kültürü öğeleri ele alınmaktadır.

Temel Sayılılar

Sayıltı, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe’de bu sözcüğe karşılık olarak varsayım sözcüğü de kullanılmaktadır (Şişman, 2007:85). Belirli bir zaman içinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinç altı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde de kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleridir. İnsan etkileşimine yön veren varsayımların oluşması birikim ve uzun süren etkileşim gerektirir. Varsayımlarla örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir (Bozkurt, 1997:92).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin, referans çevrelerini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş, varoluş ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıklarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar oluşmaktadır (Bozkurt, 1997:91).

Temel sayılılar oldukça derinlerde yer etmiş olmaları nedeniyle araştırmacılar tarafından tanımlanması ve çalışılması en zor öğedir, hatta örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zordur (Gizir, 2003:381).

Bir örgüt kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları sayıltıların analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar, kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadırlar (Şişman, 2007:85).

İnsan doğasına ilişkin olanlar:

Schein'e göre, insanın tanımı ve insana bakış açısı, kültürlere göre değişebilir. Dolayısıyla her kültürün mensubu olan insanların, insan olmanın ne anlama geldiği, insanın doğuştan nasıl bir varlık olduğu, ideal insanın hangi özelliklere sahip olması gerektiği, hangi insan davranışlarının insani ve hangilerinin insanlık dışı olduğu konusunda farklı inançlara sahip oldukları söylenebilir. Bu sorulara bir kültürün ya da örgütün üyeleri tarafından verilecek cevaplar, onların insan doğasına ilişkin kabul ettikleri temel sayıltıları yansıtabilir. Örgütsel ve yönetsel bazı düzenlemeler, insan doğası konusundaki bazı varsayımlar üzerine kurulmaktadır (Şişman, 2007:87-88).

İnsan ilişkilerine yönelik olanlar:

Schein'e göre, insan ilişkileri konusundaki sayıltılar, bir grubun yaşamını düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan çeşitli ilişkilerinde uygun olarak kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. Bu sayıltılar, bir yönüyle grubun işlevlerinin ve amaçlarının yerine getirilmesinde ve grupla ilgili sorunların çözümlenmesinde ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılmasını; ya da etkileme, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların da bu yollarla çözümlenmesini temel yöntemler olarak görebilir(Şişman,2007:89).

Çevreyle ilişkilere yönelik olanlar:

Schein'e göre, bir örgütün üyelerinin, egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki temel inançları, insan-çevre ilişkileri kapsamında yer alan sayıltıları oluşturur. Bir örgütün üyeleri içinde buldukları ve üyesi oldukları örgütün yaşamı, kaderi ve geleceği konusunda, kendilerinin ne ölçüde etkili olabileceklerine dair farklı görüş ve düşüncelere sahip olabilirler. Buna göre de bir örgütte insanlar, etken ya da edilgen bir tutum içine girebilirler (Şişman,2007:90).

Gerçek, zaman ve mekanın doğasına ilişkin olanlar:

Schneider ve Barsoux'a göre, farklı kültürler gerçeği farklı biçimlerde tanımlayabilir. Dolayısıyla neyin gerçek(doğru) olduğu ya da olmadığı, sözkonusu gerçeğe nasıl ulaşılabilceği konusunda farklı kültürlerin insanları farklı sayılıtlara sahip olabilir. Bir örgütte insanların ortak güçlü bir kültüre sahip olabilmeleri için ortak sosyal gerçeklerinin olması gerekmektedir. Bu konuda grubu ilgilendiren en önemli sosyal gerçeklerden biri, herhangi bir konuda karar verirken doğru karara nasıl ulaşılabilceği konusunda benimsenen sayılıtlardır. Bazı kültürlerde doğru/gerçek kararlara ulaşmada otorite figürlerine, kıdeme önem verilirken bazılarında uzmanlığa önem verilebilir (Şişman,2007:91-92).

İnsan eylemlerine ilişkin olanlar:

Daniel'e göre, insan eylemlerinin doğasıyla ilgili sayılıtlar, bir kültür içinde uygun görülen, onaylanan ve kabul edilen insan davranışlarını ya da eylemlerini kapsamaktadır. Dünyadaki farklı kültürler, insanların nasıl davranması ya da ne tür eylemlerde bulunması gerektiği konusunda farklı sayılıtlara sahip olabilirler (Şişman,2007:92).

Temel Değerler

Örgüt kültürünün çeşitli tanımlarında yer alan ve dikkat çeken ortak nokta, kültürün paylaşılan değerlerden oluştuğudur. Değer, "bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" olarak belirtilmektedir (Ceylan, 1998:50).

Değer, bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin, insan için taşıdığı önemi belirleyen niteliğine ve niceliğine ilişkin inançtır; ve bunların değerlendirilmesinde araç olarak kullanılır (Başaran, 2000:298).

Baysal'a göre değerler; iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler. Dolayısıyla değerler, ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan "ideal hedefleri" temsil ederler (Bozkurt,1997:91).

Bir organizasyonun değer sistemi, kültürün tanımlanmasında anahtar unsurdur. Organizasyon yeleri için neyin iyi-kötü olduğunu, neyin istenip-istenmeyeceğini, neyin yapılması-yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur(Erdem,1996:38). Gudmundsdottir'e göre değerler, kültürel bilgidir; kültürün öğeleri üzerine kurulur ve her zaman bir seçimi vurgular (Akbaba-Altun,2003).

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda, genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılr (Sabuncuoğlu ve Tz:2001:45).

Örgütün değerleri dört bölümde incelenebilir (Erdem,1996:38):

Açıklanan değerler: Örgütün hangi kriterlere dayandığının bilinmesi için işletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir; örgüt yöneticilerinin konuşmalarında, örgüt içi ve dışı iletişim araçları ve reklamlarında belirtilirler.

Görülen değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanmayan değerlerdir. nemli bir kişinin yarattığı ya da karşı çıktığı bir değer olabilir; yönetici ürün ve strateji seçimi, rekabetle mücadele şekli, dış iletişim ve başarı ödüllendirmede görülür.

Operasyonel değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir; kontrol sistemleri(bütçe, performans, ücret değerlendirme), işe alma, büro düzenleme, kariyer yönetimi, yapısal ilişkiler bu değerleri ifade eder.

Tutumlar: Her rgt değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar örgütün rekabet, ekonomi, Pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.

Geert'e göre değerler, kültürün en derin düzeyini temsil eder. Tartışmaya açık olmayan bir biçimde ve genellikle farkında olunmadan örgütün çoğu üyesinde hali hazırda vardır, ya da en azından önemli pozisyonları işgal eden kişilerde bulunur (Neimezade, 2005:106).

Değerler geleneklerden veya karizmatik bir liderden kaynaklanabilir. Öte yandan örgütlerde geleneksel olarak nitelendirilebilen birçok değer, kurucu ya da kurucuların yarattığı ve daha sonra süregelen değerler şeklindedir. Kurucunun ilk prensipleri, amaçları işletmenin değer sisteminin temellerini oluşturur. Kuşkusuz bu durumda yöneticinin kimlik ve kişiliği, kurumla özdeşleşebilmektedir. Yöneticiler, muhafazakar ya da yenilikçi, demokrat veya otoriter olup olmamalarına göre geleneklerin oluşturulması, devam ettirilmesi, değişikliklerin teşvik edilmesi, değerlerin uygulanması ya da korunmasında etkili olacaktır (Erdem, 1996:39; Ceylan:1998:50).

Değerler paylaşıldığında hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır, hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem,1996:38).

İnançlar

İnançlar, bireyin gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bilgilerinden oluşur ve sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler (Bozkurt,1997; Sabuncuoğlu ve Tüz,2001). Synder ve diğerlerine göre, değer ve inançlar yönlendirme ve işin yürütülmesine hizmet ederler. Peters ve Waterman, iyi örgütlerde geçerli inançları; en iyi olma inancı, işte ayrıntıların önemli olduğu inancı, birey olarak insanların önemine inanma, üstün kalite ve hizmet inancı, yenilik yönelimli olma, biçimsel olmayan iletişimin önemine inanma şeklinde sıralamaktadırlar (Şahin,2003:41).

Varsayımlarla inançlar ve değerler arasındaki bağlantıyı şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da problemle karşılaşıldığında bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri (çözüm, öneri v.s.) diğer alternatiflere kıyasla daha iyi olanı ya da tercih edileni yansıtan bir “**değer**” statüsünde olacaktır. Ancak henüz bu değer tüm grup üyelerince özümseyen gerçeği algılama biçimi olarak yer etmemiştir ve diğer grup üyeleri tarafından sorgulanmaya, tartışılmaya hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma

biçimi eğer uygulamada başarı gösterirse, benzeri uygulamalardaki başarıların sürekliliğine bağlı olarak ve bir değişim sürecinden geçerek önce **inanca** ve en sonunda da doğruluk ve geçerliliği zaman içinde kanıtlanmış bir **varsayım**a dönüşür (Bozkurt, 1997:92).

Normlar

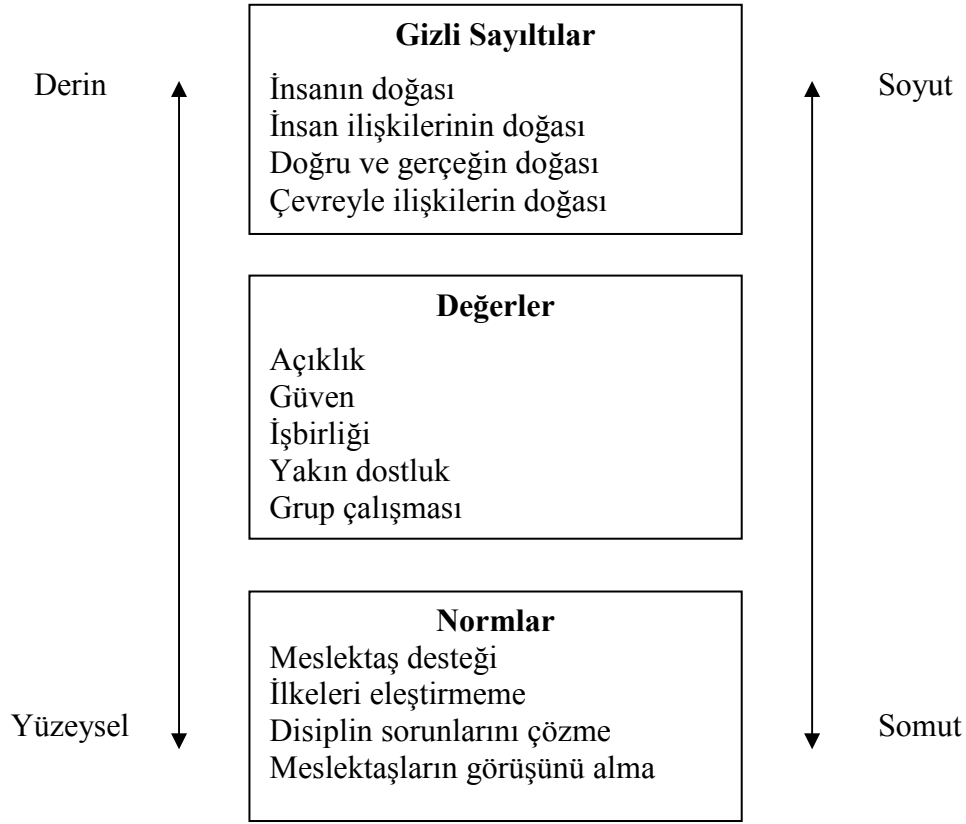
Sosyal sistem içinde belirli bir değerler sistemine bağlı olarak normlar oluşmaktadır. O'Reilly'e göre normlar; olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır (Şişman, 2007:95).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarını belirlerler. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir(Bozkurt, 1997:91).

Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar çoğunlukla açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47). Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştırılan, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran,1982:112).

Hoy ve Miskel varsayımlar, değerler ve normların ilişkisini Şekil 2'deki gibi belirtmişlerdir:

Şekil 2
Kültür Düzeyleri



Kaynak: Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık. (s.40)

Şekilde kültürün temelini oluşturan öğelerin birbirleriyle ilintili olduğu görülmekte ve bu öğeler arasında soyuttan somuta, görünenden görünmeyene bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Semboller

İnsanlar, doğrudan doğruya nesnel bir ilişki içinde olmadığı fiziksel çevreyi kavrayabilmek için sembolik bir çevre oluşturmuştur. Bu durumda sembol, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları kavramasına ve birbirine aktarmasına yardımcı olan, özel anlam taşıyan objeler, hareketler, olaylar ya da ilişkiler olarak tanımlanabilir. Sembollerin çoğu bireylerin davranışlarını onlar farkında olmadan etkilerler. Semboller çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir (Sargut, 2001; Özkalp ve Kirel, 2001). Semboller kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüküdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir (Erdem, 1996:44).

Barley'e göre bir sosyal grubun üyesi olan insanlar, paylaştıkları ortak anlam kodlarının yoğunluğuna bağlı olarak çevreyi ve dünyayı tanımlama da ortak davranış gösterirler (Şişman, 2007:95).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı toplumsal değerler ve normlar, belli bir sembolle daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlar olarak örgütsel semboller kültürel öğelerin en kapsamlıdır. Bunlar anlam zenginliği uyandıran ve insanları eyleme sevk eden, sözel davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir. (Şişman, 1994:67-68).

Durkheim; amblem, yer, gün, tarih, sözcük ve insanları (Sargut,2001), Tolan; tören, ayin, işaret ve jestleri (Şişman, 1994), Pettigrew; sözcükler, şekiller, giysiler ve dili (Berberoğlu, 1990), Thevenet; dış çevreyle ilişkiler, davranışlar, alan düzenlemesi, zaman yönetimi, adetler, tarih ve logoları (Erdem, 1996) sembol olarak kabul etmektedirler.

Bir örgütte sembollerin birçok işlevinden bahsedilebilir. Sembollerin bütünleşmeyi sağlayıcı bir işlevi vardır. Semboller, bireylerin günlük rollerini, önceliklerini, çalışma biçimlerini düzenler ve meşrulaştırır. Ayrıca, sembollerin bir başka işlevi de tarihi düzene sokmaktır. Geçmişe ilişkin olarak tüm örgüt üyelerinin paylaştıkları bir bellek oluşturur. Geleceğe yönelik olarak da, bireylerin eylemlerine ilişkin izdüşümleri kestirebilmeleri için bir başvuru çerçevesi yaratır. Bunların yanında sembollerin, sistemlerin sürekliliğini sağlayıcı ve sistemlerdeki değişmeyi yönlendirici işlevi de vardır (Sargut, 2001:92-95).

Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracıdır (Şişman, 1994:68).

Schultz 'a göre semboller, fiziksel, davranışsal ve sözel olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (İpek,1999):

1. *Fiziksel semboller*: Örgütte gözle görülen nesnelere ifade etmektedir (Şişman, 2007:976). Bu tür sembollerle örgüt üyeleri bilinç dışı ilişki kurar ve karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticilerin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, döşeniş biçimi içeriye girene sembolik anlamda "patron benim" diye bağırır (Sargut, 2001:99). Alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri fiziksel sembollere örnek olarak verilebilir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış biçimlerini (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal) aktarır (Robbins, 1994:318).

