

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLK VE ORTA DERECELİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE  
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI**

**YILDIRIM ÖZKAN**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. HAKAN YENAL**

**MANİSA  
2007**

## ÖZET

Bu araştırma Manisa ili Selendi ilçesinde bulunan ilk ve orta dereceli okullardaki öğretmenlerin örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2005 yılında Selendi ilçesinde bulunan ilk ve orta dereceli en az iki öğretmenli okullarda çalışan (164) öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma anketi, araştırma örnekleme alınan 164 öğretmene uygulanmış, 148 araştırma anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutlarında yer alan uygulamaları ölçmeye yarayan likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde, veri gruplarının türüne göre t testi ve tek yönlü varyans analizi testleri kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi testi sonucunda farkın önemli çıktığı durumlarda, farkın hangi grup ya da grupların ortalamasından kaynaklandığını bulmak için LSD testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan “örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri” ile bağımsız değişkenleri öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, medeni halleri, Milli Eğitimde görev yapma süreleri, branşları, idari görevleri, sendikalı olup olmamaları ) arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Yapılan istatistiksel çözümlemede “örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri” ile bağımsız değişkenleri öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, medeni halleri, Milli Eğitimde görev yapma süreleri, branşları, idari görevleri, sendikalı olup olmamaları ) arasındaki ilişkilerin analizinde yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara, cinsiyete göre katılma derecelerinde önemli fark bulunurken, diğer alt boyutların bağımsız değişkenlerle katılım arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı, değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarına ilişkin algıları “orta düzeyde” gerçekleşmektedir. Bu durumda ilk ve orta dereceli okullarda güçlü örgüt kültürünün oluşmadığı sonucuna varılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Örgüt Kültürü, Öğretmen, İlköğretim Okulu, Lise

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

**This survey was carried on to clarify to what degree the teachers working in primary and high schools in Selendi, Manisa join in organizational culture and the applications applied to its lower dimensions.**

**The universe of the survey comprises 164 teachers working in the primary and high schools with at least two teachers in Selendi in 2005. The survey questionnaire was applied to 164 teachers and 148 questionnaires were assessed.**

**In this survey as a mean of data collecting, the likert type scale, which is used to scale organizational culture and the applications in the organization's low dimension, was applied.**

**In the analysis of data, t and One Way ANOVA tests were used according to the type of data groups. In cases of significant difference at the end of One Way ANOVA test, LSD test was applied in order to find out which group's average caused the difference.**

**In the survey, the relation between the survey's dependent variables "to what degree they participate the applications done in organizational culture and its lower dimensions" and independent variables "the teachers' properties (sex, marital status, how long they have been working for the National Education Ministry, branches, administrative missions and being a member of a syndicate)" was dealt with.**

**The statistical analysis was made. In the analysis of relations between the degrees of joining in organizational culture and the applications applied to its lower dimensions and their independent variables, "the teachers' properties (sex, marital status, how long they have been working for the National Education Ministry, branches, administrative missions and being a member of a syndicate)" in the applications made in the administrative dimension an important difference was found. There was no meaningful difference between the participations of other lower dimensions to independent variables.**

**Teachers' perception related to the dimensions of organizational culture "administration, loyalty to the organization, becoming identical with the organization, workplace environment, adaptation to changes, prize system, cooperation-communication, ceremonies, meetings, language, elements of physical culture" became real in medium level. According to these facts it was understood that in the primary and high schools a strong organizational culture didn't form.**

### **KEYWORDS**

**Organizational Culture, Teacher, Primary Schools, High Schools**

**Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “İlk Ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algıları ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapmak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.**

**Tarih  
16/03/2007  
Yıldırım ÖZKAN**

## ÖNSÖZ

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek, refahını artırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır.

Örgüt; İş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilir.

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt, insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge, örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır.

Örgütsel amaçlar, örgüt etkinlikleri için bir dayanma noktası, eşgüdümlü etkinlikler için bir gereklilik ve aynı zamanda yöntemlerin, stratejilerin ve ilkelerin saptanmasında ön bilgiler sağlayan bir işlev görürler.

Anketlerin dağıtılması ve toplanmasında yardımcı olan Selendi İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Oktay AKYÜZ'e ve tüm okul müdürü arkadaşlarıma yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Bu çalışmada benden yardımlarını esirgemeyen çok değerli Yrd. Doç. Dr. T. Hakan YENAL' a, Öğretim Görevlisi Nejat İRA' ya, Okul Müdürüm Emiullah YAVUZ' a, Nadir Sayım Erden'e, eşim Mukaddes ÖZKAN' a katkılarından ve yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

**YILDIRIM ÖZKAN**  
Manisa

## TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 4.2.1 2004/2005 Eğitim Öğretim Yılında Selendi İlçesinde Bulunan İlk ve Orta Dereceli Okullardaki Öğretmen Sayısı.....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 4.3.1.Toplam Öğrenci Sayıları ile Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı.....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 4.3.2. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 4.3.3. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 4.3.4. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Hizmet Süreleri.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 4.3.5. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Milli Eğitimdeki Görevi.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 4.3.6. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin İdari Görevde Bulunup Bulunmama Durumları.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 4.3.7.Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Sendikalı Olup Olmama Durumları.....</b>	<b>41</b>
<b>Tablo 4.4.1. Araştırmanın Değişkenleri.....</b>	<b>44</b>
<b>Tablo 4.4.2. Dağıtılan ve Geri Dönen Anketlere İlişkin Veriler.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 4.5.1. Seçeneklere Verilen Puanlar Ve Puan Aralıkları.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 5.1.1. Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 5.1.2. Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri.....</b>	<b>47-48</b>
<b>Tablo 5.1.3. Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı_değişikliklere Uyum alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 5.1.4. Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri .....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 5.1.5. Örgütsel Kültürün İşbirliği-İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalarda Öğretmenlerin Katılma Dereceleri.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 5.1.6.Örgütsel Kültürün Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür, Öğeleri Alt Boyutunda Öğretmenlerin Katılma Dereceleri.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 5.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyetlere Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t- Testi.....</b>	<b>53</b>

<b>Tablo 5.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Durumlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t-Testi.....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 5.2.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Görev Sürelerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t-Testi.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 5.2.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Unvanlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t-Testi.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 5.2.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görevine Olup Olmama Durumlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t-Testi.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 5.2.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediklerini Belirtmek İçin Yapılan t-Testi.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 5.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 5.3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 5.3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 5.3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>58</b>

<b>Tablo5.3.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 5.3.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 5.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 5.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 3.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 5.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 5.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 5.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 5.5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>63</b>



<b>Tablo 5.5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 5.5.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 5.5.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 5.5.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 5.5.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 5.6.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 5.6.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 5.6.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 5.6.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>68</b>

<b>Tablo 5.6.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 5.6.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 5.7.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 5.7. 2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 5.7.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 5.7.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 5.7.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 5.7.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları.....</b>	<b>72</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1. Parsons Modeline Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....</b>	<b>14</b>
<b>Şekil 2. Örgütsel Kültür Ölçeği.....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 3. Quinn ve Cameron Modeli.....</b>	<b>16</b>
<b>Şekil 4. Çevre – Stratejik Kararlar ve dört değişik tip kültür.....</b>	<b>17</b>
<b>Şekil 5. Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....</b>	<b>18</b>

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1. Örgüt Kavramı ve Yönetim Kavramı

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Barnard (1994), örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964), “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003).

Türk Dil Kurumu örgütün tanımını şu şekilde vermiştir: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat.

Ronald B. Adler (1989) “İşyerinde İletişim” adlı kitabında örgüt kültürünü şöyle tanımlar. Üyeleri tarafından paylaşılan kültürün kişiliğinin nispeten dengeli bir resmi. Kültürler genellikle örgütün ilk günlerinde, çoğunlukla da örgütün ilk liderleri tarafından şekillendirilir. Günlük adet ve usullerin her ikisi de kültürü yansıtır ve onu şekillendirmeye devam ederler (p.40). S.P. Robbins 1984 yılında yayımladığı “Örgüt Davranışının Temel İhtiyaçları” adlı kitabında örgüt kültürünü şu şekilde tanımlar “Buradaki işlerin işleniş şekli” (p.171). (Akt: Burkhart, 1995: 5)

Toplum yaşamı zorunlu olarak örgütlenmeyi ya da en azından yönlendirmeyi gerektirmektedir. Birden çok kişinin bir araya geldiği toplu çaba girişimleri, özü gereği yönlendirmesiz ya da örgütsüz olmaz. Yapılan tarih incelemelerinde ilk insanı yaratıklarda bile insanların toplu çalışma örneklerine rastlanmaktadır. İnsanlık tarihinin her döneminde “örgüt” olgusunun bulunduğunu ve gereksinildiğini kesinlikle

söyleyebiliriz. Örgüt en bilinen ve benimsenen yaklaşımla, “İki ya da daha çok kişinin bilinçli biçimde eşgüdümlemiş eylem ya da güçlerinden oluşan etkinlikler sistemi” olarak tanımlanabilir(Fişek, 1995:135).

Toplumsal yaşamımızın her evresinde bulunan örgüt, bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yapıyı işleten süreç ise yönetimdir. Örgüt, üyeleri ve kendisi ile ilgili, diğer örgütlerle olan ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar güçlü olursa örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından bir koalisyon olarak kurulabilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür(Bursahoğlu, 1994:14).