2. *Davranışsal semboller*: Bunlar, örgütte aracı olmanın ötesinde anlam yüklenmiş eylemlerdir. Ritüel ve törenler davranışsal sembollerin en iyi örnekleridir.

3. *Sözel semboller*: Sembolik içerik taşıyan sözel ifadeler olan bu sembollerin en iyi örnekleri; örgüte özel dil(deyimler, nükteler, slogan ve jargonlar), efsaneler, öykü ve masallar, metaforlardır.

Dil

Dil, hiçbir kültür ögesiyle karıştırılmamalıdır; kültürün çepeçevre kuruluşunda, son derece önemli bir rol oynar. Dil kültürü hem kurar hem geliştirir (Uygur, 1984:19).

Bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar sözel semboller arasında yer almaktadır (Şişman, 1994:69). Bir çok örgüt zamanla işleriyle ilgili ekipmanı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için özel terimler geliştirir (Robbins, 1994:319).

Örgütün dili, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil

aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar. Kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar (Özkalp ve Kırel, 2001:214). Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde ve büyümesinde bir araçtır(Köse ve diğer.2001:230; Sargut,2001:99).

Kouses ve Posner'e göre dil, bir vizyonun açıklanması için en güçlü yöntemler arasındadır. Başarılı liderler konuşma figürleri ve metaforlar kullanarak örnekler verirler, öykü anlatırlar, şema oluştururlar, soru sorarlar ve sloganlar kullanırlar (Şahin,2003:44).

Öyküler

Öyküler, işgörenlerin daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımını ve paylaşımını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:48). Örgütsel öykülerle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu örgütsel öykülerin örgütsel bütünleşmeyi sağladığı ortaya çıkmıştır. Ouchi'ye göre, vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştiğinde daima daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir (Şişman,1994:71).

Gordon'a göre öykü ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Öyküler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirleri örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan öyküler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik,2002:41).

Örgüt üyeleri öykülerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin öyküler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, öyküler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003:153). Öyküler bugünü geçmişe

bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır (Robbins, 1994:316).

Mitler

Mitler, açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalvari hikayelerdir (Özkalp ve Kirel,2001:215). Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla vurgulandığında bu eylem mitleşmektedir. Mit, bir sosyal grubun ya da bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bununla birlikte, mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenebilir (Erdem, 1996:41).

James'e göre mitler, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Sönmez, 2005).

Metaforlar

Kouses ve Posner'e göre metaforlar, karmaşık ve akılda kalması zor düşünceler oluşturmak, saklı kalmış anlamları etkilemek ve kavramak için dilsel araçlardır. Böylece günlük konuşmaları güçlendirirler (Şahin, 2003:46). Bates' e (2001) göre, işgörenler ve yöneticiler, metaforları sürekli bir biçimde ilişkileri temsil etmek ve davranışı belirleyen güç yapılarını tanımlamak için kullanmaktadırlar. Metaforların doğası, meydana gelişi ve vurguladığı konular örgütün iklimi, niteliği ve kişiler arası ilişkilerin niteliğiyle ilgili ip uçları verdiği için yöneticiler için yaşamsal önem taşımaktadır.

Törenler

Davranışsal sembollerin en tipik örneği olan örgütsel törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardarda tekrarlanan hareketlerdir (Robbins,

1994: 317). Törenlerin amacı, tüm örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar etmek ve böylece örgütsel bütünleşmenin sağlanmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2001:210). Törensel etkinlikler, örgütte neyin önemli, değerli olduğunu gösterme, örgütsel değerler ve normları vurgulamada önemli fırsatlardır. Ayrıca törenler, diğer kültürel öğeler gibi yönetim için bir kontrol alanı olarak kullanılabilir (Şişman, 2007:100).

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, 2002:41).

Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştırmış, büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir. Örgüt üyeleri için rol modeldirler (Özkalp ve Kırel, 2001; Şişman, 2007). Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda belirlenen çalışma biçimini ve kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Kozlu, 1998:48). Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilen kahramanlar, değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler (Vural, 2003: 164).

Örgütsel Kültürün Oluşumu

Kültürü oluşturan, devam ettiren ve yeniden üreten insanlardır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir grubun uzun süre birlikteliğine ve etkileşimine bağlıdır. Örgüt üyelerinin örgütteki üyelik süresinin kısa ya da uzun olması, örgütün tarihi örgüt kültürünün oluşumunda önemli görülen etkenlerdir. Örgüt kültürünün oluşumunda etki eden faktörler, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki başlıkta toplanabilir (Şişman, 2007:104-106):

Örgüt dışı çevrenin etkileri: Bir örgütü oluşturan insanlar örgüte gelirken, ait oldukları geniş toplumun kültürel özelliklerini de beraberinde taşırlar. Dolayısıyla ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Bununla birlikte örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasal etkenler örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örgüt içi çevrenin etkileri: Bir örgüt kültürünü oluşumunda iç çevreyle ilgili etkiler, kurucular ya da sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olarak üç başlık altında ele alınabilir:

Bir örgütü kuranlar, o örgütte egemen olması öngörülen değerler konusunda etkilidirler. Bu yönüyle örgütün ilk kuruluşunda egemen olan bazı değerler, örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Örneğin, kurucuların teknik ya da sosyal özellik ve değerleri vurgulamalarına göre oluşan kültür de farklı olabilmektedir. Bununla birlikte her kurucu, örgüt kültürünün oluşumunda aynı etkiye sahip değildir.

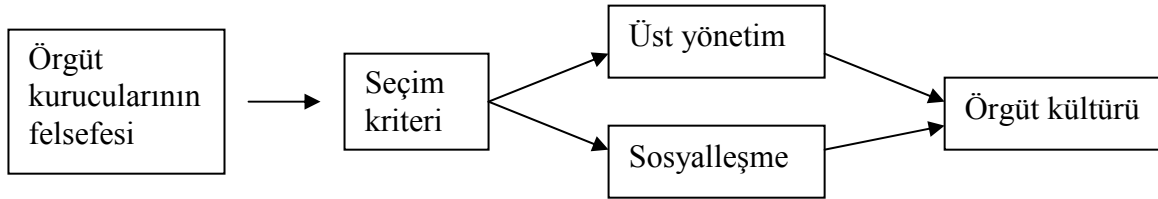
Üst yöneticiler de kültürün oluşumunda etkilidirler. Örgütsel-yönetimsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin benimsedikleri temel değer ve inançlar üzerine kurulur. Bunun yanında, örgüte işgören seçiminde, yöneticiler bazı kültürel ölçütleri göz önünde bulundurabilir, örgütsel sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla yapılacak etkinliklerde benimsenen değerler vurgulanıp, güçlendirilebilir.

Bir örgütü oluşturan insanların kendi aralarında etkileşim düzeyleri de örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir. Schein (1985)'e göre, bir grubu oluşturan insanlar, aynı anda bir sorunla karşılaşır ve bununla başatmak için birlikte çaba sarfederse, bu durum kültürün oluşumunda temel hareket noktasını oluşturur.

Ceylan (1998:51), örgütsel kültürün oluşumunda kurucuların, yöneticilerin ve çalışanların etkilerinin yanında, yapılan işin türünün de etkili olduğu görüşündedir. Faaliyetler, değer sistemini belirlemede etkin rol oynadığından, örgüt kültürleri de faaliyetlere göre farklı biçimde şekillenecektir.

Şekil 3, bir örgütün kültürünün nasıl oluştuğunu ve beslendiğini göstermektedir.

Şekil 3 Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur?



Kaynak: Robbins, P.S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (s.313).

Orijinal kültür kurucuların felsefesinden türer. Bu, daha sonra işgören alımında kullanılan ölçütleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. İşgörenlerin nasıl sosyalleşeceği; işgören seçim sürecinde yeni işgörenlerle örgütün değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki seçimlerine bağlıdır (Robbins, 1994:313).

Baskın ve Alt Kültürler

Örgütsel kültürün ortak özelliklerinin olması, bir kültürün içinde alt kültürlerin olmayacağı anlamına gelmez. Büyük örgütlerin çoğunun baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürleri vardır. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde, örgütün baskın olan kültürünü ifade etmekteyiz. Örgüte farklı kişiliğini veren, bu makro kültür görüşüdür (Robbins, 1994:302). Van Maanen ve Barley'e göre her örgüt, ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak kendine özgü ortak anlayışların geliştirildiği, etkisi ve gücü farklı alt kültürlerden oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

Schein'e göre örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler (Erdem ve İşbaşı, 2001:35). Alt kültürler, büyük örgütlerdeki üyelerin karşılaştıkları ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak amacıyla gelişir. En yaygın alt kültürler departman, ünite, fonksiyon ve sosyal etkileşim

temelli olanlardır. Bu grupların üyeleri özgün bir grup oluşturarak benzer değer, beklenti ve çalışma ortamı arzusu içindedirler. Alt kültür, baskın kültürün temel değerlerini ve buna ek olarak kendine özgü değerleri kapsar (Robbins, 1994:302; Özkalp ve Kirel,2001:199).

Luthans'a göre, alt kültürler eğer örgütün baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse örgütü zayıflatıp temelini çürütebilir (Gülseren, 2003:36). Alt kültürlerin kendilerine özgü değerleri olduğundan kültürel denetimin etkili bir biçimde sağlanması yöneticiler açısından zordur.

Örgütsel Kültürün Sınıflanması

Örgütsel kültürün sınıflanması farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde yapılmıştır. Bunlar arasında en yaygın sınıflama biçimi güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflamadır. Bunun yanında değişik bir çok sınıflama biçimleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Güçlü Ve Zayıf Kültürler

Güçlü ve zayıf kültürü birbirinden ayırmak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun nedeni, güçlü kültürlerin işgören davranışı üzerinde daha etkili olması ve işten ayrılma oranının azalmasıdır (Robbins, 1994:303). Masland'a göre zayıf kültür örgütün temel değerlerinin çalışanlar tarafından kabul görmemesidir. Zayıf kültürde güçlü bir atmosfer oluşturulamadığından yön birliği oluşmaz ve bu da başarının düşmesine neden olur(Şahin, 2003:51). Güçlü kültürlerin olduğu örgütlerde çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 2004:136).

Güçlü bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda tutarlılık yaratmaktadır. Bu da yöneticilere düşen görevleri azaltmaktadır. Çünkü kural ve kaideler azalmakta, bir yöneticiye ve bürokratik kurallara gerek olmaksızın bireyler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler böylece yönetim fonksiyonları giderek daha az hissedilir hale gelebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:195).

Güçlü kültürün özelliği, örgütün temel değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılmasıdır. Temel değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, kültür o derece güçlüdür. Dinsel örgütler, mezhepler ve Japon şirketleri güçlü kültürleri olan örgütlere örnektir (Robbins, 1994:303).

Bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar incelendiğinde güçlü örgütlerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Şişman, 2007:146-147):

1. Çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir.
2. Görevlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde özerklik verilir.
3. Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur.
4. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.
5. Örgütte esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim (kültürel denetim) biçimi tercih edilir.
6. Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir ve çatışmadan yararlanır.
7. Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir.
8. Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur.
9. Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur.
10. İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür.

Harrison'un Kültür Sınıflaması

Harrison örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmıştır (Şişman, 2007:142). Harrison'un 1972 yılında örgüt ideolojisi olarak yapmış olduğu örgütsel eğilim sınıflaması, örgütsel kültür konusunda yapılan ilk sınıflama olarak kabul edilmektedir. Bu sınıflama daha sonra bu konuda yapılan çalışmalara da kaynaklık etmiştir. Harrison, bu çalışmada örgütlerin, güç, rol, görev ve birey eğilimi olmak üzere dört farklı ideolojik eğilime sahip olduklarını ifade etmektedir (İpek,1999):

Güç eğilimli örgütler: Bu tip örgütler, çevrelerine hakim olma ve bütün rakiplerini devirme çabası içindedirler. Herhangi bir dış kurala ya da güce bağlı kalmayı istemezler. Öte yandan, bu tür örgütlerin içinde gücü elinde bulunduranlar yönetilenler üzerinde mutlak bir denetim kurarlar. Genelde geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde gözlenen bu eğilime bazı çağdaş holdinglerde de rastlanmaktadır.

Rol eğilimli örgütler: Rol eğilimli bir örgüt mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösterir. Rol eğilimli örgütlerde, güç eğilimli örgütlerin otokratik yapısının tersine yasallık, meşruluk ve sorumluluk ön planda tutulur. Bu tür örgütlerde davranışların kestirilebilirlik düzeyi yüksektir; örgüt içinde denge ve uyuma önem verilir. İşin kuralara uygun yapılması çok önemli olduğundan, örgüt çevresindeki değişmelere çok yavaş ayak uydurur. Bazı bankalar, sigorta şirketler şirketleri ve sosyal hizmet kurumları rol eğilimli örgüt örnekleridir.

Görev eğilimli örgütler: Görev eğilimli bir örgütte önemli olan, örgütsel bir amacın gerçekleştirilmesidir. Bu tür örgütlerde örgütün yapısı, işlevleri ve eylemleri örgütün amacına ulaşmada yapmış oldukları katkıya göre değerlendirilir. Bireysel çıkarlarla örgütsel çıkarlar çatışırsa, örgütün çıkarları ön planda tutulur. Bu tür örgütsel eğilime genelde sosyal hizmet kurumları ve araştırma ekipleri gibi küçük örgütlerde veya amaçlara göre yönetim anlayışını esas alan daha büyük çaplı endüstriyel şirketlerde rastlanır.

Birey eğilimli örgütler: Birey eğilimli örgütler, diğer üç eğilimin tersine, üyelerinin gereksinimlerini karşılamak için vardır. Bu tür örgütlerin bazıları çok kısa ömürlü olurlar. Çünkü örgüt, üyelerinin gereksinimlerine cevap veremez hale geldiğinde dağılır. Birey eğilimli örgütlerde karar almada fikir birliği esastır. Araştırma ve geliştirme için bir araya gelen küçük meslek grupları ile bazı danışmanlık şirketleri birey eğilimli örgütlere örnek olarak gösterilebilir.

Quinn ve Cameron'un Kültür Sınıflaması

Bu sınıflandırma, dört tip örgütsel kültürün varlığını ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü (Aydın, 2003: 42-43):

Hiyerarşik (Yapılaşmış) Kültür: Hiyerarşik kültürün belirgin özellikleri; düzen, kurallar, aynılık ve verimlilik. Bu tip kültüre sahip bir örgütte çalışanların görevleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik kültüre sahip örgütlerde koordinatör ve organizatör tarzı liderlik stiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilmek ve verimlilik. Örgütü birarada tutan şey kurallar ve politikalarıdır.

Pazar (Piyasa Merkezli) Kültürü: Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber, daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgüt, iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tip kültürel yapılarda kararlı, üretime ve kazanmaya eğilimli olan liderler başarılı olabilmektedir.

Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü: Klan kültüründe, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık ve katılım belirleyici niteliklerdir. Bu kültürel yapıya klan adı verilmesini nedeni, bu tip örgütlerin aile-tipi örgütler olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar birbiriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve Pazar kültürel yapılarının aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortam yerine; takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Çalışanlar için müşteriler iş ortakları gibidir.

Adhokrasi (Girişimci) Kültürü: Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler: yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci ruhu olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdır. Risk almak ve esnek olmak

kaçınılmazdır. Adımı, geçici, uzman ve dinamik birim anlamına gelen *hoc* kelimesinden almaktadır.

Hofstede'in Kültür Sınıflaması

Hofstede (1993) örgütsel kültürü, bir insan grubu ya da toplumu diğerlerinden ayıran, kolektif olarak programlanmış düşünce yapıları olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Hofstede, toplumsal değerlerin örgütlerin yapısını ve işleyişini etkilediğini belirtmiş ve bu düşünceden hareketle ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını araştırarak, örgütsel kültürün farklı toplumsal kültürlerde 4 temel boyutta (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik) farklılaştığını belirtmiştir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Güç mesafesi: Bu boyut, toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde ünvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İş yerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005:37).

Güç mesafesinin çok olduğu toplumlarda örgütler, geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar ve karşılığında çalışanlardan örgüte sadık olmalarını beklerler. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda, güçlü bir hiyerarşiye gereksinim duyulmadan örgütler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışırlar (Sargut, 2001:183).

Belirsizlikten kaçınma: Bu boyut, bir ülkedeki insanların planlı durumları planlı olmayan durumlara tercih etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Planlı durumlar, nasıl davranmak gerektiğini gösteren açık ve sabit kuralların olduğu

durumlardır. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi sözlü ve geleneklerde saklı da olabilir (Hofstede, 1993).

Toplumsal ve örgütsel yaşam açısından kültürün belirsizlikten kaçınma özelliğinin bazı sonuçları şöyle özetlenebilir: Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırken; diğerinde belirsizlik aşılması gereken engel olarak algılanıp üzerine gidilir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki görülür. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde yöneticiler yaş temeline göre seçilir; diğerinde yaş ölçütü dışında başka ölçütlerle de seçilebilir. İlkinde bireysel ilerlemeler için düşük; ikincisinde güçlü bir hırs görülür. İlkinde örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır, örgüt kuralları ihlal edilemez, işgörenler kurallar çerçevesinde hareket etmeyi yeğlerler, üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler. Buna karşın belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük örgütlerde hiyerarşi pragmatik nedenlerle çığnenebilir (Bakan ve ark., 2004). Ayrıca bu tip örgütlerde “*yaşam boyu istihdam*” belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur. Buna karşın belirsizliğe toleransın yüksek olduğu ülkelerde işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Sargut, 2001:182).

Bireycilik-Toplulukçuluk: Bu boyut, bir ülke veya örgüt üyelerinin, bireyler olarak mı, yoksa bir kümenin üyeleri olarak mı davranışta bulunmayı yeğledikleriyle ilgilidir. Toplulukçu eğilimin yüksek olduğu toplumlarda çocuk *biz* kavramına dayalı düşünmeyi ve bağlı olduğu gruba göre hareket etmeyi öğrenir. Bireycilik eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ise çocuk daha küçük yaşta kendi başına hareket etmeyi öğrenir ve çocukta *biz* duygusundan önce *ben* duygusu gelişir (Hofstede, 1993).

Bu iki tip kültürün egemen olduğu ülkelerdeki örgütlerin özelliklerinden bazıları şöyledir (Erdem, 1996:134): Toplulukçu eğilimin olduğu ülkelerin örgütlerinde işgörenlerin ilişkileri moral temeline dayanırken, diğerinde kişisel çıkar temeline dayanır. Birincisinde işgörenler, örgütlerinden çıkarlarını korumalarını isterlerken, ikinci tiptekiler çıkarlarını savunmak için yalnızca kendilerine

güvenmeleri gerektiğini düşünürler. İlkinde terfi kідeme göre yapılırken diğerinde işgörenin yetkinliği ve piyasa değerine göre yapılır. Toplulukçu ülkelerde yöneticiler, örgüt yönetiminde yeni fikirlere ve aktüel akımlara ilgi göstermezlerken bireyci ülkelerde yöneticiler, moda olan son akımlara karşı ilgilidirler ve onları uygulamaya koymayı denerler.

Erillik-Dişillik: Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir toplumun erkek mi yoksa dişil mi olduğunu saptamak mümkündür. Bütün toplumlarda kadın rolleri ile erkek rolleri arasında farklılık vardır. Bu fark, eril toplumlarda, dişil toplumlara oranla daha fazladır. Toplumlar da geleneksel anlamsa dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak ve başkalarına karşı duyarlılık gibi değerleri içermektedir. Öte yandan toplumlarda geleneksel erkek değerlerini irdelediğimizde saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak ve kendine güvenli olmak öne çıkmaktadır (Hofstede, 1993; Sargut, 2001:175).

Hofstede'nin araştırmalarına göre, dişil ve eril değerlerin örgütler ve yönetim açısından bazı sonuçları şöyledir (Şişman, 2007:61): Dişil kültürlerde; niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazla, eril kültürlerde azdır. İlkinde çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler varken ikincisinde ilişkiler rasyonel ve mesafelidir. Dişil kültürlerde çalışanların özel yaşamına müdahale yoktur, fakat diğerinde örgüt çıkarı için özel yaşama müdahale edilebilir. Dişil değerlerin egemen olduğu örgütlerde stres ve çatışma düzeyi düşük, diğerinde yüksektir. Birincisinde çalışmalarda grup bütünleşmesi, ikincisinde ise bireysel başarı önemlidir.

Okul Kültürü

1980'lerden sonra örgüt yönetimi alanında olduğu gibi, insan boyutunun ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerinin başarısında da en kritik faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğu görülmüştür (Çelik, 2002: III). Temel amacı davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak olan eğitim örgütlerine kültürel yönden yaklaşılması, bu

örgütlerin özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran gevşek/esnek yapıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Şişman, 1994:29).

Okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu nedenle, okulun birey boyutu kuram boyutundan daha duyarlı, biçimsel olmayan yanı biçimsel yönünden daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2002:33). Okullar, doğrudan insana yönelik bir hizmet ürettiklerinden, gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve okul kültürü bu etkileşim içinde oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001:34).

Hoy ve Hannum'a göre, her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir (Şimşek, 2005:11). Bunlar okul yöneticisinin öğretmenlerle, öğretmenlerin öğrencilerle ve birbirleriyle olan iletişimlerinde hissedilir. Uzun yıllar “hava, atmosfer, iklim ya da ethos” olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (İpek, 1999). Bu bağlamda iklim, hava, ethos veya atmosfer, kültürün bir boyutu olup, alanyazında da bu yaygın olarak kabul edilmektedir.

Özdemir (2006:414) okul kültürüne ilişkin tanımların bazılarını şu şekilde sıralamıştır: Leithussad okul kültürünü, kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlamıştır. Deal ve Peterson'a göre okul kültürü, okulun tarihi içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla geleneklerden oluşur. Heckman'a göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlardır. Gaziel'e göre okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Çünkü okul kültürü yıllardan beri biçimlendirilen geleneklerin, inançların ve değerlerin derinlemesine örneklerini yansıtır.

Okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen okul kültürü; öğretmenlerin belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha

uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur (Atay,2001:181).

Okul kültürünün oluşmasında okul dışı ve okul içi birtakım etkenler rol oynar. Ancak bu konuda en önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir. *Okul yöneticisi*, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır. Bunu yaparken, okulda egemen bir alt kültürü ortak kültür olarak dayatma yerine, herkesi kuşatan, bütün alt kültürlerin üstünde genel bir ortak kültür oluşturulmasına öncülük etmelidir (Şişman ve Turan, 2004:137). Okul yöneticisinin sahip olduğu değerler, tutumlar, inançlar ve görüşler okuldaki bireyler tarafından kabul edildiğinde ve bir süre bunlar devam ettiğinde, okul kültürünün bileşenleri arasında yer almaya başlarlar (Şimşek, 2005:14). Ayrıca Açıkgöz (1994:12-14), eğitim yöneticisinin en önemli sorumluluklarından birinin okulun kültürel havasını, örüntülerini yaşatmak, okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi sağlamak olduğunu belirtmektedir.

Okulun tarihi de okul kültürünü oluşturulmasında önemli bir kaynaktır. Okul içinde yer alan kıdemli öğretmenler ve çalışanlar, okulun geçmişine ait bazı olayları anlatarak yeni üyelerin sosyalleşmesinde ve kültürün aktarılmasında önemli bir rol oynar (Şişman ve Turan, 2004:137).

Ayrıca *okul içi etkileşim* okul kültürünün oluşumunda bir diğer önemli faktördür. Çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; güçlü okul kültürlerinde düzenli ve sürekli olarak birbirleri ile etkileşen insanların, örgütsel olayları farklı etkileşim gruplarına ait insanlardan daha fazla benzer bir tavır içinde algılamaktadırlar. Bu bulgular, okul kültürünün temel unsurları olan paylaşılan değerler, normlar, varsayımlar ve sembollerin, belli ölçüde birlikte çalışma deneyiminden ortaya çıktığını göstermektedir (Şimşek, 2005:18).

Okul kültürünün oluşmasında okul dışı etkenler ise, okulun dış çevresi, öğrencilerin sosyo-ekonomik statüleri, kırsal ve kentsel alanlar, coğrafi özellikler, veli beklentileri ve toplum desteği şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel kültür, doğrudan veya dolaylı olarak istenen ve istenmeyen çalışan davranışlarını etkilediği için okullarda güçlü bir kültür oluşturulmalıdır. Okullarda güçlü bir okul kültürü oluşturmak için uzlaşıya varılan ve bütün öğrencilerin öğrenebileceği inancını yansıtan bir felsefe ve vizyon belirlenmelidir. Bu bağlamda okullarda kültürel bağlantı oluşturan öğeleri; öğrenme için akışkan bir atmosfer oluşturma, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma, okul düzeyinde amaç belirleme, programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama, okul içinde iletişimi etkili kılma, aile ve çevrenin desteğini yapılandırma şeklinde sıralamak mümkündür (Şahin, 2004:461).

İlgili Araştırmalar

Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Şişman (1994) “Örgüt Kültür (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)” adlı çalışmasını Eskişehir il merkezinde bulunan 10 ilkokulda görev yapan 224 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları aşağıda sunulmaktadır:

1. İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılılar egemen olup bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır.

2. İlkokullarda egemen olan kültürün gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Bunun yanında, söz konusu kültür çevreyle ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir.

3. Yönetici ve öğretmenler, genel olarak mesleki yönden gelişme ve ilerleme isteği içinde olup bu konuda kendilerine fırsat verilmesinden yanadır.

4. İnsan doğası konusunda güçlü, ortak bir algı dayanağı gelişmemiş olup farklı eğilimler egemen olmasına karşın bu konudaki genel eğilim, insan doğasıyla ilgili olarak ileri sürülen iki temel karşıt tezden daha çok iyimser olan çağcıl yaklaşıma uygun düşmektedir.

Terzi (1999) tarafından yapılan “Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı araştırmada özel ve devlet liselerindeki örgütsel kültürün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Devlet liselerinde başat örgütsel kültür boyutları sırasıyla; güç, geleneksel, kaçınma ve kendini gerçekleştirmeyi destekleyici kültürdür. Başarı, insancıl-yardımcı, yakın ilişki kültürü düşük düzeydeki kültürler iken; okulların kültürel yönelimi ağırlıklı olarak pasif savunmacı yoğun kültürdür.

2. Özel liselerde en başat örgütsel kültür sırasıyla; güç, başarı, onay, geleneksel, bağımlı ve yakın ilişki kültürüdür. Kültürel yönelim ağırlıklı olarak olumlu kültürdür.

3. Kaçınma ve muhalefet kültürü devlet liselerinden yana; insancıl-yardımcı, yakın ilişki, onay, bağımlı, güç, mükemmeliyetçilik, başarı ve kendini gerçekleştirmeyi destekleyici kültür özel liselerden yana farklılaşmaktadır.

4. Örgütsel kültürün algılanmasında devlet liselerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

5. Erkekler güç ve yarışmacı kültür boyutları ile ilgili olarak kadınlardan daha farklı algılara sahiptirler.

6. Devlet liselerinde insancıl-yardımcı, yakın ilişki, başarı ve kendini geliştirmeyi kültür yöneticilerden yana; kaçınma, muhalefet ve yarışmacı kültür öğretmenlerden yana farklılaşmaktadır.

7. Özel liselerde geleneksel kültür boyutunda öğretmenler daha yüksek algıya sahiptirler.

8. Devlet liselerinde kıdeme göre onay kültürü boyutunda farklılık olmasına karşın, özel liselerde kıdeme göre farklılaşma görülmemektedir.

9. Örgütsel kültür, devlet liselerinde branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10. Özel liselerde insancıl-yardımcı kültür boyutunda branşlar arasında görülen farklılık sosyal bilimler-fen bilimleri ile sosyal bilimler-yabancı diller ve edebiyat branşları arasındadır.

Pehlivanoğlu (1999) tarafından yapılan “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmasındaki Yeterlilik Derecesi” adlı araştırmada özel 65 lise görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik algı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul’da bulunan özel liselerde çalışmakta olan 30 yönetici ve 150 öğretmenin örneklemini oluşturduğu araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

1. “Kültürel liderlik” ve “örgütsel değer” boyutları açısından öğretmenlerle yöneticiler arasında bir farklılık yoktur.

2. Öğretmenler “kültürel liderlik”, “amaç”, “verimlilik” boyutlarında yönetici yeterliliklerine ilişkin daha olumlu, yöneticiler ise “iletişim ve karar”, “işbirliği ve güven”, “ödüllendirme”, “iklim”, “sosyalleşme ve bütünleşme”, “özgün

fikir ve çalışmalara sahip olma”, “iş doyumu”, “değişim ve yenilik”, “okul-toplum” boyutlarında daha olumlu görüşe sahiptir.

İpek (1999) “Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi” adlı araştırmasını, Ankara iline bağlı beş merkez ilçedeki resmi ve özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile bu liselerde okuyan öğrencilerden oluşan 2002 kişilik örneklem grubu üzerinde yapmıştır. Bu araştırmayla; araştırmaya katılanların algılarına göre, resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde olurken, özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, resmi liselere göre daha üst düzeydedir. Hem resmi hem de özel liselerde öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutları ile en yüksek düzeyde korelasyon gösteren ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır.

Şahin (2003) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” başlığını taşıyan araştırma İzmir ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 50 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerine ve 950 öğretmenden oluşan örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

1. Okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmişlerdir.
2. Okul müdürlerine göre, dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün işbirlikçi kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel boyutlar ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.
3. Öğretmenlere göre, dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli ve boyutları arasında, sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli, işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

4. Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine ve okul kültürüne ilişkin algıları ise öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ise cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermiştir.