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır( Terzi 2000: 1).

Örgüt iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonları olarak tanımlanabilir(Schein, 1977:11, Akt: Terzi 2000: 1).

Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler, farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır(Aydın, 1994:1).

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir(Bursahoğlu, 2002: 4).

Rasyonel bakış açısından yaklaşıldığında örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş yapılar, bir başka ifade ile de önceden belirlenmiş ortak amaçlar tarafından oluşturulan araçlar olarak görülmektedir. Örgütler açısından rasyonelite, kısaca örgütsel amaçların maksimum düzeyde etkililikle gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu bakış açısından örgütlerin amaçları ile çevresel talep ve beklentilerin arasındaki uyuma da dikkat çekmekte, dolayısıyla söz konusu talepleri karşılayacak ideal örgüt yapılarının oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır. Rasyonel bakış açısına, yapısalcı yaklaşım da denilmektedir(Şişman, 2002: 27).

Sosyolojik açıdan yaklaşıldığında da örgütlerin formal ve informal insan gruplarından oluştuğu, küçük birer toplum oldukları kabul edilmektedir. Bu haliyle örgütler, içinde geliştikleri büyük toplumun küçük birer örneği olarak görülmekte ve bir

toplum olarak ele alınıp çözümlenebileceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu durumda bir toplumu çözümlenmede kullanılan bazı yaklaşımlar ve yöntemler örgüte de uygulanmaktadır(Şişman, 2002: 27).

Örgütlerde insansal yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal insancıl değerlerin ön plana çıkarılması ve uluslar arası örgütlenmenin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Günümüzde yönetim bilimcilerin birçoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu da farklı toplum ve farklı çevrede örgüt yapılanmasının ve yönetim uygulamasının değişik olacağı anlamına gelmektedir. Bir anlamda örgütü etkileyen kültürün yaratıcı bir yapıya kavuşturulup yönetilmesi gerekir. Örgütlerin çağın gereklerine uygun olarak yaşatılması için yöneticilerin başarılı yönetsel eylemlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu da örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda, en azından temel bilgilere kısaca yöneticilik yeterliliklerine sahip olmasına dayanır(Taş, 2002: 537).

Toplumsal ve kurumsal bazda, köklü bir transformasyonun gerekliliği sıkça ifade edilmesine karşın bu yaklaşımda kültür, kültürel direnç, kültürel farklılaşmalar ve alt kültürler göz ardı edilmektedirler. Bugün dünya gündeminde sık sık küreselleşmeden, evrensel değerlerden söz edilirken toplumsal ve örgütsel yaşamla ilgili olarak da giderek artan düzeyde kültürel farklılıklar ve bunların bir arada yaşatılması ortak amaçlara dönük olarak örgütlenmesi sorunu tartışılmaktadır. Ayrıca uluslar arası ilişki ve etkileşimlerin, çok uluslu örgütlenmelerin artması, farklı etnik köken ve kültürlere sahip insanların bir arada uzlaşma içinde yaşamaya çalışması sonucunu gündeme getirmektedir. Bu yönüyle her düzeydeki geleceğin önderlerinin en çok ilgilenecekleri konuların başında da bu kültürel farklılaşmalar gelmektedir. Bu noktada önderlerin uzlaştırıcı, arabulucu, güvenilir bir rehber rolü üstlenmeleri gerekmektedir(Şişman, 1995: 10).

İşletmeler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Yönetim ise, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır. Bu iki tanımdan çıkaracağımız sonuç şu olmalıdır: İşletmeler çoğu kez belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer üretim etmenleriyle birlikte bir grup insandan oluşmaktadır.

Dolayısıyla bu iki kavram, yani işletme ve yönetim, birbirlerini tamamlayan bir bilim dalının doğmasına yol açmıştır. Yönetim, bir faaliyeti içeren dolayısıyla insan davranışları ile ilgili bir bilimdir. Bilindiği gibi, insanı belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmek oldukça zordur. Çünkü insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken bir psikik yönü de vardır. Birçok yönetim bilimcilerinin vurguladığı gibi “İnsan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır.”(Eren, 2000:1).

Yönetim ve kültür, evrensel iki olgudur. Yönetim ve kültür insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür, toplumdan topluma farklılık gösterir. Toplumlar kültür yapılarıyla birbirlerinden ayrılır. Her toplum kendi geleneklerini, adetlerini, değerini ve kültürünü oluşturur. Örgütler de toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Bir başka deyişle toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir. Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Örgütler tarafından oluşturulan bu kültür, işgörenlerin davranışına önemli etkide bulunur(Çelik, 2002: 37).

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Yönetici ve lider. Bu kavramlar bazen eş anlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir(Aydın, 1984, s.145). Bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1966: s.302). Başka bir deyişle bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkilemeden yoksun kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir(Aydın, 1994: 272).

Liderliğin kişisel özellikler ile olan ilgisinin azalması ve karizma ile olan ilgisinin zayıflaması, doğuştan lider olma anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği kanısını yaygınlaştırmıştır(Özden, 1998: 117). Nitekim Alkire (1996:1) ilkokulların

örgütsel kültürünü biçimlendirmede katkıda bulunan unsur ve araçları incelediği, örgütsel kültür konusunda eğitimden geçmiş 200 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda yöneticilerin örgütsel kültür uygulama düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu saptamıştır(Aksu, Fırat ve Şahin, 2003:494).

## 2. Kültür Kavramı

Türk Dil Kurumu, kültürün tanımını şu şekillerde vermiştir:

- 1- Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü,
- 2- Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,
- 3- Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi,
- 4- Bireyin kazandığı bilgi,
- 5- Tarım (Türk Dil Kurumu, 2006).

Kültür kısaca “İnsanlığın yarattığı her şeydir.” biçiminde tanımlanabilir ve tüm değerleri içerir. Kültür geniş anlamıyla toplumsal yapı, doğa ve insanlar arası ilişkilerden doğar. Kültür doğanın yarattıklarına karşı insan tarafından yaratılan her şey olarak tanımlanabilir(Çeçen, 1996: 25).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir değerler dizisi kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırır. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hâkim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin



görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır(Güçlü, 2003).

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür: "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur". Bu tanımda da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür(Erdoğan,1975). Kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır(Kongar,1972). Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür(Tezcan, 1993). Kozlu (1986) ise, kültürü: "Bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü." şeklinde tanımlamaktadır. Kültür: Bilgiyi, inancı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür(Erdoğan, 1997). Kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlı, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir(Güçlü,2003).

İnsan toplumlarını diğer canlı topluluklarından ayıran başlıca öge kültürdür. İnsanların toplum biçiminde yaşamasından ortaya çıkan karmaşık bütün kültürü oluşturur(Çeçen,1996: 25).

Kültür, antropoloji dilinde ve eserlerinde şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür:

- 1- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- 2- Kültür belli bir toplumun kendisidir(Güvenç, 1996: 95).

Kültür, grup içinde davranış için normatif bir yol gösterici işlevi görür. Bireyler toplumsal etkileşimde bulundukça, istenilen ve onaylanır nitelikteki davranışlarla ilgili ortak kavramlar geliştirirler. Ortak değerler ve toplumsal normlar oluştururlar. Değerler, insan davranışlarının sonuçlarını tanımlar, norm ise izlenecek yollardır(Aydın, 1994: 197).

### 3. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Gerekliliği

Örgütler farklı kimlik mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde 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 yardımcı eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir(Eren, 2000: 119).

Son yirmi yılda Amerika'daki yüksek eğitim birçok reform yapma girişiminde bulunmuştur. Reform çabaları gelenekler ve var olan kültürü devam ettirme eğilimine rağmen kolejlerde ve üniversitelerdeki inisiyatifleri ele alan kasıtlı değişim çabalarının başarılı olabileceği varsayımı üzerine oturtulmuştur. Kültür, günümüzde kolejlerde ve üniversitelerde planlanan değişim ve dönüşümün işlemini anlamada kritik bir unsur olduğunu kanıtlar. Örgüt kültürünün önemi, biz kurumsal dönüşümü harekete geçirdiğimiz zaman açıkça ortaya çıkar. Tanımlanan dönüşüm kavramı Ekkel, Hill & Green(1998)'in, çalışmalarından alınmıştır. Örgüt kültürünün değişiminde etkili olan dört unsura işaret ederler.

#### Kurumsal dönüşümün:

- 1- Önde gelen varsayımları ve kurumsal davranışları, işlemleri ve ürünleri değiştirerek kurumun kültürünü değiştirdiğini,
- 2- Derin ve yayılmış tüm kurumu etkilemekte olduğunu,
- 3- Maksatlı olduğunu,
- 4- Zaman içerisinde ortaya çıktığını ifade ederler (Keup, J.R., Walker, A.A., Astin, H.S., Lindholm, J. A.(2001: 1).

Kültür insanlar tarafından oluşturulan belli amaçlara sahip sosyal sistemler kadar eski bir olgu olmasına rağmen örgüt kültürünün kavramlaştırılması ve çalışılması görece olarak daha yenidir. Günümüzde, “kültür” kavramının tanımında çok büyük farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle örgüt kültürü üzerinde yapılan çalışmalarda, kültür kavramındaki farklılıklar dikkat çekicidir. Aşağıda örgüt kültürü konusunda yapılmış bazı tanımlar sıralanmaktadır(Gizir, 2003:376):

- 1- Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıtlar(Alvenson,1993),
- 2- Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991),

3- Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler ve öyküler (Kozlu, 1986),

4- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi(Deal ve Kennedy, 1982).

Örgüt kültürü, örgütsel davranışın analizinde genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, aynı zamanda kültürel farklılığın uluslar arası düzeyde karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Örgütsel davranış bir toplumun kültürüyle yakından ilgilidir. Örneğin: Bir Japon işletmesinin kültürü Amerikan işletmesinin kültüründen farklıdır. Bu kültürel farklılığın örgütsel davranışları nasıl etkilediği örgütlere ilişkin yapılacak kültürel çözümlerle belirlenebilir(Çelik, 2002: 1).

Örgütsel kültürün örgüte doğrudan veya dolaylı olarak sağladığı bir çok etki vardır. Bu etki ve özellikler gözle görünüp hemen hissedilen türden olmamakla birlikte, örgütün yapılanmasında, kişiliğinde, etkinliklerinde bu etki ve özellikleri görmek, hissetmek ve yaşamak olanaklıdır. Bu bağlamda örgütsel kültürün özellik ve işlevleri arasında; örgütü diğerlerinden ayıran farkları belirleme, örgütsel bağlılığı geliştirme, davranışlarda tutarlılığı artırma, anlam yaratıcısı ve denetim mekanizması olma, çalışanlara kimlik duygusu kazandırma, örgütsel çıkarları üstün tutma, doğruyu-yanlış, neyin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğu konusunda uygun standartlar sağlayarak, sosyal bir yapıştırıcılık rolüyle sistemin dengesini güçlendirme gibi öğeler yer almaktadır(Newstrom ve Davis, 1997, Masland, 1985, Yıldırım, 1997, Haris, 1985, Akt: Şahin, 2004:460– 461).

Örgüt kültürüne olan günümüzdeki ilgi, şirketlerin yüksek performans seviyesini sürdürebilmekle ilgilenen Japonya'dan kaynaklanmaktadır. Teorik olarak kültür ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde anlamını bulmuştur: Eğer kültür güçlü bağlar yaratırsa ve bir örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak bir vizyona yol açar ve amaçlar için daha büyük destek ortaya çıkarırsa yüksek performans beklenebilir(Deblois, C., Corriveau, L.1994: 4).

Endüstri ötesi toplum aşamasına ve bilgi çağına geçildiği 2000'li yıllarda, örgütlerin rekabet gücü artık yalnızca verimlilik artışına ve kaliteye bağlı değildir. Rekabet üstünlüğünün belirleyici faktörü yeniliktir. Örgütlerin başarıları, yeniliği bir değer olarak benimseyen kültürel yapıya bağlıdır ve bunu sağlayacak temel etken ise, yaratıcı bir örgüt kültürüdür(Taş,2002: 534).

**Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve personeller açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı başlık altında incelemek mümkündür(Eren, 2000: 153) :**

- 1- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yönetici ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.**
- 2- Örgüt Kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.**
- 3- Örgüt içi haberleşmede ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasındaki birlikteliği sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.**
- 4- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.**
- 5- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.**
- 6- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanılır (Eren, 2000: 152–153).**

### **3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

**Örgüt kültürünün oluşumu üzerinde konuşurken öncelikle kültüre ilişkin bakış açısı önemlidir. Kültürün örgüt dışında, örgüte taşınan bir değişken ya da girdi olarak kabul edilmesi ya da örgütün kendisinin bir kültür olarak görülmesi, örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tezlerin de temel dayanağını oluşturmaktadır(Şişman 2002: 104).**

**Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rollerine dikkat çekmektedir. Oysa bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da güçler olarak sosyalleşme, ritüeller,**

kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan söz edilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır(Şişman 2002: 105).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991). Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997: 63–64):

- 1- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- 2- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceğine inanırlar.
- 3- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- 4- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun, örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır(Güçlü, 2002).

Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar her şeyden önce geldikleri toplumun, bu toplum içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla

bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberinde örgüte taşıyor. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Zira bireysel açıdan kültür aileden başlayarak okul, sosyal yaşam ve iş yaşamında kazanılmaktadır. Örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal ekonomik siyasal etkenler örgüt kültürünü etkilemektedirler. Kültür kısa sürede oluşan bir şey değildir. Bu nedenle bir örgütün kültürünün oluşumu da bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşir(Şişman,2002: 105).

Örgüt kültürünün değişimle çatışmaması gerekliliğine ise Connor ve Fiol'un "Değişim İçin Organizasyonel Destek Yaratmak" adlı çalışmalarında şu şekilde açıklık getirmişlerdir: İki şeyin aynı anda olması demek, birbirinin sebebi olabilmesi demek değildir. Geçmişte işe yarayan bir çözüm günümüzde hala işe yarar anlamına gelmez. Fakat bazı şirket liderleri eski çözümlerde ısrar ederler. Bu da günümüz çevresinin ihtiyacı olan değişimi engeller. Bir geniş görüşlülük için destek yaratmak, olağanüstü uzun-dönem performansı kurmak için gereklidir. Fakat organizasyon kültürü çoğunlukla sistemleri ve yapıları bu vizyona doğru hareket etmek için gerekli değişimi, başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin karşısında engel olarak durmaktadırlar. Örneğin: Geçmişteki bütçeler gelecek için stratejik düşünme rehberi olarak kullanılırsa yeniliğe çok açık olmayan bir görüş ortaya çıkar. Sonucunda da ilerleme sınırlı kalacaktır(O'Connor, E., Fiol, C.M.: 2006).

#### 4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürünü, paylaşılmış inançların, değerlerin ve normların ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz.

##### 4.1 Değerler

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha somut yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğelerdir

ve dışardan gözlenilmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısacası değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir(Şişman,2002: 3–4).

“Müşteri velinimetimizdir.”, “Bu örgütte en önemli kaynak insandır.” şeklindeki düşünce biçimleri bir örgütün sahip olabileceği değer örüntülerine örnek olarak verilebilir(Terzi, 2000: 42).

#### 4.2. Normlar

Normlar insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır. Bir başka ifadeyle normlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da ne yapmaması, ne söylemesi ya da ne söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Dolayısıyla normlar insanın gündelik hayatta her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler. Kültür aynı zamanda normatif (Kural koyucu) bir sistem olarak da görülebilir(Şişman,2002: 46).

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar temel varsayımlardan ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar işgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş-görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler(Hoy ve Miskel, 1991: 217; Başaran, 1991: 224; Akt: Terzi, 2002;46).

#### 4.3. İnançlar

İnançlar, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşleridir. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Ayrıca bunlar gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir Bu inançlar gelenek, din, veya bilim ya da bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar kısaca insanların ya da sosyal grupların, içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir(Şişman, 2002: 3).

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur(Bozkurt, 1996: 91). İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamlarının toplamı, bireyin eşyaya ilişkin eşyaya ait bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir(Erdoğan, 987: 147).

Owens(1998:165), örgütsel açıdan paylaşılmış inanç kavramını, “Düşündüğümüz şey doğrudur.” şeklinde ifade etmektedir(Terzi, 2000: 45).

#### 4.4. Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb.dir. Semboller bir kültür içindeki en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürdeki insanlar için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içindeki en önemli öğelerden biri de dildir. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır(Şişman, 2002: 3).

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve gördüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemlere olarak ifade edebiliriz(Terzi, 2000: 55).

### 5. Örgüt Kültürüyle Oluşturulmuş Olan Kuram ve Modeller

Kültürleri iyi-kötü kültürler olarak sınıflandırmak etik yönden uygun görülmediği gibi kültürleri birbirleriyle yarıştırmak da söz konusu olamaz. Ancak, kültürler birbirleriyle karşılaştırılabilir, farklılık ve benzerlikleri belirlenebilir. Örgüt kültürleri de çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bazı değişkenler ya da öğeler açısından sınıflandırılıp karşılaştırılabilir. Her ne kadar kültürlerin iyi ya da kötü yönlerinden söz etmek etik yönden uygun olmasa da bir örgütün kültürü, gerek örgüt gerekse üyeler açısından arzu edilen sonuçlara hizmet ediyorsa bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa arzu edilmeyen kültür olarak nitelendirilebilir(Şişman,2002:141).

Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi adlı kitabında örgüt kültür modellerini şu şekilde açıklamıştır(Eren,2000: 126–145):

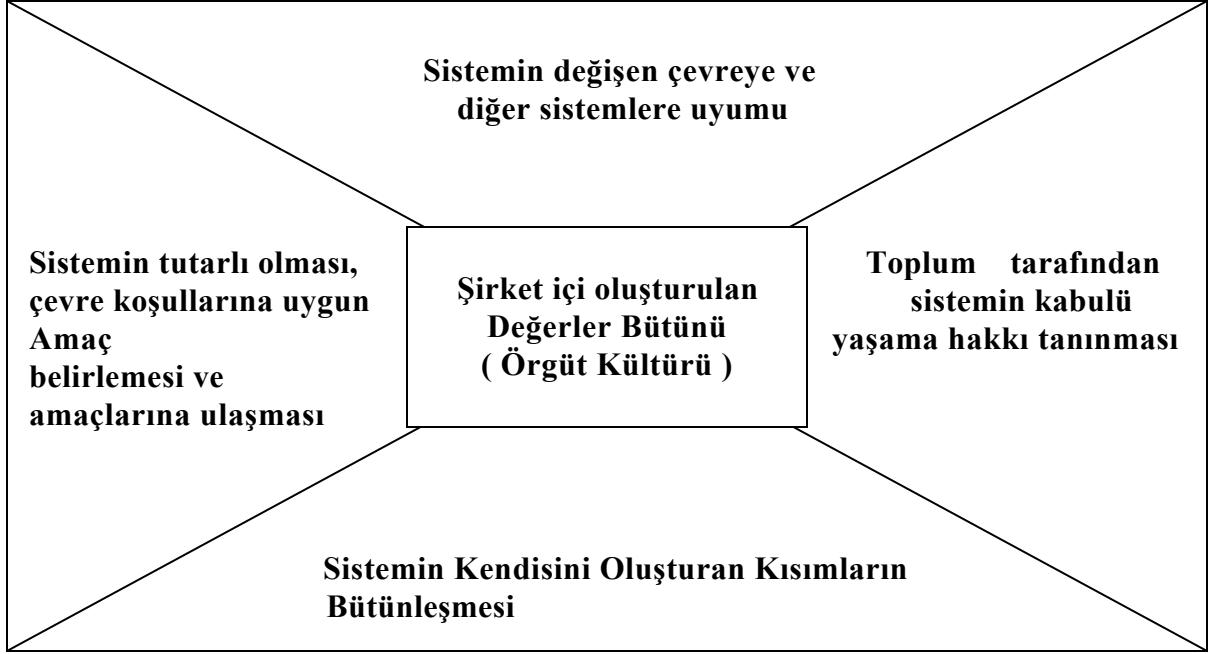
#### 5.1.1 Parsons Modeli

ABD’ li Sosyal Psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceler ve kuram geliştirir.



Parsons' un modelinde dört fonksiyon vardır.

Bunlar: uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyon İngilizce isimlerinden dolayı model “AGİL” adlarıyla anılmaktadır.



Şekil 1. Parsons Modeline Kültürel Değerlerin Fonksiyonları  
Sistem in kendisini oluşturan kısımların bütünleşmesi

### 5.1.2 Schein Modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

- Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme
- Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme için yapılacak faaliyetler
- Endişeyi azaltma

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku veya endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikle görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler / varsayımlar, çevrenin birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu

sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüğü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

### 5.1.3 Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a göre kültür, "Örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir". Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır.

### 5.1.4 Byars Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıda şekil 3'te katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir.

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel

Şekil 2 – Örgütsel Kültür Ölçeği  
FAALİYETLER

### 5.1.5 Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “ Rekabetçi Değerler “ adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır( Klan, Adhokris, hiyerarşi, piyasa ). Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine dört başlık altında toplanmıştır(Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

#### Organik Süreçler ( Esneklik, kendiliğinden olma)

<b>TİP: Klan</b>	<b>TİP: Adhokrisi</b>
<b>BASKIN NİTELİKLER</b>	<b>BASKIN NİTELİKLER</b>
Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci	Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama
<b>LİDER STİLİ</b>	<b>LİDER STİLİ</b>
Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü	Girişimci, yaratıcı risk alıcı
<b>KAYNAŞTIRMA</b>	<b>KAYNAŞTIRMA</b>
Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık	Girişimcilik, esneklik, risk
<b>STRATEJİK ÖNEM</b>	<b>STRATEJİK ÖNEM</b>
İnsan kaynaklarını geliştirmeye, Bağlılığa, morale yönelik	Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik
<b>İçsel Koruma</b>	<b>Dış Konumlandırma</b>
(Internal maintenance)	(External Positioning)
(Düzenleme faaliyetleri entegrasyon)	(Rekabet, Farklılaşma)
<b>TİP: Hiyerarşi</b>	<b>TİP: Piyasa</b>
<b>BASKIN NİTELİKLER</b>	<b>BASKIN NİTELİKLER</b>
Düzen, kurallar ve düzenlemeler yeknesaklık	Rekabet amaca ulaşma
<b>LİDER STİLİ</b>	<b>LİDER STİLİ</b>
Koordinatör, İdareci	Kararlı, iş bitirici
<b>KAYNAŞTIRMA</b>	<b>KAYNAŞTIRMA</b>
Hedefe yönelim,	üretim, rekabet
<b>STRATEJİK ÖNEM</b>	<b>STRATEJİK ÖNEM</b>
Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik	Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik

#### Mekanik Süreçler ( kontrol, düzen, denge )

### 5.1.6 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler.

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	sert erkek, maço kültür yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	şirketin üzerine iddiaya gir kültürü havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	çok çalış/sert oyna kültürü moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç kültürü hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetleri

Şekil 4 – Çevre – Stratejik Kararlar ve dört değişik tip kültür.

Şekil 4’de görüleceği üzere burada dört tip kültür ortaya çıkmaktadır.

- a) Sert erkek, maço kültürü
- b) Çok çalış / sert oyna kültürü
- c) Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- d) Süreç kültürü

### 5.1.8 Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli

William Ouchi, “Z Yönetim Teorisi” adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir.

## TOPLUMUN DEĞER YARGILARI

### JAPON

- \*MÜŞTEREK LİK
- \*NİTELİK VE YETENEKLER  
TOPLUMDAN KAYNAKLANIR
- \*BİREYSEL MAKSİMİZASYON  
HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR.
- \*YAŞLIYA HÜRMET
- \*HOMOJENLİK
- \*KAPALI DEĞERLEME
- \* “BİZ” KÜLTÜRÜ

### ABD

- \*BİREYSELLİK
- \*NİTELİK VE YETENEKLER  
BİREYDEN KAYNAKLANIR
- \*BİREYSEL MAKSİMİZASYON  
İYİDİR.
- \*GENCE HÜRMET
- \*HETEROJENLİK
- \*YASAL VE KURALCI TOPLUM
- \* “BEN” KÜLTÜRÜ

Şekil – 5 Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları  
Açısından Karşılaştırılması

Uygulama sonucu (Z) kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin: Çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine, aile ve çocuklarının da katıldığı ortamda ödül ve plaketler verilmektedir.

### 5.1.9. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Ouchi, Japon işletmeleri, Z modeli Amerikan işletmeleri ve tipik Amerikan işletmelerini karşılaştırarak aralarındaki kültürel farklılıkları vurgulamıştır. Peters ve Waterman ise başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada bu şirketlerin başarılarının nedenini araştırmışlar ve bunu sekiz önemli nedene bağlamışlardır. Bu sekiz faktör ayrıca bu başarılı şirketlerin temel kültürel özelliklerinin bir parçasıdır. Bu sekiz faktör; eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak ve değerlerle yönetmek, en iyi becerilen işe bağlı kalmak, yalın biçim, az kurmay ve gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunmasıdır.

## 6. Okul Kültürü ve Okul Yönetimi

Okul, kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında gelir. Bu konuda çatışan iki fikir vardır. Birinciye göre, okul ancak sosyal mirası aşılacak bir örgüt olarak eylem göstermelidir. İkinciye göre, okul sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır. Birinci durumda, eğitim programının amacı çocuğa kümeleşmiş

bilgileri kazandırmak olacaktır. İkincide ise, her gelişen memlekette olduğu gibi değişen kültürü değerlendirip, toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte vatandaşlar yetiştirmek olacaktır(Bursaloğlu,2002: 35).

Örgüt ve yönetim olgusu, birlikte oluşur. Bu birlikte oluşum, ikiz kardeşlerin birbiri ardından dünyaya gelmeleri gibidir. İkizlerden ilk dünyaya gelen örgüttür, ancak ikizi olan yönetim hemen ardından birlikte doğar. Örgütün kuruluş aşamasında ilk elden, sınırlı geçici de olsa bir iş bölümü yapılır. Örgütün kuruluşunda üyeler, bazı işleri üstlenir. Bu bölüşme sırasında aslında eylemin "bölüşme" değil, "bölüşürme" olduğu hemen hissedilecektir. Bu ilk aşamada işleri üyeler arasında bölüştüren üye, diğerlerinden farklılaşmakta, yönetici rolleri oynamaya başlamaktadır. Bu üyenin diğerlerinden temel farklılığı, söz ve hareketleri ile diğerlerinin eylemlerini etkilemesidir. Örgütte yöneticinin başkalarını etkilemesi, onda bir gücün varlığını kanıtlamaktadır (Açıkalin,1998: 2).

#### 6.1. Okulun Örgüt Özellikleri

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur(Bursaloğlu, 2002: 15).