Şimşek (2003), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)” adlı araştırmasını Eskişehir merkez ilçedeki 17 resmi genel ortaöğretim kurumunda görev yapan 706 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları öğretmen görüşlerine göre şu şekildedir: Araştırma kapsamındaki okulların %6’sının vasat kültüre, %75’inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, %19’unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip oldukları; okul müdürlerinin %25’inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve %75’inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

İra (2004) “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği) isimli araştırmasını Dokuz Eylül Üniversitesi’nde görev yapan 477 öğretim görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonucunda; öğretim elemanlarının örgütsel kültürü algılamaları, yönetim boyutunda medeni durumlarına göre; örgüt bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutunda iş yerindeki ünvanlarına ve görev yerlerine (fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu) göre; çalışma ortamı-değişikliklere uyum boyutunda yönetsel görevinin olması veya olmamasına göre; işbirliği-iletişim boyutunda cinsiyetleri ve yönetsel görevinin olması veya olmamasına göre; törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri boyutunda cinsiyetleri ve yönetsel görevinin olması veya olmamasına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Narsap (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasını İstanbul iline bağlı 6 merkez ilçede bulunan 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırma; okulda var olan durumları, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okula yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı anlayış içerisinde çözümlendiği buna karşın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildiklerini ortaya koymuştur.

Şahin-Fırat (2007) “Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri” adlı çalışmasını İzmir kent merkezindeki 50 ilköğretim okulunda görev yapan 50 okul müdür ve 902 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algıları, öğretmenlerinkinden yüksek düzeydedir. Okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algıları yalnızca okul türü ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi bakımından önemli farklılık göstermektedir.

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları okuldaki görev süresi, öğretmenlik kıdemi, herhangi bir sendikaya üyelik durumu, okul türü, okul büyüklüğü değişkenleri bakımından önemli farklılık göstermektedir.

3. Okul müdürlerinin değer sistemleri yaş dışındaki bütün değişkenler açısından önemli farklılık göstermemektedir. Okul yaşı dışındaki tüm değişkenlerin öğretmenlerin değer sistemlerinde önemli farklılaşmaya yol açtığı görülmüştür.

4. Hem okul müdürlerini, hem de öğretmenlerin görev yaptıkları okulun kültürüne ilişkin algıları ile sahip oldukları değer sistemlerine ilişkin algıları arasında önemli ilişki bulunmaktadır.

Kuyumcu'nun (2007) Elazığ İli Merkez İlçesi'ndeki 82 ilköğretim okulunda görev yapan 344 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği “İlköğretim

Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)” başlıklı çalışmasına göre; araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu ve araştırmaya katılanların, okul kültürüne ilişkin 5 madde hariç tamamında, takım liderliğine ilişkin 34 maddenin tamamında ve takım çalışmasına ilişkin 2 madde hariç maddelerin tamamında görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

Vural'ın (2007) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Kartal İlçesi Örneği)” adlı araştırmasının evrenini İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, ilköğretim öğretmenlerini okul kültürü algıları ile erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişki negatif yönde hafif kuvvette ilişki bulunmuştur. Buna göre ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile erkeksi kişilik özellikleri birbirlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile diğer kişilik özellikleri arasındaki ilişki bulunmamaktadır.

Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Carter ve Osler(2000) “İnsan Hakları, Kimlikler ve Çatışma Yönetimi: Her Yönüyle Sınıf İçi İlişkilerin Deneyimlendiği Bir Okul Kültürü Çalışması” adlı çalışmada, sınıf içi ilişki dinamiklerini sınamayı ve Orta İngiltere’deki çok amaçlı bir okuldaki tüm erkek öğrencilerin haklar ve kimlikler konularındaki algılarını belirlemeyi tasarlamışlardır. Araştırmanın başlıca amaçları, insan haklarını okul yaşamında bir “çatı” olarak benimsemenin uygulanabilirliğini sınamak ve okulda sonradan ortaya çıkan ilişki ve kimlikleri değerlendirmektir. Araştırmayı yapan öğretmenlerden biri, 13-14 yaşlarındaki 120 öğrencinin davranış ve kimliklerini gözlem yoluyla belirlemeye çalışmıştır. Diğer araştırmacı da 18 ay süreyle 14-15 yaş

grubunda yer alan 30 erkek öğrenciyle doğrudan çalışmıştır. Çalışmada öğrencilerin takım çalışması, problem çözme, grup içi iletişim gibi birçok yönden davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bazı öğrencilerin eleştirilerine rağmen, diğer öğrenciler okul kültürünün gerçekte değişken bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma göstermiştir ki, öğrencilerin okul ortamındaki insan hakları algıları, okul kültüründe temel bir değişikliği gerektirmektedir. Ayrıca katı disiplin uygulamaları, olumlu ilişkileri azaltmakta, insan hakları uygulamalarının karşısında yer almaktadır. Demokratik uygulama içinde ve okulda karara katılma sürecinde, öğrenciler haklarına ulaşma ve kimliklerine sahip çıkma becerilerini geliştirmektedirler.

McMurray (2003) “Örgüt İklimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, yeni kurulan bir üniversitede örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve değişim sürecinde örgüt ikliminin örgüt kültürünün yerini alabilmesinin ölçüsünün ne olduğunu saptamayı amaçlamıştır. 145 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada, verilerin %88’ini oluşturan 128 anket, Koys ve DeCotiis(1991) tarafından daha önce kullanılan 40 soruluk beşli likert tipi derecelendirme ölçekli “örgüt iklimi anketi” ile toplanmıştır. Araştırmada örgüt kültürünü ortaya çıkaran asıl veriler, bir rektör yardımcısı, bir baş yönetici, 7 dekan ve çeşitli fakültelerden 15 merkezin yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşmelerde, örgütte kararların nasıl alındığı, çalışma yönünden işyerlerini nasıl tanımladıkları, işyerleri hakkındaki hikâye ve efsanelerin ne olduğu gibi örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün hangi yollarla değiştiği ve örgüt iklimi ile iç içe olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün kesiştiğini göstermektedir. Araştırmada ayrıca, üniversitenin lider merkezli bir kültüre sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Quiambao (2004) tarafından “ Okul Kültürü İle Ortaokul Öğrencilerinin Akademik Başarısı ve Spesifik Öğrenme Yetersizliklerinin Bir Çözümlemesi ve Karşılaştırması” adıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, Orta Florida ortaokullarından seçilmiş kapsamlı kültüre dönük veri sağlamak amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına ve alanyazın tarama sonuçlarına göre, araştırmacı şu sonuçlara varmıştır:

1. Okul kültürü alanlarındaki üç anahtar alandan hiçbiri (işbirliği, meslektaşlar arasında işbirliği veya öğretmen etkililiği) genel eğitimde veya özel eğitimde spesifik öğrenme yetersizlikleri olan orta okul öğrencilerinin yerleşimi yordanamamıştır.

2. Bu üç okul kültürü alanı ile öğrenme güçlükleri yaşayan bu orta okul öğrencilerinden oluşan katılımcıların Florida Genel Değerlendirme Testi okuma ve matematik puanları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

İstatiksel çözümlenmelere göre elde edilen bazı sonuçlar ise şunlardır:

1. Dört okul arasındaki işbirliği ve öğretmen etkililiğine dönük olarak, katılımcıların algılamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

2. İstatiksel olarak öğrenciler için genel eğitim içinde ve buna karşıt olarak kaynak veya özel sınıflardaki yerleşim içinde Florida Genel Değerlendirme Testi okuma ve matematik puanları arasındaki anlamlı farklar ortaya çıkartılmıştır. (Kaynak sınıflardaki veya özel sınıflardaki öğrencilerin matematik ve Florida Genel değerlendirme Testi okuma puanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır).

Dowis (2005), Clamson Üniversitesinde yaptığı “Güney Carolina’nın Yukarı Bölgesinde En Başarılı Okullarda Örgüt Kültürü Konusunda Bir Çalışma” konulu doktora tezinde, okul kültürünün okul ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini işlemiştir. Çalışma olumlu okul kültürünün öğrenci başarısını ve okul etkinliğini arttıracaklarını temel almıştır. Araştırmada, seçilen 18 okul üzerinde okul kültürünün yapısı belirlenmiş, okuldaki işbirliğinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, okul kültürü ile okul etkililiği arasında ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.

Marcoulides ve diğerleri (2005) “Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değişmezliğinin Testi” adlı çalışmada, okul kültürünün öğrenci başarısını ne derecede etkilediğini, öğrenci algıları doğrultusunda belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Güney Kıbrıs’ta 1026 8. sınıf öğrencisinden toplanmıştır. Araştırmada öğrencilerin matematik ve fen derslerindeki başarılarını ve

bu derslerdeki öğrenmeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi hedefleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularında, a) öğrencilerin başarısında en güçlü doğrudan etkinin kendi tutumları olduğu, b) öğrenmede okul ikliminin etkili olmadığı, c) öğrencilerin inanç ve değerlerinin öğrenmeyi olumlu etkilediği, d) öğrencilerin derste öğrenme algılarının örgüt iklimi algılarını düşük düzeyde etkilediği ve e) öğrencilerin sınıf içi öğretim uygulamalarındaki algılarının doğrudan etkilerinin öğrencilerden elde edilen sonuçlarla olumlu bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Berg'in (2005), “Yapılandırılmış Bir Okul Geliştirme Planı Uygularken Okul Kültürünü Şekillendirme” başlıklı araştırmasında, yapılandırılmış bir okul gelişim modelinin uygulanması esnasında yöneticilerin okul geliştirme yolları araştırılmıştır. Nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı çalışmada farklı okulların kültürel özelliklerini tanımlamaya; yöneticinin rolünü anlamaya; kültürde değişimler, yapılar ve sembolizm açıklanmaya çalışılmıştır. Altı yıldır Ulusal Okul Değerlendirme Çalışması adlı modeli uygulayan beş okulda görev yapan yönetici, dört öğretmen ve bu çalışmanın odağında yer alan grupların katılımcı olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Dayatmacı bir model, kültürleri ve yapıları etkiler.
2. Ulusal Okul Değerlendirme Çalışması Modeli, birtakım kültürel değişimleri kolaylaştırır.
3. Ulusal Okul Değerlendirme Çalışması Modeli, nasıl gruplanacağı konusundaki kültürel bir değişimi kolaylaştırır.
4. Ulusal Okul Değerlendirme Çalışması Modeli, okulların sembolizmini değiştirmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel çözümlene teknikleri üzerinde durulmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada mevcut durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modeli benimsenmiştir. Tarama modeli geçmişte ya da hala varolan durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1994: 77). Bu model kapsamında alan yazın taraması yapılmış, Likert tipi anketler yardımıyla katılımcıların görüşleri belirlenmeye çalışılmış ve elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ili Sincan ilçesinde yer alan 15 resmi lisede görev yapan 1029 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme şu şekilde oluşturulmuştur: Evreni oluşturan okulların hepsine ulaşılmış ve her bir okuldaki öğretmenlerin yaklaşık olarak %20'si, gönüllülük esas alınarak örnekleme dahil edilmiştir. Bu şekilde örneklem Sincan ilçesinde 15 resmi lisede görev yapan 244 öğretmenden oluşmuştur. Tablo 2 araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin okullara göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 2
Evreni ve Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı
(2007-2008 Öğretim Yılı)

Okul	Evren		Örneklem	
	n	%	n	%
Süleyman Demirel Anadolu Lisesi	62	6.03	7	2.87
Sincan Lisesi	111	10.79	27	11.07
İbni Sina Lisesi	102	9.91	19	7.79
Selahattin Akbilek Lisesi	107	10.40	26	10.66
Nefise Andiçen Lisesi	49	4.76	16	6.56
Yenikent Lisesi	17	1.65	6	2.46
Ahmet Andiçen And.Tic.Mes.veTic.Mes. Lisesi	65	6.32	14	5.74
İMKB And. Tic. Mes. ve Tic. Mes. Lisesi	56	5.44	19	7.79
Sincan And. Mes.,Tek. Lise veEnd. Mes. Lisesi	116	11.27	29	11.89
Fatih And. Mes., Tek. Lise ve End. Mes.Lisesi	78	7.58	18	7.38
Saraycık İMKB Endüstri Meslek Lisesi	14	1.36	5	2.05
Yenikent Ahmet Çiçek End. Meslek Lisesi	31	3.01	8	3.28
Özcan Sabancı And Kız Mes.veKız Mes. Lisesi	91	8.84	26	10,66
Layika Akbilek Anadolu Kız Meslek Lisesi	82	7.97	10	4.10
Sincan İmam Hatip ve And. İmam Hatip Lisesi	48	4.67	14	5.74
Toplam	1029	100	244	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmanın evreni Sincan ilçesindeki 15 resmi lisede görev yapan 1029 öğretmenden, araştırmanın örneklemini ise yine bu 15 lisede görev yapan 244 öğretmenden oluşmaktadır.

Okul kültürünün belirli bir zaman içinde oluşturulabileceği düşüncesinden hareketle, araştırma kapsamına alınan okulların en az bir yıldır öğretim yapıyor olması ve örneklem kapsamına alınacak öğretmenlerin okul kültürünü sağlıklı değerlendirebilmeleri açısından buldukları okulda en az bir yıldır görev yapıyor olmasına dikkat edilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların okul türüne göre dağılımı Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	n	%
Genel Lise-Anadolu Lisesi	101	41.4
Meslek Lisesi	143	58.6
Toplam	244	100.00

Tablo 3’de görüldüğü gibi örnekleme alınan 15 resmi lisedeki öğretmenlerin % 41.4’ü genel lise ve anadolu liselerinde, % 58.6’sı meslek liselerinde görev yapmaktadır.

Örnekleme oluşturan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	105	55.3
Erkek	109	44.7
Toplam	244	100.00

Tablo 4’te görüldüğü gibi örneklem kapsamındaki öğretmenlerin % 55.3’ü kadın, % 44.7’si erkektir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların yaşa göre dağılımı Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	n	%
30 yaş ve altı	46	18,9
31-40 yaş	137	56,1
41 yaş ve üzeri	61	25,0
Toplam	244	100.00

Tablo 5'te görüldüğü gibi örnekleme alınan 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin oranı %18.9, 31–40 yaş arası öğretmenlerin oranı %56.1 ve 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin oranı %25'tir.

Tablo 6'da örnekleme oluşturan katılımcıların branşa göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 6
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	n	%
Dil-Edebiyat	56	23,0
Fen-Matematik	77	31,6
Tarih-Coğrafya	29	11,9
Meslek Dersleri	56	23,0
Güzel San. ve diğ.	26	10,7
Toplam	244	100.00

Tablo 6'da görüldüğü gibi Dil-Edebiyat branşındaki öğretmenlerin ve Meslek dersi öğretmenlerinin oranı %23, Fen-Matematik branş grubundaki öğretmenlerin oranı %31.6, Tarih-Coğrafya branşlarındaki öğretmenlerin oranı %11.9 ve Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Felsefe öğretmenlerinin ve psikolojik danışmanların oranı %10.7'dir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların okuldaki görev sürelerine göre dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev Süresi	n	%
3 yıl ve altı	114	46,7
4-6 yıl	69	28,3
7 yıl ve üzeri	61	25,0
Toplam	244	100.00

Tablo 7'ye göre görev yaptıkları okulda 3 yıl ve 3 yıldan daha az görev yapan öğretmenlerin oranı %46.7, 4-6 yıldır görev yapan öğretmenlerin oranı %28.3 ve 7 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin oranı %25'tir.