Deblois, C., Corriveau, L.1994 yılında yaptıkları bir araştırmada okul kültürü ile ilgili şu tespitlerde bulunmuşlardır:

Araştırma okulların, öğrencilerin akademik performansına katkısının yanı sıra okulların iklimi ve etkililiğini inceledi. Öğrencilerin, en iyi performansı, bütün seviyelerde "katılımcı" ortamı olan ve öğrenciler için yüksek fakat gerçekçi beklentilerin bulunduğu okullarda gösterdikleri gözlemlendi. Bu gözlem, öğrencilerin olumlu davranışlarının cesaretlendirildiği, idarenin güçlü liderlik gösterdiği, asıl konuların üzerinde ağırlıklı durulan ve amaçlanan hedeflerin üzerinde uzlaşma sağlanan okullar için de geçerlidir. Diğer faktörler de bir okulun etkililiğini artırabilir. Belirlenen faktörler şunlardır:Yüksek ve net bir şekilde tanımlanmış amaçların gerçekleştirilmesine bütün personelin dahil olması; okul idaresi ve yönetim kurulundan cesaretlendirme; farklı personel gruplarının üyeleri arasındaki açıklık, saygı ve güvenle karakterize

edilen ortam. Araştırmalar açık bir şekilde göstermiştir ki, daha iyi öğrenci sonuçları okulların etkililiği ve mükemmelliğinin başlıca göstergesidir. İyi okullara özgü şartların “ daha az iyi” okullarda oluşturulması makbul görünür. Fakat bu belirli şartların derin, temel ve var olan grup dinamiklerinden geldiği ortaya çıkmıştır. Bunlar bir gece içerisinde başka bir yere kopyalanamaz. O, “gruba özgü kültür”ün ürünüdür. Değerler, inançlar, adetler ve normlara dayanan bir dinamiktir. Buna “örgüt kültürü” denir(Deblois, C., Corriveau, L.1994: 3).

Okuldaki her türlü uygulamaya örgüt felsefesi yön verir. Örneğin: Bir okulda yeni bir programın uygulanması, yeni bir öğretim yönteminin değerlendirilmesi ya da yeni bir verimlilik arttırma yönteminin kullanılması okulun örgüt felsefesiyle yakından ilgilidir. Okulun örgüt felsefesi bu yapılan girişimi destekler nitelikte olduğu zaman başarılı olabilir. Her şeyden önce yapılacak yeniliğe inanan ve düşünsel bağlamda yeniliği destekleyen öğretmen ve yönetici, yeniliği başarıya ulaştırabilir(Çelik, 2000: 63–64).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formel yanından daha ağır etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır(Bursalıoğlu, 2002:33).

“Okul çok boyutlu bir olaydır, ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir”(MEB,1993: 85). Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum okuldur. Bu nedenle toplumun eğitim hizmetinden yakınmasıyla, okuldan yakınması eş değerdir. Okulun diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırabilme yeteneğidir(Açıkahn,1998: 2).

Okul özel bir çevredir. Ancak çevrenin kötü etkilerini okulun iyi etkileri ile karşılayabilmek gerekmektedir. Okul çevreden yahut çevre okuldan tüm ayrı kalınca, birinin ürünü diğerine uymakta güçlük çeker. Okul yöneticisi, çevresi ile ilgili iyi ilişkiler kurarak, hem okul ile çevre arasındaki açıklığı kapatacak, hem bu uygunluğu

sağlamış olacaktır. Çünkü hiçbir örgüt, çevresine okul kadar yakın olamaz(Bursahoğlu, 2002: 34).

Dikkate değer özelliklerinden diğer biri, okulun bürokratik bir kurum oluşudur. Okulun bu özelliğine karşı çıkanların davranışı, okulu kendi yararlarına araç etmelerine bürokrasinin engel oluşundan dolayıdır. Bu özellik, böyle yarar grupları ve onların baskılarına karşı bir güvenlik sağlamaktadır(Bursahoğlu,2002: 35).

## 1.2. Okulda Örgüt İklimi

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkiye bulunmaktadır. Basit bir ifade ile okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi okulun bireysel kişiliğidir(Çelik, 2002: 43).

## 6.3. Okulun Örgüt Felsefesi

Okulun örgüt felsefesi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin kendine özgü bir değer sistemi ve yaşam felsefesi vardır. Okul personelinin sahip olduğu bu yaşam felsefesi aynı zamanda okulun örgüt felsefesini de etkileyecektir. Okulun örgüt felsefesi, yönetici ve öğretmenlerin dünya görüşüyle bütünleştiği zaman, daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşabilir(Çelik,2002: 62).

## 6.4. Okul Kültürünün Değişmesi

Örgüt kültürünün değişmesi üç evrede gerçekleşir. İlk evrede geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. İlk evrenin temel amacı, iş görene geleneksel değer ve düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirtmesindeki ikinci evre, yeni değerleri kabul eden iş görenlerin, bu değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirmeleridir. Bu evrede, iş görenler yeni değerlere göre yetiştirilir. Yeni örgüt felsefesi, bütün örgüt üyelerine kabul ettirilir. Yeni



değer ve felsefe sistemini benimseyen iş görenler daha istekli olarak değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur. Üçüncü evrede değişimin yerleşik hal almasına ve yayılmasına çalışılır(Çelik, 2002: 71).

Bireyin çevre şartlarını kontrol edilebildiğimiz oranda, istediğimiz özelliklere sahip insanı yetiştirme şansımız artacak demektir. Bu da bizi etkili ve verimli bir eğitim için planlı olma gerekliliğine götürür. Bu gereklilik eğitimde program kavramını gerektirir(Tan, 2000:103).

Tan, bu ifadesiyle de okulların, planlı bir eğitimle istediğimiz insanları yetiştirebileceğimiz kurumlar olduğunu belirtmektedir.

Eğitimsel değişme, toplumun duyarlı olduğu bir konudur. Eğitimde örgütsel değişme eğitimin ürününe yansır. Öğrencinin davranışlarında meydana gelen değişme, toplumun kültürüne ve beklentilerine uygun olmak zorundadır. Bu bakımdan diğer örgütlerden farklı olarak, eğitim örgütleri değişme sürecine girdiklerinde, hem kendi örgütsel kültürüne hem de toplumsal kültüre karşı daha çok duyarlı olmalıdır. Eğitimsel değişme, okul kültürü ve toplumsal kültür çığnenerek gerçekleştirilemez. İzlenecek değişme stratejisi, okul kültürünü odak noktası almalıdır(Çelik, 2002: 80).

## 6.5.Okul Yönetimi

Bu konuya girmeden önce, eğitim yönetimini, yönetimin bir dalı yapan özelliklerini kısaca açıklamak yararlı olacaktır. Eğitim yönetimi, yeni doğmuş bir meslek değil; gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. Özellikle belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grubun dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır(Halpin,1967:166–168). Bu özelliklerin çoğu, eğitimin kendisine özgü bulunmaktadır. Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasıyla meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa,

felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasına okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, Okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır(Bursalıoğlu, 2002: 4).

Açıkalin(1995: 23)'a göre, "Okul yöneticisi okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlayabilmelidir."( Terzi 2000: 107).

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yaralanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur; ancak kendine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevlerini yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir(Bursalıoğlu, 2002: 4).

Okullardaki başarılı yenilik ve değişim uygulamaları, yöneticinin liderlik davranışı ile ilişkilidir(Ingram, 1997). Son yıllarda eğitim yönetiminde gücü paylaşma, geniş temsil etme, iş birliği ve katılımcı yönetim önerilmektedir. Birçok yazar işbirlikli yönetim sisteminin önemini vurgulamaktadırlar ve işbirlikli yönetim son yıllarda eğitimde en büyük uluslar arası eğilimlerden biridir(Brown ve Boyle, 1999; Akt. Şahin,2003: 590).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir(Çelik,2000, 142).

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılamamaktadır. Üstelik ülkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemiştir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gerektiği gibi oynamaları mümkün değildir. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılaya bilmesi ve okulun verimliliğinin artırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir. Okul yöneticisi, öncelikli olarak okulun misyon ve vizyonunu belirlemelidir.

**Aslında geleceğin okul yöneticisi üç kritik soruyu cevaplandırmak zorundadır: Ne? Niçin? ve Nasıl?**

- **Vizyon, ne sorusunun cevabıdır. Okul yöneticisinin oluşturmaya çalıştığı geleceğin resmidir.**
- **Misyon, niçin sorusunun cevabıdır. Bir başka ifade ile örgütün biz niçin varız sorusuna verdiği cevaptır.**
- **Temel değerler, misyonumuzla tutarlı olarak vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda nasıl davranmak istiyoruz sorusuna cevap verirler. Bir örgütün değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat ve bağlılığı içerebilir.**

**Okul yöneticisine düşen görev bu çekirdek değerlerin daha güçlü bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetimindeki rolü giderek artacaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetiminde yeni bir liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Bu yeni rol, vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, okulun misyon ve vizyonunu biçimleyen ve geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunmayı gerektiren bir liderlik biçimidir(Çelik, 2000:142–143).**

**Okul yöneticisi geliştireceği törenler, değerler ve felsefe ile, okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir(Çelik, 2000:144).**

## **7. Örgüt Kültürü Modelleri**

**Örgüt kültürü tiplerine ilişkin bir sınıflandırma da Herrison'un sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma aynı zamanda bu alanda çalışma yapan Carles Hendy ve Diana Pheysey'in sınıflandırmalarına temel oluşturmuştur. Bunlar: Güç kültürü, Rol kültürü, Görev kültürü ve Birey kültürüdür(Şişman, 2002: 141).**

### **7.1. Güç Kültürü**

**Gücün denetim merkezinde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte gücü elinde bulunduranlar diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar(Şişman, 2002: 142).**

## **7.2. Rol Kùltürü:**

Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kùltür tipi olup bu kùltürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir(Şişman, 2002: 142).