Tablo 8'de örnekleme alınan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 8
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev Süresi	n	%
10 yıl ve altı	109	44,7
11-20 yıl	102	41,8
21 yıl ve üzeri	33	13,5
Toplam	244	100.00

Tablo 8'e göre örnekleme oluşturulan öğretmenlerin %44,7'si 10 yıl ve daha az kıdeme, %41,8'i 11-20 yıllık kıdeme ve %13,5'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 9'da örnekleme alınan öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 9
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	n	%
Eğitim Fakültesi	117	48,0
Fen-Edebiyat ve diğ.	96	39,3
Lisansüstü	31	12,7
Toplam	244	100.00

Tablo 9'a göre eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin oranı %48, Fen-Edebiyat ve diğer fakültelerden (Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi) mezun öğretmenlerin oranı %39,3 ve lisansüstü eğitim yapmış öğretmenlerin oranı ise %12,7'dir.

Tablo 10'da örnekleme alınan okulların yaşlarına göre dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 10
Örneklemede Yer Alan Okulların Yaşlarına Göre Dağılımı

Okulun Yaşı	n	%
10 yıl ve altı	100	41,0
11-20 yıl	58	23,8
21 yıl ve üzeri	86	35,2
Toplam	244	100.00

Tablo 10'da görüldüğü gibi 10 yıl ve daha az yaşa sahip okullar örnekleme alınan okulların %41'ini, 11-20 yaş dilimindeki okullar %23,8'ini, 21 ve daha fazla yaşa sahip okullar %35,2'sini oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile görev yaptıkları okulun bazı özelliklerini içeren kapalı uçlu soruların yer aldığı “Kişisel Bilgi Formu”dur. İkinci bölüm ise öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının ölçüldüğü beşli Likert tipi “Okul Kültürü Ölçeği”dir.

Öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile görev yaptıkları okulun özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenleri iken, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

47 maddeden oluşan “Okul Kültürü Ölçeği” katılımcıların okullardaki durum ve özellikleri anlatan ifadelerle –kendi okullarını göz önünde bulundurarak- ne kadar katıldıklarını “Tümüyle Katılıyorum”dan “Hiç Katılmıyorum”a uzanan beş seçenekten birini işaretlemelerine dayanmaktadır.

Araştırmada kullanılan Okul Kültürü Ölçeği Şahin-Fırat (2007) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çözümlenmesi aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Geçerliği sağlamak amacıyla; yargı maddelerinin ölçmeyi amaçladığı konuları dengeli olarak temsil etmesi için kapsam ve ölçeğin hangi özelliği ölçtüğünü incelemek için görünüş geçerliğine bakılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması ve alt ölçeklerin oluşturulması için ise faktör çözümlenmesi yapılmıştır. Faktör çözümlenmesi sonucunda ölçek (a) Demokratik Yönetim ve Katılım, (b) İşbirliği, Destek ve Güven, (c) Okul-Çevre İlişkisi ve (d) Bütünleşme ve Aidiyet olmak üzere 4 alt boyuta ayrılmıştır.

Ölçeğin güvenirliğine bakılmış ve alt boyutların güvenirlik kat sayıları, Eigen Değerleri ve Toplam Varyansı Açıklama Yüzdeleri, her alt boyuttaki madde numaraları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11
Okul Kültürü Ölçeğinin (OKÖ) Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları,
Eigen Değerleri ve Toplam Varyansı Açıklama Yüzdeleri

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	Eigen Değerleri	Toplam Varyansı Açıklama Yüzdeleri	İlgili OKÖ Maddeleri
Okul Kültürü Ölçeği (Genel)	.94		%40.08	
Alt Boyutlar				
Demokratik Yönetim ve Katılım	.89	19.29	%27.56	2, 3, 6, 8, 9, 10, 12, 26, 29, 30, 33, 35, 41, 43, 45
Bütünleşme ve Aidiyet	.82	2.19	%3.13	1, 4, 7, 16, 22, 37, 38, 39, 40, 42
İşbirliği, Destek ve Güven	.88	3.95	%5.65	5, 11, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 31, 32, 34, 36, 47
Okul-Çevre İlişkisi	.79	2.63	%3.75	13, 14, 17, 25, 27, 28, 44, 46

Tablo 11’de görüldüğü gibi, ölçeğin alt boyutlarının ve ölçeğin bütününe Cronbach Alpha Güvenirlik katsayıların istenen değerler olduğu ifade edilebilir.

Faktör çözümlemesinde, başlangıçta, genel olarak eigen değeri 1 ya da 1’den büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır. Bu açıklamadan hareketle, ölçeğin eigen değerlerinin istendik değerler olduğu söylenebilir.

Ek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterlidir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha fazla olması beklenir. Bu durumda %40.08’lik bir değer toplam varyansı açıklamada yeterli olduğu söylenebilir.

Ölçeğin “ Okulumuzda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında iletişim sorunu vardır” şeklinde olan 5. maddesi, araştırma liselerde yapılacağından ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca “Yakınlarıma ilköğretim çağına gelmiş çocuklarını bu okula kaydettirmelerini öneririm” şeklinde olan 29. maddesi yine araştırma liselerde

yapılacağından dolayı “Yakınlarıma lise çağına gelmiş çocuklarını bu okula kaydettirmelerini öneririm” şeklinde değiştirilmiştir.

Yukarıda sözü edilen değişiklikler yapıldığından ölçeğin güvenilirliğine tekrar bakılmış ve ölçeğin bütünüünün Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

Ölçme Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için gerekli makamlardan izin alındıktan sonra, anketler örnekleme alınan okullarda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Ölçme aracının uygulanması aşamasında ilk önce okul müdürüne araştırma izin metni gösterilerek ölçme aracını uygulama isteğinde bulunulmuştur. Okul müdürü ölçme aracının uygulanabileceğini ifade ettikten sonra, öğretmenlere ölçme aracı ve araştırmanın amacı hakkında kısa bilgi verilip, öğretmenlerin o anda (teneffüste veya boş derslerde) ölçme aracını doldurması sağlanmıştır.

Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatiksel Teknikler

Bu araştırmada kullanılan beşli Likert tipi ölçek, 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12
Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79
Katılmıyorum	2	1.80 – 2.59
Kararsızım	3	2.60 – 3.39
Katılıyorum	4	3.40 – 4.19
Tümüyle Katılıyorum	5	4.20 – 5.00

Ölçeğin 9, 30, 43, 45, 38, 24, 34 ve 47 numaralı maddeleri olumsuz ifade içerdiğinden, çözümlenirken 5 puanlar 1'e, 4 puanlar 2'ye, 1 puanlar 5'e ve 2 puanlar 4'e dönüştürülmüştür. Olumsuz ifade içeren bu maddeler için ölçek seçenekleri ve puan aralıkları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13
Olumsuz İfade İçeren Maddelerin Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	5	4.20 – 5.00
Katılmıyorum	4	3.40 – 4.19
Kararsızım	3	2.60 – 3.39
Katılıyorum	2	1.80 – 2.59
Tümüyle Katılıyorum	1	1.00 – 1.79

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin belirlenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemliliği Testi (*t*- testi), üç veya daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde tek Yönlü Varyans Çözümlemesi (F), çoklu grupların farklı algılarının kaynağını saptamada ise LSD Önemlilik Testi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak ulaşılan bulgular tablolar halinde verildikten sonra, bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirlenen birinci alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo 14
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Dağılımı

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	O	SS
Demokratik Yönetim ve Katılım	2	Görevi özgür bir ortamda yapma	3,63	1,03
	3	Düşünce ve görüşleri açıkça ifade etme	3,51	1,09
	6	Görevi huzur içinde yapma olanağı bulma	3,70	1,07
	8	Çalışanlarca sorumluluğun eşit olarak paylaşılması	3,22	1,03
	9	Okul yöneticilerinin velileri mali kaynak olarak görmesi*	3,62	1,06
	10	Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında ayırım yapmaması	3,06	1,20
	12	Belirsizlik durumunda kendi başına karar verebilme	3,12	,96
	26	Okul yöneticilerinin karar ve uygulamalarını öğretmenlerin onlarla rahatça tartışabilmesi	3,29	1,12
	29	Formalitelere çok sonuçların önemsenmesi	3,17	1,13
	30	“Evet efendimcilerin” okul yönetimince daha fazla destek görmesi*	2,89	1,17
	33	“Ortak akıl” kullanarak karar verme	3,03	1,06
	35	Herkese eşit davranmanın temel değer olarak benimsenmesi	3,31	1,11
	41	Öğretmenlerin göreve ilişkin hatalarının okul yönetimince hoşgörülle karşılanması	3,10	1,07
	43	Ödül dağıtımında temel ölçütün okul yönetimine yakın olunması*	3,11	1,14
45	Okul yöneticilerinin aşırı mevzuatçılığı*	2,93	1,06	
Toplam			3,25	,73

Tablo 14'ün Devamı

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	O	SS
Bütünleşme ve Aidiyet	1	Öğretmenler odasında eğitim-öğretimin konuşulması	3,65	,92
	4	Öğrencilerin okulun önemli bir üyesi olarak görülmesi	3,53	1,04
	7	Okula yeni gelen öğretmenler ile eski öğretmenlerin çabuk kaynaşması	3,96	,93
	16	Öğretmenler arasında rekabet yerine işbirliğinin bulunması	3,48	,88
	22	Görev yapılan okulun çalışılacak ideal bir yer olarak görülmesi	3,66	1,10
	37	Öğrencilere eşit şekilde davranılması	4,16	,87
	38	Öğretmenlerin okuldan ayrılma planlarının olması*	3,37	1,05
	39	Sorunu olan meslektaşta destek olma	3,85	,87
	40	Okulun başarısından mutlu olma	4,62	,55
	42	Öğrencilerin özel sorunlarını rahatlıkla öğretmenlere iletebilmesi	3,85	,81
Toplam			3,81	,52
İşbirliği, Destek ve Güven	5	“Ben” bilincinden çok “biz” bilincinin olması	3,18	1,09
	11	Okul müdürünün odasının kapısının herkese açık olması	3,97	1,01
	15	Okul yönetiminin gösterdiği demokratik anlayışı öğretmenlerin kötüye kullanmaması	3,82	,88
	18	Etik değerlere önem verilmesi	3,84	,93
	19	Fikir farklılıklarının öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi	3,41	,97
	20	Öğretmenlerin okulun parasal kaynaklarının kullanımı konusunda okul yönetimine güvenmesi	3,59	1,12
	21	Mesleğini seven öğretmenlere değer verilmesi	3,66	1,14
	23	Okul çalışanlarının birbirinin başarısından mutluluk duyması	3,68	,95
	24	Okul yöneticileri okulda bulunmadığında okulda büyük bir kargaşa yaşanması*	3,83	1,02
	31	Farklı sendika üyelerinin birbirlerine saygı duyması	3,83	,82
	32	Davranışlar ile savunulan değerlerin tutarlılığı	3,51	,9
	34	Çalışanlar arasında bilgi, deneyim, kaynak vb. alışverişinin azlığı*	3,47	1,04
	36	Öğretmenler ile diğer çalışanlar arasında yeterli iletişimin bulunması	3,64	,98
	47	Çatışmaların çalışanlar arasında olumsuz duygulara yol açması*	3,00	1,19
Toplam			3,60	,63

Tablo 14'ün Devamı

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	O	SS
Okul-Çevre İlişkisi	13	Velilerin okula karşı ilgisi	2,60	1,02
	14	Toplumun egemen değerleri ile okulun egemen değerlerinin örtüşmesi	3,57	,94
	17	Öğretmen, yönetici ve velilerin öğrenci başarısına ilişkin ortak beklentisinin olması	3,69	,93
	25	Okulun çevrede iyi bir okul olarak bilinmesi	3,67	,94
	27	Okul-veli ilişkisindeki başarının öğrenci başarısına yansımaları	3,70	,94
	28	Yakınlarına çocuklarını bu okula kaydettirmelerini önerme	3,42	1,08
	44	Toplantıların yararlılığı	3,15	1,08
	46	Öğretmenler ve velilerin sıkça bir araya gelmesi	3,32	,97
Toplam			3,39	,63
Genel Toplam			3,50	,60

* 9, 30, 43, 45, 38, 24, 34 ve 47 no'lu maddeler olumsuz ifade içerdiğinden, çözümlenirken 5 puanlar 1'e, 4 puanlar 2'ye, 1 puanlar 5'e ve 2 puanlar 4'e dönüştürülmüştür. Bu maddelerin ortalamaları Tablo 13'e göre yorumlanmıştır.

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin tüm boyutlara “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin algı ortalamalarının en yüksek olduğu boyut “Bütünleşme ve Aidiyet” (O=3,81) boyutudur. Bunu “İşbirliği, Destek ve Güven” (O=3,60), “Okul-Çevre İlişkisi” (O=3,39) ve “Demokratik Yönetim ve Katılım” (O=3,25) boyutları izlemiştir.

“Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutuna öğretmenlerin ortalama olarak “kararsızım” düzeyinde puan verdikleri görülmektedir. Bu boyutta, “Görevi huzur içinde yapma olanağı bulma” (O=3,70), “Görevi özgür bir ortamda yapma” (O=3,63) öğretmenlerin algı ortalamalarının en yüksek olduğu iki maddedir. Buna karşılık öğretmenler, “ ‘Evet efendimcilerin’ okul yönetimince daha fazla destek görmesi” (O=2,89) ve “Okul yöneticilerinin aşırı mevzuatçı olması” (O=2,93) maddelerine ilişkin algı ortalamaları ise en düşük düzeydedir.

“Bütünleşme ve Aidiyet” boyutuna öğretmenlerin “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin en çok puan verdikleri üç madde; “Okulun başarısından mutlu olma” (O=4,62), “Öğrencilere eşit şekilde davranılması” (O=4,16) ve “Okula yeni gelen öğretmenler ile eski öğretmenlerin

çabuk kaynaşması” (O=3,96) dır. “Öğretmenlerin okuldan ayrılma planlarının olması” (O=3,37) ve “Öğretmenler arasında rekabet yerine işbirliğinin bulunması” (O=3,48) maddelerine ilişkin öğretmenlerin algı ortalamaları bu boyutta en düşüktür.

Öğretmenler “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutuna ortalama olarak “katılıyorum” düzeyinde puan vermişlerdir. Bu boyutta “Okul müdürünün odasının kapısının herkese açık olması” (O=3,97) ve “Etik değerlere önem verilmesi” (O=3,84) maddelerine ilişkin algı ortalamaları en yüksek; “Çatışmaların çalışanlar arasında olumsuz duygulara yol açması” (O=3,00), “ ‘Ben’ bilincinden çok ‘biz’ bilincinin olması” (O=3,18) maddelerine ilişkin algı ortalamaları ise en düşüktür.

“Okul-Çevre İlişkisi” boyutuna öğretmenler “kararsızım” düzeyinde puan vermişlerdir. “Okul-veli ilişkisindeki başarının öğrenci başarısına yansması” (O=3,70) ve “Okulun çevrede iyi bir okul olarak bilinmesi” (O=3,69) bu boyutta öğretmenlerin en olumlu algıladıkları maddelerdir. En olumsuz algıladıkları maddeler ise “Velilerin okula karşı ilgili olması” (O=2,60) ve “Toplantıların yararlı olması” (O=3,15) dir.

Öğretmenlerin en olumlu algıladıkları iki boyutun “Bütünleşme ve Aidiyet” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” olması öğretmenlerin birbirleriyle ve öğrencilerle ilişkilerinin olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durumla ilgili olarak ayrıca, öğretmenler arasında birliktelik duygusunun egemen olduğu ve birbirlerini düşünerek hareket ettikleri söylenebilir. “Bütünleşme ve Aidiyet” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutları Hofstede’nin kültür sınıflamasında ele aldığı dört boyuttan “Bireycilik-Toplulukçuluk” ile “Erillik-Dişillik” boyutlarıyla açıklanabilir. Hofstede, Türkiye’nin de içinde bulunduğu 40 ülkeyi kapsayan karşılaştırmalı kültür araştırmasında, bu iki boyut açısından, Türkiye’nin toplulukçu ve dişil kültürel özelliklere sahip olduğunu bulmuştur. Toplulukçu kültürün egemen olduğu toplumlarda genel eğilim beraber düşünme ve davranma yönündedir. Dişil özelliklerin ağırlıkta olduğu toplumlarda dostça bir atmosferde çalışmak, iyi çalışma koşulları, amir ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve işbirliği konuları öncelikli olmaktadır (Erdem,1996). Bu çalışmada “Bütünleşme ve Aidiyet” ve “İşbirliği,

Destek ve Güven”boyutlarının öğretmenlerce olumlu algılanması Hofstede’nin Türkiye ile ilgili bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin algı ortalamalarının en düşük olduğu boyut “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutudur. Bu sonuç Şahin-Fırat ‘ın (2007) “Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri” başlıklı araştırma bulgusunu desteklemektedir. İzmir kent merkezi sınırlarındaki ilköğretim okullarında yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutunu en düşük seviyede algıladıkları ortaya konulmuştur. Bu durum öğretmenlerin yönetimin demokratikliğine ve kendilerinin karara katıldıklarına tam olarak inanmadıklarını göstermektedir.

“Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutunda öğretmenlerin en olumsuz algıladıkları madde “ ‘Evet efendimcilerin’ okul yönetimince daha fazla destek görmesi” olmuştur. Bu durum okul yönetimine yakın olmanın yönetimce olumlu algılandığını ve yönetime yakın olan öğretmenlerin bu yakınlıktan faydalandığını göstermektedir. Ancak okullarda yaşanan bu tip olumsuz örnekler öğretmenlerin okul yönetimine olan güvenlerini azaltabilir ve okul kültürünü olumsuz olarak algılamalarına sebep olabilir. Diğer en düşük puanı alan madde “Okul yöneticilerinin aşırı mevzuatçı olmaması” dır. Bu sonuç Türk Milli Eğitim Sisteminin aşırı bürokratik yapısının okullarda da hissedildiğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenler, “Bütünleşme ve Aidiyet” boyutunda en olumsuz algıladıkları madde “Öğretmenlerin okuldan ayrılma planlarının olması” dır. Bu maddeye öğretmenlerin verdikleri puanlar “karasızım” düzeyindedir. Bu sonuç öğretmenlerin okuldan ayrılmayı zaman zaman düşündüklerini göstermektedir. Öğretmenlerin ayrılmayı düşünmelerinin nedenleri; bu mesleğin ekonomik ve mesleki olarak tatmin etmemesi veya okul ortamını huzursuz bulmaları olabilir.

“İşbirliği, Destek ve Güven” boyutunda öğretmenlerin en olumsuz algıladıkları madde “Çatışmaların çalışanlar arasında olumsuz duygulara yol açmaması” olup ortalama olarak “karasızım” aralığında yer almaktadır. Bu durum

öğretmenlerin, çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

“Okul-Çevre İlişkisi” boyutunda öğretmenlerin algı ortalamalarının en düşük olduğu madde “Velilerin okula karşı ilgili olması” (O=2,60) maddesidir. Bu maddeye öğretmenlerin verdikleri puanlar “karasızım” düzeyindedir. Velilerin okula olan ilgisizliklerinin sebebi, araştırma evrenini oluşturan Sincan ilçesindeki liselerin bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin düşüklüğü ve buna bağlı olarak ailelerin eğitime verdikleri önemin az olması olabilir. Bunun yanında Zoralıoğlu, Şahin ve Şahin-Fırat’ın (2004) “İlköğretim Okullarının Finansal Kaynak Bulmada Karşılaştıkları Güçlükler” adlı araştırma bulguları; okula finansal kaynak sağlama etkinliklerinin velilerle ilişkileri olumsuz yönde etkilediğini ve velilerin para toplanacak diye okulda düzenlenen toplantılara gelmek istemediklerini ortaya koymuştur. Bu araştırma sonucu da velilerin okula olan ilgisizliklerinin bir başka sebebini açıklamaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları onların; (a) cinsiyetlerine, (b) yaşlarına, (c) branşlarına, (d) okuldaki görev sürelerine, (e) öğretmenlik kıdemlerine, (f) mezun oldukları okul türlerine, (g) görev yaptıkları okulun yaşına ve (ı) görev yaptıkları okulun türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenen ikinci alt problemin çözümüne ilişkin olarak yapılan *t*- testi, Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi ve LSD Testi sonuçları tablolarda gösterilmektedir.

(a) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyete göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan *t*- testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Kültürüne İlişkin Algıları
(Ortalama, Standart Sapma, *t*- Testi Sonuçları)

Boyutlar	Okul Türü	n	O	SS	SD	<i>t</i>	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	Kadın	135	3,45	,63	242	-1,50	P=,13
	Erkek	109	3,56	,54			Fark Önemsiz
Demokratik Yönetim ve Katılım	Kadın	135	3,17	,77	242	-1,91	P=,06
	Erkek	109	3,34	,69			Fark Önemsiz
Bütünleşme ve Aidiyet	Kadın	135	3,82	,53	242	,39	P=,70
	Erkek	109	3,80	,51			Fark Önemsiz
İşbirliği, Destek ve Güven	Kadın	135	3,54	,68	242	-1,72	P=,09
	Erkek	109	3,68	,57			Fark Önemsiz
Okul-Çevre İlişkisi	Kadın	135	3,33	,69	242	-1,54	P=,12
	Erkek	109	3,46	,56			Fark Önemsiz

Tablo 15 incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okul kültürünün boyutlarına ve okul kültürünün geneline ilişkin algıları önemli farklılık göstermemektedir.

Bu bulgu Terzi'nin (1999) "Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği)" adlı araştırmasındaki, örgütsel kültürün algılanmasında devlet liselerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığına dair bulguyu ve Güven'in (1996) "Üniversitelerde Örgüt Kültürü-Osmangazi Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü" adlı araştırmasındaki, üniversitede görevli akademik personelin, örgütsel uygulamaların altı boyutu hakkındaki algıları ile cinsiyetleri arasında ilişki olmadığını gösteren bulguyu desteklemektedir. Öte yandan Şahin'in (2003) araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algı düzeyi erkek öğretmenlerinkinden yüksek bulunmuştur. Sözü

edilen araştırmanın hedef kitlesinin ilköğretim okulu öğretmenlerinin olması, bu araştırmada ise lise öğretmenlerinin katılımcı olması, bu farklılığı yaratmış olabilir.

(b) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında yaşlarına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında yaşa göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin yaş gruplarına göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra yaş gruplarına göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 16’da verilmektedir.

Tablo 16

Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Yaş	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	30 yaş ve altı	46	3,46	,69
	31-40 yaş	137	3,49	,58
	41 yaş ve üstü	61	3,54	,56
Demokratik Yönetim ve Katılım	30 yaş ve altı	46	3,17	,83
	31-40 yaş	137	3,24	,73
	41 yaş ve üstü	61	3,31	,69
Bütünleşme ve Aidiyet	30 yaş ve altı	46	3,80	,63
	31-40 yaş	137	3,82	,48
	41 yaş ve üstü	61	3,81	,54
İşbirliği, Destek ve Güven	30 yaş ve altı	46	3,56	,73
	31-40 yaş	137	3,59	,61
	41 yaş ve üstü	61	3,65	,61
Okul-Çevre İlişkisi	30 yaş ve altı	46	3,39	,74
	31-40 yaş	137	3,37	,63
	41 yaş ve üstü	61	3,43	,56

Tablo 16’ya göre, tüm alt boyutlar ile “Okul Kültürünün” genelini en olumlu bulanlar en yaşlı öğretmenlerdir. “Demokratik Yönetim ve Katılım”, “Bütünleşme ve

Aidiyet”, “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutları ile “Okul Kültürünün” genelini en olumsuz algılayanlar en genç öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında yaşa göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla Varyans Çözümlemesi yapılmış ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	GA	2	,16	,08	,23	P=,80
	Gİ	241	85,73	,36		Fark
	GN	243	85,89			Önemsiz
Demokratik Yönetim ve Katılım	GA	2	,48	,24	,44	P=,64
	Gİ	241	130,64	,54		Fark
	GN	243	131,12			Önemsiz
Bütünleşme ve Aidiyet	GA	2	,02	,01	,04	P=,97
	Gİ	241	66,57	,28		Fark
	GN	243	66,59			Önemsiz
İşbirliği, Destek ve Güven	GA	2	,24	,12	,30	P=,74
	Gİ	241	97,61	,41		Fark
	GN	243	97,85			Önemsiz
Okul-Çevre İlişkisi	GA	2	,12	,06	,15	P=,86
	Gİ	241	97,60	,41		Fark
	GN	243	97,72			Önemsiz

Tablo 17’ye göre öğretmenlerin tüm alt boyutlar ile “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algıları, yaşlarına göre önemli farklılık göstermemektedir. Yani bütün yaş gruplarındaki öğretmenler okullarının kültürünü birbirine yakın düzeyde algılamışlardır. Bu bulgu Koçman’ın (2005), öğretmenlerin, okullarındaki kültüre

ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından önemli bir farklılık bulunmadığı sonucuyla örtüşmektedir.

(c) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında branşlarına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında branşa göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin branş gruplarına göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra branş gruplarına göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Branş	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	Dil-Edebiyat	56	3,55	,56
	Fen-Matematik	77	3,57	,55
	Tarih-Coğrafya	29	3,63	,66
	Meslek Dersleri	56	3,38	,63
	Güzel San. ve diğ.	26	3,28	,60
Demokratik Yönetim ve Katılım	Dil-Edebiyat	56	3,31	,73
	Fen-Matematik	77	3,34	,66
	Tarih-Coğrafya	29	3,40	,78
	Meslek Dersleri	56	3,08	,80
	Güzel San. ve diğ.	26	3,01	,70
Bütünleşme ve Aidiyet	Dil-Edebiyat	56	3,87	,47
	Fen-Matematik	77	3,88	,49
	Tarih-Coğrafya	29	3,93	,58
	Meslek Dersleri	56	3,69	,55
	Güzel San ve diğ.	26	3,64	,57
İşbirliği, Destek ve Güven	Dil-Edebiyat	56	3,67	,61
	Fen-Matematik	77	3,70	,58
	Tarih-Coğrafya	29	3,72	,70
	Meslek Dersleri	56	3,45	,68
	Güzel San. ve diğ.	26	3,39	,60
Okul-Çevre İlişkisi	Dil-Edebiyat	56	3,42	,63
	Fen-Matematik	77	3,40	,62
	Tarih-Coğrafya	29	3,51	,72
	Meslek Dersleri	56	3,41	,57
	Güzel San. ve diğ.	26	3,16	,71

Tablo 18’de yer alan algı ortalamaları değerlendirildiğinde tüm alt boyutlar ile “Okul Kültürünün” genelini en olumlu değerlendirenler Tarih-Coğrafya

öğretmenleri; en olumsuz değerlendirenler ise Güzel Sanatlar ve diğer branşlardaki (Beden Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Felsefe öğretmenleri ve psikolojik danışmanlar) öğretmenler olmuştur. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında branşa göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Varyans Çözümlemesine Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	GA	4	3,06	,76	2,21	P=,07 Fark Önemsiz
	Gİ	239	82,84	,35		
	GN	243	85,89			
Demokratik Yönetim ve Katılım	GA	4	4,54	1,14	2,15	P=,08 Fark Önemsiz
	Gİ	239	126,57	,53		
	GN	243	131,12			
Bütünleşme ve Aidiyet	GA	4	2,49	,62	2,32	P=,06 Fark Önemsiz
	Gİ	239	64,11	,27		
	GN	243	66,59			
İşbirliği, Destek ve Güven	GA	4	3,80	,95	2,41	P=,05 Fark Önemli*
	Gİ	239	94,06	,39		
	GN	243	97,85			
Okul-Çevre İlişkisi	GA	4	1,79	,45	1,11	P=,35 Fark Önemsiz
	Gİ	239	95,94	,40		
	GN	243	97,72			

*(P<.05)

Tablo 19’un bulguları değerlendirildiğinde öğretmenlerin “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutuna ilişkin algıları, branşlarına göre önemli farklılık göstermektedir [F(4,239)=2,41, P<.05]. öğretmenlerin diğer boyutlar ile “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algıları, branşlarına göre önemli farklılık göstermemektedir. Tablo 20’de “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutunda görülen önemli farklılaşmanın hangi branş

grubundaki öğretmenler arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan LSD Önemlilik Çözümlemesi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının
Branşlarına Göre LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	Branşlar	Branşlar (Farklı)	Ortalama Fark	Önem Denetimi
İşbirliği,	Fen-Matematik	Meslek Dersleri	,25	Fark Önemli*
Destek ve Güven	Fen-Matematik	Güzel San. ve diğ.	,30	Fark Önemli*

*(P<.05)

Tablo 20, öğretmenlerin “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutuna ilişkin algılarının onların branşlarına göre farklılıklarını göstermektedir. Buna göre, Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenler bu boyutu, Meslek dersleri öğretmenlerinden ve Güzel Sanatlar ve diğerleri branşındaki öğretmenlerden daha olumlu algılamaktadırlar. Bu bulgu Narsap’ın (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasındaki; kültür dersi öğretmenlerinin, öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği olduğu görüşüne meslek dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldığı sonucuyla paralellik taşımaktadır. Bu durum; meslek dersi öğretmenlerinin branşları gereği daha çok atölyelerde bulduklarından diğer branş öğretmenleriyle daha az iletişimde bulunmalarından ve diğer öğretmenlerle aralarında işbirliğinin gelişmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca özellikle genel lise ve anadolu liselerinde sayısal başarı daha fazla önemsendiğinden Fen-Matematik branşları diğer branşlara göre daha önemli görülmektedir. Bundan dolayı Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenler okul yönetimiyle ve diğer branş öğretmenleriyle daha fazla işbirliği içinde bulunabilirler. Öte yandan Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi öğretmenlerinin her türlü sosyo-kültürel etkinliklerde sıklıkla görev aldıklarından dolayı okulda fazla bulunmamaları ve Psikolojik Danışmanların kendilerine ait odalarının bulunması diğer branş öğretmenleriyle daha az ilişkide

bulunmalarına ve bundan dolayı diğer branş öğretmenleriyle aralarında işbirliğinin gelişmemesine sebep olabilir.