## **7.3. Görev Kùltürü:**

Bu kùltürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kùltürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilebilir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi doğrultusunda değerlidir. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir(Şişman, 2002: 141).

## **7.4. Birey Kùltürü**

Bu kùltür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kùltür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik bireysel amaçlar ve çıkarlara verilmiştir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir.(Şişman, 2002: 142).

## BÖLÜM II

### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ülkemizdeki, ilk ve orta dereceli okullarda bulunan örgütsel kültürü belirlemek için yapılan bu araştırma, Selendi ilçesindeki okulların örgütsel kültürünü ortaya koyarken ilgili kurumların örgüt kültürü açısından güçlü ve zayıf yönlerini, öğretmenlerin, örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, yöneticilere okulların yönetiminde gerekli uygulamaları yapıp, etkililiği sağlama ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma konusunda katkıları olması beklenmektedir.

Yükseköğretim yasası bugünlerde yoğun bir şekilde ülkemizde tartışılmaktadır. Tek parti hükümeti tarafından yükseköğretim ile ilgili hazırlanan taslak üzerinde üniversiteler görüş bildirmekte, medyada konu ile ilgili birçok program yapılmakta, öğretim elemanları görüşlerini bildirmekte, gazetelerde ve bilimsel dergilerde de konu ile ilgili birçok makale yayımlanmaktadır. Bu araştırmanın böyle önemli bir dönemde olması ile birlikte ilk ve orta dereceli okullarda güçlü bir örgüt kültürü oluşturularak, daha nitelikli eğitim, araştırma ve insan gücünün topluma kazandırılmasında da olumlu katkılar getireceği umulmaktadır.

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ilk ve orta öğretimde çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, ilk ve orta dereceli okullardaki örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemek, benzer ve farklı yönlerini bulmaktır. Böylece, nitelikli bir insan gücü yetiştirmekle görevli olup eğitim sisteminin temelinde yer alan ilk ve orta öğretimde görevli öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerine göre nasıl bir örgütsel kültür sergilendiğini ortaya koyacaktır.

Araştırma, Manisa Selendi İlçesinde, ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerle sınırlı olmakla birlikte yeniden yapılandırma sürecinin sürdüğü okullarımızda yöneticilerin etkinliğini artırıcı öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

### 3. PROBLEM

Selendi İlçesinde görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürünün alt boyutlarına yönelik yapılan uygulamalara katılma dereceleri nelerdir? Katılma dereceleri öğretmenlerin bazı özelliklerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?

#### 3.1. Alt Problemler

1- Öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri nelerdir?

2- Örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri, onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, öğretmenlik görevindeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel görevlerinin olup olmaması, sendikalı olup olmama, görev yerleri).

3- Örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri, onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, öğretmenlik görevindeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel görevlerinin olup olmaması, görev yerleri).

4- Örgütsel kültürün çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri, onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, öğretmenlik görevindeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel grevlerinin olup olmaması, görev yerleri).

5- Örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, öğretmenlik görevindeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel görevlerinin olup olmaması, görev yerleri).

6- Örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık

göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, öğretmenlik görevindeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel görevlerinin olup olmaması, görev yerleri).

7- Örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara, öğretmenlerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir? (Cinsiyetleri, medeni durumları, üniversitedeki çalışma süreleri, işyerindeki unvanları, yönetsel görevlerinin olup olmaması, görev yerleri).

#### 4. VARSAYIMLAR

1- Okullardaki örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olarak, ankette altı alt boyutta yer alan maddeler Selendi İlçe merkezindeki ilk ve orta dereceli okullardaki örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemek için yeterlidir.

2- Öğretmenlerin, öğretmenlerin bireysel özellikleri anketi ile okulların örgüt kültürü anketine verdikleri yanıtlar varolan durumu yansıtmaktadır.

3- Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve sorunların çözümlenmesine uygundur.

4- Araştırmada kullanılan çözümlene yöntemleri verilere ve araştırmanın amacına uygundur.

#### 5. SINIRLILIKLAR

1- Araştırmada, araştırma kapsamına Selendi İlçesinde çalışan öğretmenler alınmıştır.

2- Ortaya konulmaya çalışılan Selendi İlçesindeki okullardaki mevcut örgüt kültürü, okullardaki öğretmenlerin araştırmanın yapıldığı tarihteki örgütsel uygulamalara katılma dereceleri ile sınırlıdır.

3- Bu araştırma Selendi İlçesindeki ilk ve orta dereceli okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin, örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri ile sınırlıdır.

4- Öğretmen sayısı ikiden az olan okullara anket verilmemiştir.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilgili araştırmalar ve yayınlar başlığı altında örgüt kültürü ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan ulaşılan bazıları tanıtılmaktadır.

#### 1.Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1993), etkili okulda kültürü şöyle açıklamaktadır: Okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır.

Açıkgöz (1994), eğitim yöneticisinin dört önemli sorumluluğundan birinin okulun kültürel havasını, örüntülerini yaşatmak, okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi sağlamak olduğunu belirtmektedir.

Şişman (1994), tarafından yapılan doktora tezinde Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda örgüt kültürü araştırılmıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şunlardır,

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.



Demir (1999), yapmış olduğu araştırmanın sonucunda örgütün iletişimle varlığını sürdürebileceği görüşünden hareketle fakültelerde sağlıklı bir iletişim kurulması ve insan ilişkilerinin geliştirilmesinin önemli bir yönetsel görev olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Arslan Ve Doyuran (1999), yapmış oldukları araştırmada üniversitelerin iyi bir şekilde yönetilebilmeleri için yöneticilerin yönettikleri üniversitelerin örgütsel kültürü hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Sakin (2000)'in Eskişehir merkezinde yer alan iki ilköğretim okulunda yaptığı "Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları" adlı tez çalışmasında, araştırma örneklemini 1998–1999 öğretim yılında Eskişehir merkez ilköğretim okullarından Adalet İlköğretim Okulundan 58 ve Pilot Binbaşı Ali Tekin İlköğretim Okulundan 30 olmak üzere toplam 88 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, elde edilen sonuçları şunlardır:

- 1- Okul yöneticisinin sembolik liderlik kapsamında yer alan davranışlardan bir kısmını kullanmakta, fakat önemli bir bölümünü kullanmamaktadır.
- 2- Okul yöneticilerinin okul açıklamada başarıyı ön planda tutmakta fakat bunu nasıl yapacaklarını bilmemektedirler.
- 3- Okul yöneticilerinin okulu bir aile gibi gördüğü söylenebilir. Fakat okul içinde aile ortamının nasıl oluşturulacağı konusunda sıkıntılarının olduğu söylenebilir.

Atay (2001), tarafından Erzurum merkezindeki ilköğretim okullarında yapılan "Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi" adlı araştırmada, örneklem olarak 50 ilköğretim okulu ve buralarda çalışan 150 öğretmen ve yönetici ile birlikte denetmen olarak da Erzurum il merkezinde bulunan 43 denetmenin tamamı alınmıştır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü oynamada başarılı olamadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamına alınan okullarda güçlü bir örgüt kültürünün olmadığı sonucu belirlenmiştir.

Tozkoparan ve Susmuş (2001)'un "Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışmasında, örneklem olarak her iki sektörden orta ve üst düzey yönetici ile idari personel olarak çalışan toplam 140 kişi alınmıştır. Uygulama kapsamında olan işletmelerin kültürel değerleri birbirine eşit

çıkmiştir. Sonuç olarak, yapılan araştırmada güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin daha başarılı oldukları, örgüt içinde hissedilir bir uyum ve koordinasyonun olduğunun ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Örgüt kültürü, örgüt ve çalışanlar arasında görünmez bir manevi bağ yaratmakta ve bunun sonucunda çalışanlar daha huzurlu ve doyumlu olduklarından iş veriminin de doğal olarak yükseldiğini belirtmiştir.

Celep (2002)'in "İlköğretimde Öğrenme Kültürü" adlı araştırmasında, okulda öğrenme kültürünü olumsuz yönde etkileyen en önemli etkenlerden birisi de grup bütünlüğünü ve grup kimliğini olumsuz biçimde etkileyen yaklaşım, yönetimin ayrıcalıklı davranma biçimi olduğu belirtilmiş, öğretimde mükemmellik ile ayrıcalıklı davranma arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenler, ayrıcalıklı davranmanın önemli ölçüde olmadığını belirtmişlerdir.

Taş (2002), işgörenlerin karar verme sürecine yaratıcı yetenekleriyle katılmaları için yönetici tarafından bir güven ortamının oluşturulması gerekir. Örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşması için, yöneticinin örgütte yüzeysel bir katılım değil, işgörenlerin görüşlerinin önemsenip değerlendirildiği gerçek bir katılım sağlanması ve bunu da işgörenlere hissettirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Aksu, Fırat ve Şahin(2003), yapmış oldukları araştırmanın sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler en yüksek düzeyde, okul müdürlerinin okulun görevlerini yeterince yorumlama; en düşük düzeyde ise öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olma kültürel liderlik davranışını gösterdiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını genel olarak orta düzeyde algılamaları, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterince sergilemediklerini gösterdiğini ve bu durumda okulların kültürel işlevlerini yeterince yerine getirdiklerinin tartışmalı olduğunu ileri sürmektedir.