(d) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okuldaki görev sürelerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okuldaki görev süresine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin okuldaki görev süresi gruplarına göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra okuldaki görev süresi gruplarına göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Sürelerine
Göre Dağılımı

Boyutlar	Okuldaki Görev Süresi	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	3 yıl ve altı	114	3,52	,66
	4-6 yıl	69	3,44	,55
	7 yıl ve üstü	61	3,52	,51
Demokratik Yönetim ve Katılım	3 yıl ve altı	114	3,28	,81
	4-6 yıl	69	3,18	,69
	7 yıl ve üstü	61	3,26	,65
Bütünleşme ve Aidiyet	3 yıl ve altı	114	3,80	,57
	4-6 yıl	69	3,81	,47
	7 yıl ve üstü	61	3,84	,49
İşbirliği, Destek ve Güven	3 yıl ve altı	114	3,63	,68
	4-6 yıl	69	3,54	,59
	7 yıl ve üstü	61	3,62	,60
Okul-Çevre İlişkisi	3 yıl ve altı	114	3,40	,71
	4-6 yıl	69	3,31	,59
	7 yıl ve üstü	61	3,46	,51

Tablo 21 incelendiğinde, “Demokratik Yönetim ve Katılım” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutlarında okul kültürünü en olumlu algılayan grup 3 yıl ve daha az süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler olmakla beraber bu ortalamalar en uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarına çok yakındır. “Okul Kültürünün” genelinde en az süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerle en uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algıları birbirine eşittir. Diğer boyutlarda en olumlu algılayan grup en uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerdir. Tüm boyutlarda ve “Okul Kültürünün” genelinde 6-10 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamasının diğer öğretmenlerden daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları

arasında okuldaki görev süresine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Varyans Çözümlemesi sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Sürelerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	GA Gİ GN	2 241 243	,29 85,60 85,89	,15 ,36	,41	P=,66 Fark Önemsiz
Demokratik Yönetim ve Katılım	GA Gİ GN	2 241 243	,43 130,69 131,12	,22 ,54	,40	P=,67 Fark Önemsiz
Bütünleşme ve Aidiyet	GA Gİ GN	2 241 243	,05 66,54 66,59	,03 ,28	,10	P=,91 Fark Önemsiz
İşbirliği, Destek ve Güven	GA Gİ GN	2 241 243	,42 97,43 97,85	,21 ,40	,53	P=,59 Fark Önemsiz
Okul-Çevre İlişkisi	GA Gİ GN	2 241 243	,74 96,99 97,72	,37 ,40	,92	P=,40 Fark Önemsiz

Tablo 22’ye göre tüm boyutlar ile “Okul Kültürünün” genelinde öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okuldaki görev sürelerine göre önemli farklılık bulunmamaktadır. Okuldaki görev sürelerine göre bütün öğretmenler okul kültürünü birbirine yakın düzeyde algılamışlardır. Bu durum İra’nın (2004) “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)” adlı araştırmasındaki, öğretim elemanlarının örgütsel kültürün altı boyutunu, görev süreleri ne olursa olsun benzer şekilde algıladıkları sonucuyla örtüşmektedir. Öte yandan aritmetik ortalamalarda aynı okulda en az ve en uzun süredir görev yapan öğretmenlerin algılama düzeyleri

arasındaki yakınlık dikkat çekicidir. Oysa Schein (2004), eğer üyeleri arasında ortak ve uzun bir tarihsel geçmiş varsa bir grubun fark edilebilir bir kültürünün de olduğunu ifade etmiştir. Bu düşünceden hareketle, aynı okulda en uzun süredir görev yapan öğretmenlerin lehine farklılık çıkması daha olası iken böyle bir farklılık görülmemiştir. Bu doğrultuda Crane'nin (1990) "Halcon Devlet Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü: Örnek Olay" adlı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel yaşamda, ortalama on yıl gibi, uzunca bir geçmişi paylaşmış olmalarının, araştırması yapılan üniversitedeki örgüt kültürünün oluşmasında en belirgin faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

(e) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğretmenlik kıdemlerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğretmenlik kıdemlerine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin öğretmenlik kıdemi gruplarına göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra öğretmenlik kıdemi gruplarına göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının
Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Boyutlar	Öğretmenlik Kıdemi	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	10 yıl ve altı	109	3,44	,64
	11-20 yıl	102	3,52	,54
	21 yıl ve üstü	33	3,63	,58
Demokratik Yönetim ve Katılım	10 yıl ve altı	109	3,16	,80
	11-20 yıl	102	3,29	,65
	21 yıl ve üstü	33	3,41	,73
Bütünleşme ve Aidiyet	10 yıl ve altı	109	3,80	,54
	11-20 yıl	102	3,80	,50
	21 yıl ve üstü	33	3,90	,56
İşbirliği, Destek ve Güven	10 yıl ve altı	109	3,54	,69
	11-20 yıl	102	3,62	,56
	21 yıl ve üstü	33	3,75	,65
Okul-Çevre İlişkisi	10 yıl ve altı	109	3,33	,66
	11-20 yıl	102	3,42	,64
	21 yıl ve üstü	33	3,52	,49

Tablo 23 incelendiğinde tüm boyutlar ile “Okul Kültürünün” genelinde öğretmenlik kıdemi en fazla olan öğretmenlerin algı ortalamasının diğer kıdem grubuna sahip öğretmenlerin algı ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, öğretmenlik kıdemi en az olan öğretmenler tüm boyutlar ile “Okul Kültürünün” genelini diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumsuz algılamaktadırlar. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğretmenlik kademine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Varyans Çözümlemesi sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmenlik Kıdemlerine
Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul	GA	2	1,08	,54	1,54	P=,22 Fark Önemsiz
Kültürü	Gİ	241	84,81	,35		
(Genel)	GN	243	85,89			
Demokratik	GA	2	1,99	,10	1,86	P=,16 Fark Önemsiz
Yönetim ve	Gİ	241	129,12	,54		
Katılım	GN	243	131,12			
Bütünleşme	GA	2	,29	,15	,53	P=,59 Fark Önemsiz
ve Aidiyet	Gİ	241	66,30	,28		
	GN	243	66,59			
İşbirliği,	GA	2	1,19	,60	1,48	P=,23 Fark Önemsiz
Destek ve	Gİ	241	96,66	,40		
Güven	GN	243	97,85			
Okul-Çevre	GA	2	1,01	,50	1,26	P=,27 Fark Önemsiz
İlişkisi	Gİ	241	96,72	,40		
	GN	243	97,72			

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin tüm boyutlara ve “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algılarının öğretmenlik kıdemlerine göre önemli farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenler, öğretmenlik kıdemlerine göre okul kültürünü ve tüm boyutlarını birbirine yakın düzeyde algılamışlardır. Bu bulgu, Koçman’ın (2005) ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre, okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında önemli farklılığın bulunmadığı yönündeki bulguyla örtüşmektedir. Buna karşın bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarının aksine gerçekleşen araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin Şahin’in (2003) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasındaki, öğretmenlik kıdemi en az ve en çok olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu algıladıkları sonucu ile Şahin-Fırat’ın (2007) okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarının, kıdemi en az olanlar ile en

fazla olanlardan yana farklılaştığı biçimindeki bulgu, bu araştırma bulgusuyla çelişmektedir. Öte yandan Terzi'nin (1999) araştırmasında, özel liselerde, örgütsel kültürün tüm alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; devlet liselerinde örgütsel kültürün 'onay kültürü' alt boyutunda kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

(f) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında mezun oldukları okul türlerine göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında mezun oldukları okul türlerine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra mezun oldukları okul türlerine göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının
Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	Eğitim Fakültesi	117	3,51	,58
	Fen-Edebiyat ve diğ.	96	3,47	,64
	Lisansüstü	31	3,52	,54
Demokratik Yönetim ve Katılım	Eğitim Fakültesi	117	3,26	,75
	Fen-Edebiyat ve diğ.	96	3,22	,74
	Lisansüstü	31	3,26	,66
Bütünleşme ve Aidiyet	Eğitim Fakültesi	117	3,83	,49
	Fen-Edebiyat ve diğ.	96	3,79	,57
	Lisansüstü	31	3,80	,52
İşbirliği, Destek ve Güven	Eğitim Fakültesi	117	3,60	,62
	Fen-Edebiyat ve diğ.	96	3,58	,67
	Lisansüstü	31	3,66	,58
Okul-Çevre İlişkisi	Eğitim Fakültesi	117	3,43	,61
	Fen-Edebiyat ve diğ.	96	3,33	,68
	Lisansüstü	31	3,42	,58

Tablo 25'e göre tüm boyutlar ile "Okul Kültürünün" genelinde algı ortalaması en düşük olan öğretmenler, Fen-Edebiyat ve diğer fakülte ve yüksek okullardan mezun öğretmenlerdir. Yine tüm boyutlar ile "Okul Kültürünün" genelinde Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler ile lisansüstü eğitimi yapmış öğretmenlerin ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında mezun oldukları okul türlerine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Varyans Çözümlemesi sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Okul
Türlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	GA	2	,12	,06	,16	P=,85 Fark Önemsiz
	Gİ	241	85,78	,36		
	GN	243	85,89			
Demokratik Yönetim ve Katılım	GA	2	,09	,04	,08	P=,92 Fark Önemsiz
	Gİ	241	131,03	,54		
	GN	243	131,12			
Bütünleşme ve Aidiyet	GA	2	,10	,05	,18	P=,84 Fark Önemsiz
	Gİ	241	66,49	,28		
	GN	243	66,59			
İşbirliği, Destek ve Güven	GA	2	,12	,06	,15	P=,86 Fark Önemsiz
	Gİ	241	97,73	,41		
	GN	243	97,85			
Okul-Çevre İlişkisi	GA	2	,52	,26	,64	P=,53 Fark Önemsiz
	Gİ	241	97,21	,40		
	GN	243	97,72			

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin tüm boyutlara ve “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algılarının mezun oldukları okul türlerine göre önemli farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenler, mezuniyet durumları ve mezun oldukları fakülte ne olursa olsun okul kültürünü benzer düzeyde algılamaktadırlar. Bu bulgu, Şahin (2003) ve Koçman’ın (2005) araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Şahin-Fırat (2007) ise araştırmasında, “Okul-Çevre İlişkisi” dışındaki tüm boyutlarda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algı düzeylerinin, öğrenim düzeyleri açısından farklılık göstermediğini ve bu bulgunun belirleyicisinin, öğretmenlerin eğitimsel geçmişi değil, aynı meslekte buluşmaları olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

(g) **Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında görev yaptıkları okulun yaşına göre farklılıklarının önemli olup olmadığı:** Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında görev yaptıkları okulun yaşına göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yaşına göre her bir okul kültürü boyutuna ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra görev yaptıkları okulun yaşına göre öğretmenlerin algılarının ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını saptamak için Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre Dağılımı

Boyutlar	Yaş	n	O	SS
Okul Kültürü (Genel)	10 yıl ve altı	100	3,39	,68
	11-20 yıl	58	3,63	,44
	21 yıl ve üstü	86	3,53	,564
Demokratik Yönetim ve Katılım	10 yıl ve altı	100	3,11	,85
	11-20 yıl	58	3,44	,53
	21 yıl ve üstü	86	3,28	,69
Bütünleşme ve Aidiyet	10 yıl ve altı	100	3,74	,55
	11-20 yıl	58	3,90	,45
	21 yıl ve üstü	86	3,84	,53
İşbirliği, Destek ve Güven	10 yıl ve altı	100	3,47	,70
	11-20 yıl	58	3,76	,48
	21 yıl ve üstü	86	3,65	,62
Okul-Çevre İlişkisi	10 yıl ve altı	100	3,35	,71
	11-20 yıl	58	3,45	,55
	21 yıl ve üstü	86	3,39	,60

Tablo 27 incelendiğinde, tüm boyutlara ve “Okul Kültürünün” geneline ilişkin olarak, 11-20 yaşlarındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin algı

ortalamaları diğerlerinden yüksektir. Bununla birlikte; kuruluş tarihi en yeni okulların öğretmenlerinin algı ortalaması, tüm boyutlara ve “Okul Kültürünün” genelinde en düşüktür. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında görev yaptıkları okulun yaşına göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Varyans Çözümlemesi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının
Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Okul	GA	2	2,30	1,15	3,32	P=,04
Kültürü	Gİ	241	83,60	,35		Fark
(Genel)	GN	243	85,90			Önemli*
Demokratik	GA	2	4,16	2,08	3,95	P=,02
Yönetim ve	Gİ	241	126,96	,53		Fark
Katılım	GN	243	131,12			Önemli*
Bütünleşme	GA	2	1,11	,56	2,04	P=,13
ve Aidiyet	Gİ	241	65,48	,27		Fark
	GN	243	66,59			Önemsiz
İşbirliği,	GA	2	3,29	1,64	4,19	P=,02
Destek ve	Gİ	241	94,57	,39		Fark
Güven	GN	243	97,857			Önemli*
Okul-Çevre	GA	2	,38	,19	,47	P=,63
İlişkisi	Gİ	241	97,35	,40		Fark
	GN	243	97,72			Önemsiz

*(P<.05)

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin “Bütünleşme ve Aidiyet” ve “Okul-Çevre İlişkisi” boyutlarına ilişkin algılarının görev yaptıkları okulun yaşına göre farklılık göstermediği görülmektedir. “Okul Kültürünün” geneline [F (2,241)=3,32, P<.05], “Demokratik Yönetim ve Katılım” [F (2,241)=3,95, P<.05] ve “İşbirliği, Destek ve Güven” [F (2,241)=4,19, P<.05] boyutlarına ilişkin öğretmenlerin

algılarının görev yaptıkları okulun yaşına göre önemli düzeyde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yaşına göre “Okul Kültürünün” geneline, “Demokratik Yönetim ve Katılım” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Önemlilik Çözümlemesi sonuçları Tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29
Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının
Görev Yaptıkları Okulun Yaşına Göre LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	Okul Yaşı	Okul Yaşı (Farklı)	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	11-20 yıl	10 yıl ve altı	,24	Fark Önemli*
Demokratik Yönetim ve Katılım	11-20 yıl	10 yıl ve altı	,33	Fark Önemli*
İşbirliği, Destek ve Güven	11-20 yıl	10 yıl ve altı	,29	Fark Önemli*

*(P<.05)

Tablo 29, öğretmenlerin “Okul Kültürünün” geneline, “Demokratik Yönetim ve Katılım” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutlarına ilişkin algılarının, onların görev yaptıkları okulun yaşına göre farklılıklarını göstermektedir. Buna göre, 11-20 yaşlarındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin bu boyutlara ilişkin algıları 10 ve daha az yaşlardaki okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bu bulgu, Şişman’ın (2007:105); kültürün oluşabilmesi için bir zaman diliminin gerekli olduğu ve eski bir tarihi olan örgütlerin daha fazla kültürel birikime sahip olduğu görüşüyle paralellik taşımaktadır. Ancak bu düşünceden hareketle en eski okullardaki öğretmenlerin en yeni okullardakilere göre okul kültürünü ve boyutlarını önemli düzeyde farklı algılamaları beklenirken farklılık görülmemiştir. Bu durum şu şekilde yorumlanabilir: En eski okullardaki demokratik ortamın ve öğretmenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle aralarındaki uzun süreli ilişkinin öğretmenleri rehavete sürüklediği yöneticilerce gözlenmiş ve yöneticiler bu durumu düzeltmek için kuralları daha katı uygulamaya ve ilişkilere mesafe koymaya yönelmiş

olabilirler. Öte yandan, araştırmanın bulgularından biri en yeni okullardaki öğretmenlerin 11-20 yıllık geçmişe sahip okullardaki öğretmenlere göre “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutunu daha olumsuz değerlendirmeleridir. Bu durum, yeni kurulan okullarda okul kültürünün oluşturulması amacıyla yöneticilerin kuralları daha sıkı uygulamalarından dolayı öğretmenlerin demokratik yönetim ve katılımı zayıf bulmaları ile açıklanabilir. Bunun yanında bir diğer bulgu da en yeni okullardaki öğretmenlerin 11-20 yıllık geçmişe sahip okullardaki öğretmenlere göre “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutunu daha olumsuz değerlendirmeleridir. Bu bulguyla ilgili olarak, yeni kurulan okullardaki öğretmenler de birbirlerini yeni tanıdıklarından iletişimleri daha kısa bir geçmişe dayanmaktadır. Bundan dolayı aralarında iyi bir yardımlaşma ve işbirliğinin olmadığı söylenebilir.