İra ve Yılmaz (2003), tarafından yapılan " Örgüt Kültürü Bağlamında Sosyal Sermaye ve Etik " adlı çalışmada örgüt kültürünün içinde yer alan değer ve normların etik süreçleri içermesinin yanında insan ilişkilerinde de bunun vurgulanması gerektiği belirtilip, örgüt içerisinde geliştirilen etik bilincin insanlık onurunu taşıyan bir görüş olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Uygur (2003)'un "Çalışma Ahlakının Kültürel Göreliliği: Nitel Bir Araştırma" adlı çalışmasında, örneklem olarak 36 özel sektör çalışanı alınmıştır. İşe ve ortama ilişkin değerlerden "maddi getiri" temasının, çalışmaya yüklenen değerlerden "maddi boyut" teması ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki temada da insan ilişkilerini ön planda tutan ifadeler sıklıkla kullanılmıştır. Bu durum, toplumumuzun birebir insani ilişkilere daha çok önem veren yapısı ile açıklanmıştır.

Şahin (2004), öğretmen okulu ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri, okul kültürünü lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha olumlu algıladıklarını belirtmiştir. Bu bulguya Çınar'ın (1999), üniversite mezunu olmayan yöneticilerin örgütlerindeki kültürü daha olumlu algıladıkları sonucunu veren araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü mezunu olan okul müdürleri okullarındaki kültüre ilişkin çok yüksek bir beklenti geliştirdikleri halde mevcut okul kültürünün bunu karşılamadığı yönünde görüş bildirmiş olabilirler. Diğer bir bakışla öğretmen okulu, önlisans ile eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürlerinin öğretmenlerle ders araları ve diğer zamanlarda daha çok birlikte olmaları ve görüş alışverişinde bulunmalarının bu sonucu vermiş olabileceğini belirtmektedir. Aynı çalışmasında kadın öğretmenlerin erkeklere göre okullarını daha olumlu değerlendirdiklerini bunun nedeni olarak ise toplumsal olarak öğretmenliğin kadınlara uygun bir meslek olarak algılanışı, aynı zamanda kadının eve maddi kazanç sağlamada erkekler kadar ön planda olmayışı, kadın öğretmenlerin mesleklerinden memnun olarak görev yapmalarına ve bununda etkisiyle okullarına daha çok bağlanmalarına neden olabileceğini vurgulamıştır.

Sağnak (2004), tarafından "Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları" adlı çalışmasında; insanların ömürlerinin büyük bir kısmını örgütlerde geçirdiklerini belirtmiş ve nitelikli bir örgütsel ve okul yaşamı için, bireylerin sahip olması gereken en önemli yeterliliklerden biri de iletişim olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde anlam köprüsü kurabilmek için, yazılı, sözlü ve beden dilini etkili bir biçimde kullanabilme yeterliliğine sahip olunması gerektiğini belirtmiştir.

Erdoğan ve arkadaşlarının (2006), yapmış olduğu araştırmada örgüt kültürünün adalet kavramıyla lider-üye değişimi ilişkisinde arabulucu olduğunu varsaymışlar. Türkiye'de 30 lisede 516 öğretmenle yaptıkları araştırmada örgütsel kültür profilinin bir boyutunu oluşturan insanlara saygının etkileşimsel adalet ve lider-üye değişimi ilişkisini

güçlendirdiğini ve örgüt kültüründe adaletin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak takım yönlendirmeli okullarda lider-üye değişiminin daha yüksek olduğuna işaret etmişlerdir.

## 2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aydın (1993)'in aktardığına göre, Hoy ve Miskel, eğitim kurumunda görevli bir bireyin performansını belli ölçüde kişiliği, belli ölçüde de örgütsel ortam tarafından biçimlendirildiğini, ortamın kültür, atmosfer, duygu, nitelik ya da iklim ile ifade edildiğini belirtip, bu terimlerin, örgütün üyeleri tarafından yaşanan iç niteliğini ifade ettiğini belirtmektedir.

Balcı (1993)'in aktardığına göre Michigan State Oniversitesinde Brookover ve diğerlerinin, "Etkili Okul Yaratma Projesi" araştırmasında, etkili okulun yeni bir öğrenme çevresi gerektirdiği görülmüştür. Bu değişimde informal liderliğin önemi belirtilmiştir. İnfomal liderlik öğretim beklentilerinden hareket ederek olumsuz beklenti, inanç ve normlar olumluya dönüştürmeyi başarmıştır. Bu amaçla "okul iklimi gözleme sureci" yaklaşımı uygulanmıştır. Öğretmenlerin bir aradaki konuşmaları dinlenerek öğretmenler olumlu yöne yönlendirilmişlerdir. Bu değişme stratejisi tüm okuldaki tutum ve uygulamaların değişmesine dayalıdır. Sonuçta grup normu bireylerin davranış ve inançlarını etkilemektedir. Ortak normların değişmesi bireyin değişmesi için grup desteğini almasını sağlamaktadır.

Deblois, C. ve Corriveau, L.1994 yılında yapmış oldukları araştırmada ortaokulların örgüt kültürü ve öğrencilerin gelişmesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bir çalışmanın sonuçlarını bildirmişlerdir. Bu araştırmada üç ortaokul incelemişler ve sonuçlar okulları "yaşayan bir çevre" olarak anlamak için okulların örgüt kültürünün yararlı bir kavram olduğu belirtilmiştir. Bu üç vaka çalışması paylaşılan değerler ve amaçlar, dinamizm, bağlılık ve katılımı içeren güçlü bir örgüt kültürünün daha iyi akademik sonuçlara ve daha düşük okulu bırakma oranları ile ilgili başlangıçtaki varsayımı desteklediğini söylemişlerdir.

Joseph A. Raelin (1999), örgütsel kültürü profesyonellerin bakış açısından ele almakta, yönetici ve profesyonellerin temel sosyal değerlerini şu şekilde sınıflamaktadır;

Yöneticiler: 1- Hiyerarşi 2- Otoriteye Saygı 3- Örgüt Verimliliği 3- Ekibe Uyum  
4-Kariyer

**Profesyoneller: 1- Katılım 2- Otoriteye Baş Kaldırma 3- Sosyal Adalet 4- Bireysel inisiyatif 5- Yasam Kalitesi**

**Çelik (2000)'in aktardığına göre Rouche ve Baker tarafından liderlik niteliği ve örgütsel iklim algılarını belirlemeye yönelik olarak kolejlerde yapılan araştırmada, sonuç olarak iş görenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültür büyük ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır.**

**Şişman (2002)'in aktardığına göre, J.Martin 'in yaptığı sınıflamada, kültür merkezli araştırmalar üç grupta toplanmıştır. Gerek ulusal düzeyde, gerekse örgütler düzeyinde kültür merkezli olarak yapılan araştırmalarda, kültür üç düzeyde araştırma konusu olmaktadır. Birinci grup araştırmalarda, kültürün genel özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Gerek ulusal, gerekse örgütsel düzeyde yapılan bu araştırmalarda baskın (dominant) kültürün özellikleri bazı boyutlarda, yapılan araştırmalara bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda, kültürün bütünleştirici işlevi ön plana çıkmaktadır.**

**İkinci grup araştırmalarda ise gerek ulusal, gerekse örgütsel düzeyde alt kültürler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütle ilgili bu yaklaşımla, yapılan araştırmalarda örgüt içinde çeşitli bölge, meslek, bölüm ve statü farklılıklarına dayalı olarak oluşabilecek alt kültürler çalışma konusu yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, söz konusu alt kültürler arasında olabilecek uyum, farklılaşma ya da çatışma gibi konulara dikkat çekilmektedir.**

**Üçüncü bakış açısı ise, kültüre ilişkin daha çok postmodern bir bakış açısını benimsemekte, kültürün bir bütünlük taşımadığını, kültür konusunda genelde belirsizliğin egemen olduğunu, söz konusu kültürlerin birbiriyle yansımasından söz edilebileceğini ileri sürmektedir.**

**Gofee ve Jones (2002), sosyalleşme ve dayanışma öğelerini temele alarak örgüt kültürünü açıklamaktadırlar. Bu doğrultuda is, çalışma ve yönetim öğeleri ile doğrudan ilintili şebekeleşmiş, kar amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal olmak üzere dört çeşit kültür tanımlamaktadırlar.**

**Vural(2003)'ın aktardığına göre, Robbins'a göre bir örgütün kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının olması gerektiği belirtilmektedir. Bir araya geldiğinde örgütün özünü oluşturan ve örgütten örgüte farklılık gösteren on boyuttan söz etmektedir.**

**Bunlar: 1. Bireysel inisiyatif, 2. Risk toleransı 3. Yön, 4. Bütünleşme, 5. Yönetimin desteği, 6. Kontrol 7. Kimlik, 8. Ödül sistemi 9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans, 10. İletişim modelleri.**

Aynı çalışmada Vural; Luthans'a göre, güçlü kültürün oluşmasında, güçlü bir liderliğin yanında, kültürlerin paylaşılması ve bunun yoğunluğunun da önemli olduğunu belirtmiştir. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Paylaşma derecesi de iki faktörden etkilenmektedir: Oryantasyon ve ödüllendirme. Örgüt üyelerinin temel değerleri paylaşması için öncelikle bunların neler olduğunu bilmesi gerekir. Oryantasyon, yeni gelenlere örgütün felsefesini ve iş yapma metotlarını göstermektedir. Bu oryantasyon, yöneticilerin ve diğer çalışanların hem sözde hem de davranışta temel değerleri paylaştıkları iş yerinde verilmektedir. Paylaşmayı etkileyen bir diğer faktör de ödüllendirmedir. Temel değerlere bağlı olanlara, örgütün vereceği çeşitli ödüller, diğerlerinin de bu temel değerleri anlamasına yardımcı olacaktır. Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olarak yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. İşleri, örgütün istediği gibi yaptığında, ödüllendirileceklerini anlayan iş görenlerin, bunları gerçekleştirme isteğinin daha da artacağını belirtmiştir.