(h) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okul türüne göre farklılıklarının önemli olup olmadığı: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okul türüne göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan *t*- testi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Okul Kültürüne İlişkin Algıları
(Ortalama, Standart Sapma, *t*- Testi Sonuçları)

Boyutlar	Okul Türü	n	O	SS	SD	<i>t</i>	Önem Denetimi
Okul Kültürü (Genel)	Genel Lise-And. Lisesi	101	3,59	,54	242	-2,03	P=,04 Fark Önemli*
	Meslek Lisesi	143	3,43	,63			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Genel Lise-And. Lisesi	101	3,39	,65	242	-2,59	P=,01 Fark Önemli*
	Meslek Lisesi	143	3,14	,78			
Bütünleşme ve Aidiyet	Genel Lise-And. Lisesi	101	3,87	,48	242	-1,47	P=,14 Fark Önemsiz
	Meslek Lisesi	143	3,77	,55			
İşbirliği, Destek ve Güven	Genel Lise-And. Lisesi	101	3,69	,58	242	-1,81	P=,07 Fark Önemsiz
	Meslek Lisesi	143	3,54	,67			
Okul-Çevre İlişkisi	Genel Lise-And. Lisesi	101	3,43	,62	242	-,91	P=,36 Fark Önemsiz
	Meslek Lisesi	143	3,36	,65			

*($P < .05$)

Tablo 30, genel lise ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin “Okul Kültürünün” geneli ile “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutlarına ilişkin algılarının, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarından önemli düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir. [Okul Kültür (Genel): $t(242) = -2,03$, $P < .05$; Demokratik Yönetim ve Katılım: $t(242) = -2,59$, $P < .05$]. Diğer boyutlarda ise genel lise ve anadolu lisesi öğretmenlerinin algıları ile meslek lisesi öğretmenlerinin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Başar’a göre yönetimin demokratik olması, diğer örgüt üyelerinin de örgütle ilgili kararlara katılımlarının teşvik edilmesi, güçlü kültürün özellikleri arasında yer almaktadır (Şimşek, 2005: 49). Araştırma sonucu, genel lise ve anadolu lisesi yani akademik eğitim yapan liselerin öğretmenleri, mesleki eğitim yapan liselerin öğretmenlerine göre okul yönetimini daha demokratik bulduklarını ve kendilerinin okulla ilgili kararlara daha çok katıldıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, meslek

liselerinde meslek derslerinin diğer branşlara göre daha fazla nemsenmesinden ve meslek liselerindeki yöneticilerin meslek dersi ğretmeni olmalarından dolayı kültür dersi öğretmenleri ikinci planda kaldıklarını ve okulla ilgili kararlarda daha az söz sahibi olduklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar ve bulgulardan yola çıkılarak geliştirilen öneriler yer alacaktır.

Sonuçlar

1. Öğretmenler ölçeğın geneline “katılıyorum” düzeyinde puan vermişlerdir. Bu durum öğretmenlerin okul kültürünü olumlu algıladıklarını göstermektedir. Öğretmenler en yüksek puanı “Bütünleşme ve Aidiyet” (O=3,81) boyutuna “katılıyorum” düzeyinde vermişlerdir. Bunu “İşbirliği, Destek ve Güven” (O=3,60), “Okul-Çevre İlişkisi” (O=3,39) ve “Demokratik Yönetim ve Katılım” (O=3,25) izlemiştir.

2. “Okul Kültürünün” geneli ve tüm boyutlarına ilişkin olarak, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

3. Öğretmenlerin tüm alt boyutlar ile “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algıları, yaşlarına göre önemli farklılık göstermemektedir.

4. Öğretmenlerin branşları bakımından yalnızca “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutuna ilişkin algıları arasında önemli farklılık bulunmaktadır. Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenler bu boyutu, Meslek dersleri ve Güzel Sanatlar-Spor ve diğ. öğretmenlerinden önemli düzeyde daha olumlu algılamaktadırlar.

5. Okuldaki görev süresi, öğretmenlerin gerek “Okul Kültürünün” genelini, gerekse tüm alt boyutları algılamalarında önemli bir farklılık yaratmamaktadır.

6. Öğretmenlerin tüm boyutlara ve “Okul Kültürünün” geneline ilişkin algıları arasında öğretmenlik kıdemlerine göre önemli farklılık bulunmamaktadır.

7. Hem “Okul Kültürünün” geneli, hem de tüm boyutlarda, öğretmenlerin mezun oldukları okul türü bakımından algı ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

8. Görev yaptıkları okulun yaşına göre, öğretmenlerin “Bütünleşme ve Aidiyet” ve “Okul-Çevre İlişkisi” boyutlarına ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, öğretmenlerin “Okul Kültürünün” geneline, “Demokratik Yönetim ve Katılım” ve “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutlarına ilişkin algıları, onların görev yaptıkları okulun yaşına göre önemli farklılık göstermektedir. 11-20 yaşlarındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin bu boyutlara ilişkin algıları 10 ve daha az yaşlardaki okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

9. Öğretmenlerin “Bütünleşme ve Aidiyet”, “İşbirliği, Destek ve Güven” ve “Okul-Çevre İlişkisi” boyutlarına ilişkin algıları, onların düz lise-anadolu lisesi veya meslek lisesinde görev yapıp yapmamalarına göre önemli farklılık göstermemektedir. Buna karşın, düz lise ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin “Okul Kültürünün” geneli ile “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutuna ilişkin algıları, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarından önemli düzeyde yüksektir.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Öğretmenler en olumsuz “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutunu algıladıklarından; okul yöneticileri okuldaki uygulamalarda daha demokratik bir tavır sergilemeli ve öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin birlikte alınan kararları uygulamada daha istekli olacakları gözardı edilmemelidir. Ayrıca, gerek veli toplantılarında, gerekse öğretmen toplantılarında

herkesin düşüncesini açıkça ifade etmesine imkan tanınmalıdır. Toplantılarda alınana kararların uygulanıp uygulanmadığına dair geri bildirim ilgili kişilere yapılmalıdır.

2. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel lise ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere göre “Okul Kültürünün” genelini daha olumsuz algıladıklarından; meslek liselerinde meslek dersi öğretmenlerinin okulun diğer çalışanlarıyla iletişimlerini artıracak sosyo-kültürel faaliyetlere katılmaları özendirilmelidir.

3. Ölçeğin genelinde öğretmenlerin en olumsuz algıladıkları madde “Velilerimiz okula karşı ilgilidirler” olduğundan; velilerin okulla iletişimini artırmak için sık sık toplantı yapılmalı, bu toplantılarda ana gündem maddesi okulun eğitim-öğretim faaliyetleri olmalıdır.

4. “Demokratik Yönetim ve Katılım” boyutunda, öğretmenler en olumsuz “ ‘Evet efendimcilerin’ okul yönetimince daha fazla destek görmemesi” maddesini algıladıklarından; okul yönetimi, kendilerine yakın olmak isteyen öğretmenlere müsaade etmemeli, bütün öğretmenlere eşit mesafede yaklaşmalıdır. Bu tutumun öğretmenleri güdüleyeceği ihmal edilmemelidir.

5. Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenler “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutunu, Meslek dersleri ve Güzel Sanatlar-Spor ve diğ. öğretmenlerinden daha olumlu algıladıklarından; meslek dersi, Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi, Felsefe, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenleri ile Psikolojik Danışmanların okulun diğer çalışanlarıyla daha fazla iletişimde bulunmalarını sağlayacak faaliyetler yapılmalıdır. Bu şekilde okul çalışanları arasında yeterli işbirliği sağlanarak, bireyler arasında karşılıklı güven duygusu oluşturulmalıdır.

6. Öğretmenlerin “İşbirliği, Destek ve Güven” boyutunda en olumsuz algıladıkları madde “Çatışmaların çalışanlar arasında olumsuz duygulara yol açmaması” olduğundan; okulda çatışmaların olumsuz duygulara yol açmasını

engellemek için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Aynı araştırma daha geniş eğitim bölgelerinde, yönetici değişkeni de ele alınarak ve farklı araştırma teknikleri kullanılarak yapılabilir.

2. Okul kültürü ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.

3. Okul kültürü ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz,K. (1994). **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. **Değerler Eğitimi Dergisi**. 1(1), 7-18.
- Akıncı-Vural, B. (1998). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmenlerin verimliliğine etkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 7(26), 179-194.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. 12(2). 31-52.
- Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın,S. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü: Ankara ili örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. Ve Bedestenci, Ç. (2004). **Örgüt Kültürü**. İstanbul:Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bass, R. (2004). The impact of school culture on school safety: An analysis of elementary schools in a Southwestern Metropolitan school district. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Arizona.

- Başaran, İ.E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ.E. (2000). **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ.E. (2004). **Yönetimde İnsan İlişkiler**. (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bates, R. J. (2001). Eleştirel Teori Açısından Eğitim Yönetimi (Çevirenler: Selahattin Turan ve Mehmet Şişman). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl:7 (28), 573-592.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkililiğe katkısı. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C:VIII.S:1-2.
- Berg, M. F. (2005). Shaping school culture while implementing a structured school improvement plan. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wisconsin Madison.
- Bozkurt, T. (1997). İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Suna Tevrüz (Ed.) 83-103. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. (12.Baskı).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carter, C. ve Osler, A. (2000). Human rights, identities and conflict management: A study of school culture as experienced through classroom relationships. **Cambridge Journal of Education**. 30:3:335-356.
- Cevizci, A. (1996). **Felsefe Sözlüğü**. Ankara: Ekin Yayınları.

- Ceylan, M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 4(13), 49-54.
- Crane, S. R. (1990). The organizational culture of Halcon Community College: A case study. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Oregon.
- Çelik, V. (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dowis, S. L.(2005). A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina. Unpublished Doctoral Dissertation., Clemson University.
- Erdem, F. ve Özen-İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. (1), 33-57.Antalya.
- Erdem, F. (1996). **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedreich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Eren, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı 35. 374-397.
- Goffee,R.; Jones, G. (2002). **Kurum Kültürü**.Kapital Medya. Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:6. 147-159.

- Gülseren, H.Ö. (2003). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütlerinde toplam kalite uygulamalarının örgüt kültürüne etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güven, A. S. (1996). Üniversitelerde örgüt kültürü: Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürü araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güvenç, B. (1991). **İnsan ve Kültür**. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Halis, M. (2003). Durumsallığı açısından Türk örgüt kültüründeki yönelimler. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:5. 109-135.
- Hançerlioğlu, O. (1989). **Felsefe Sözlüğü**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hofstede, G.; Bond, M.H. ve Luk, C-L (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A metodological treatise on levels of analysis. **Organization Studies**, 14(4). 483-503.
- Hoy, W. K. And Miskel, C. G. (1996). **Educational Administration: Theory, Research and Practise**. (5th edition) New York: McGraw-Hill.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İra, N. (2004). Örgütsel kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Koçman, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kozlu, C. (1998). **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü.** İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. **Yönetim ve Ekonomi.** Cilt:1. Sayı:1. 219-242.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2003). **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları.** İzmir: Güven Yayınevi.
- Kuçuradi, İ. (1997). **Uludağ Konuşmaları: Özgürlük Ahlak Kültür Kavramları.** Ankara:Türkiye Felsefe Kurumu.
- Kuyumcu, M. (2007). İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği: Elazığ İli örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marcoulides, G. A. , Heck, R. H. , Papanastasiou, C. (2005). Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model. **The International Journal of Educational Management.** 19: 2/3:140-152.
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. **Journal of American Academy of Business.** 3:1/2:1.
- Miski-Aydın, E. (2003). Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Narsap, H. (2006). Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Neimetzade, S. (2005). Örgütsel kültürde örgüt kültürünün etkisi: Türkiye-Azerbaycan karşılaştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. 4(4). 411-433.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pehlivanoglu, K. (1999). Özel ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Quiambo, J. E. (2004). An analysis and comparison of school culture with academic achivement of middle school students with spesific learning disabilities. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Central Florida.
- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S.P. (1998). **Essential of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Sargut, A.S. (2001). **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**. (2.Baskı) Ankara:İmge Kitabevi.
- Schein, E.H. (2004). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey: Bass A Wiley Imprint.

- Sönmez, H. Ç. (2005). Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, S. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 10(39)., 458-474.
- Şahin-Fırat, N. (2007). Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerini iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki: Eskişehir İli Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2005). **Okul Müdürlerini İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, Mehmet (1994). **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732.
- Şişman, Mehmet (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. **Eğitim Yönetimi**. 1(1), 79-94.
- Şişman, Mehmet (2007). **Örgütler ve Kültürler**. (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Yüksel Özden (Ed.). 99-146. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Terzi, Ali Rıza (1999). Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uygur, N. (1984). **Kültür Kuramı**. Remzi Kitabevi. İstanbul.

Üçok, T. (1989). Organizasyon kültürünü oluşumu. **D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı 1-2. (Cilt:4).

Vural, E. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Kartal İlçesi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zoraloğlu, Y.; Şahin, İ. ve Şahin-Fırat, N. (2005). İlköğretim okullarında kaynak sorunu. **Eğitim Bilim ve Toplum**. 3(12). 86-101.