Parry, C. (2006), Personel Today dergisi mayıs ayındaki araştırmasında farklılık çalışmasının bir parçası olarak bir yatırım bankasındaki bir grup erkek yönetici, şirketlerindeki kadınların yüksek kademeli seviyelere ulaşamadıklarına inandıklarını belirtmiştir. Bunun nedeni olarak aralarında oluşan ortak kanaat ise işyerinde birçok kadın için kabul edilebilir davranış aralığının çok dar olduğu ve kadınlar, bu kabul edilebilir davranışın dar tanımı dışında kalırsa çok ciddi incelenmekte ve ağır şekilde eleştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Bu sebeptendir ki kadınlar kendilerine eşit şansın verilmediği erkeklerle birlikte çalışmak yerine kendi işlerini kurmayı tercih etmekte olduklarını belirtmiştir.

Bütün bu açıklamalar ve araştırmalar dikkate alınarak bu çalışmada, Manisa İli Selendi İlçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerinden, ilçede bulunan ilk ve orta dereceli okullarda nasıl bir örgüt kültürü olduğu tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu yapılırken, örgüte pozitivist paradigmadan yaklaşılarak, kültür işlevsel olarak ele alınmıştır. Kültürün örgütte bütünleştirici işlevi üzerinde durularak, öğretim

**elemanlarının katılma derecelerine ve bazı özelliklerine göre okullardaki kültürün, güçlü ya da zayıf bir kültür mü olduğu, örgütsel kültürün, altı alt boyutunda incelenerek araştırılmıştır. Bununla ilgili olarak aşağıdaki sorun ve alt sorunlar oluşturulmuştur.**

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

#### 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, var olan bir durum, var olduğu biçimi ile betimlendiği için “tarama” modeli benimsenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da hala var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. (Karasar, 1999: 77; Akt. İra, 2004: 43) Alan yazın taraması yapılarak, elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

#### 2. Evren

Araştırmanın çalışma evreni; 2004/2005 eğitim öğretim yılında, Manisa İli Selendi İlçesinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 210 öğretmen tarafından oluşmaktadır.

Evrenin seçilmesinde;

- 1- Öğretmen ve idarecilerin araştırmaya göre tutumları,
- 2- Ekonomik imkânlar,
- 3- Selendi İlçesinde görev yapan öğretmenlerin araştırmacıya yakınlığı,
- 4- Adı geçen ilçede araştırmaya gönüllü katılacak öğretmenlerin olması gibi faktörler etkili olmuştur.

Tablo 4.2.1.’ de araştırmaya katılan okullardaki öğretmen sayıları verilmiştir.

**Tablo 4.2.1. 2004/2005 Eğitim Öğretim Yılında Selendi İlçesinde Bulunan İlk ve Orta Dereceli Okullardaki Öğretmen Sayısı**

<u>Okulun Adı</u>	<u>Öğretmen sayısı</u>
1.Sağlık Meslek Lisesi	5
2.Çok programlı Lise	26
3.İmam Hatip Lisesi	6
4.Atatürk İÖ.O.	16
5.Üç Eylül İÖ.O.	17
6.YİBO	21
7.Cumhuriyet	17
8.Pınarlar İÖ.O.	11



**Tablo 4.2.1. 2004/2005 Eğitim Öğretim Yılında Selendi İlçesinde Bulunan İlk ve Orta Dereceli Okullardaki Öğretmen Sayısı (Devamı)**

<b>Okulun Adı</b>	<b>Öğretmen sayısı</b>
9.Şehirlioğlu İÖ.O.	11
10.Çamlıca İÖ.O.	14
11.Rahmanlar İÖ.O.	13
12.Tepeynihan İÖ. O.	2
13.Terziler İÖ.O.	2
14.Çıkrıkçı İÖ.O.	2
15.Yenice İÖ.O.	2
16.Satılmış İÖ.O.	2
17.Çortak İÖ.O.	2
18.Yıldız İÖ.O.	2
19.Kürkçü İÖ.O.	2
20.Tavak İÖ.O.	2
21.Eskin İÖ.O.	2
<b>Toplam</b>	<b>164</b>

Tablo 4.2.1.' de belirtilen çalışma evreni oluşturan okullardan Selendi Çok Programlı Lise 26 öğretmenle en kalabalık okulu oluştururken, köylerde bulunan ve birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan on okul, iki öğretmen ile en az öğretmen sayısına sahip okullar olmuşlardır.

### **3. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini ise, evrende adı geçen okullardaki öğretmenlerden anket uygulama veri toplama zamanında okulda mevcut olan ve ankete gönüllü katılanlar oluşturmaktadır. Daha sonra araştırmacı tarafından yapılan incelemeler doğrultusunda bazı anketler, aynı soruya birden fazla işaret konulması, silintinin çok olması gibi nedenlerden dolayı araştırma dışında tutulmuştur.

**Tablo 4.3.1. Toplam Öğrenci Sayıları ile Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı**

Okulun Adı	Toplam Öğretmen Sayısı	Araştırmaya Katılan Öğretmen sayısı
1.Sağlık Meslek Lisesi	5	5
2.Çok programlı Lise	26	24
3.İmam Hatip Lisesi	6	5
4.Atatürk İÖ.O.	16	14
5.Üç Eylül İÖ.O.	17	15
6.YİBO	21	18
7.Cumhuriyet	17	13
8.Pınarlar İÖ.O.	11	8
9.Şehirlioğlu İÖ.O.	11	9
10.Çamlıca İÖ.O.	14	10
11.Rahmanlar İÖ.O.	13	9
12.Tepeynihan İÖ. O.	2	2
13.Terziler İÖ.O.	2	2
14.Çıkrıkçı İÖ.O.	2	2
15.Yenice İÖ.O.	2	2
16.Satılmış İÖ.O.	2	2
17.Çortak İÖ.O.	2	2
18.Yıldız İÖ.O.	2	2
19.Kürkçü İÖ.O.	2	2
20.Tavak İÖ.O.	2	2
21.Eskin İÖ.O.	2	2
<b>Toplam</b>	<b>164</b>	<b>148</b>

**Tablo 4.3.2. Örneklemeye Alınan Öğretmenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

Cinsiyet	n	%
Kadın	49	33,1
Erkek	99	66,9
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.2’ e bakıldığında, örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyetlere göre dağılımında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerin sayısından daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.3. Örneklem Alınan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Hali	n	%
Evli	100	67,6
Bekar	48	32,4
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.3.’ ye bakılarak örneklem alınan öğretmenlerin medeni haline göre dağılımında evli olanların daha çok olduklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 4.3.4. Örneklem Alınan Öğretmenlerin Hizmet Süreleri**

Çalışma Süresi	n	%
0-5	57	38,5
6-15	58	39,2
16 ve Üzeri	33	22,3
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.4.’ e göre örneklem kapsamına alınan öğretmenlerin çalışma süreleri dağılımı 0-5 ve 6-15 arası çalışanların oranının birbirine yakın olduğu, 16 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin sayılarının daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.5. Örneklem Alınan Öğretmenlerin Milli Eğitimdeki Görevi**

Görevleri	n	%
Sınıf Öğretmeni	97	65,5
Branş Öğretmeni	51	34,5
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.5.’ e bakılarak örneklem alınan öğretmenlerin branşlara göre dağılımında sınıf öğretmenlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.6. Örnekleme Alınan Öğretmenlerin İdari Görevde Bulunup Bulunmama Durumları**

İdari Görev	n	%
İdareci	36	24,3
Öğretmen	112	75,7
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.6.' e göre örnekleme alınan öğretmenlerin idari görevde bulunanların sayılarının daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.7. Örnekleme Alınan Öğretmenlerin Sendikalı Olup Olmama Durumları**

Sendika	n	%
Sendikalı	84	56,8
Sendikasız	64	43,2
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3.7.' ya göre örnekleme alınan öğretmenlerin sendikalıların sayılarının sendikasızlardan daha çok olduğu görülmektedir.

#### 4. Veri Toplama Aracı

İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini ölçmek için Güven (1996), tarafından geliştirilen likert tipi “Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Güven (1996), tarafından yapılmıştır. Geçerlilik için benzer araştırmalarda kullanılan anket sorularından yararlanılmak suretiyle 60 maddelik bir soru havuzu hazırlanmıştır. Daha sonra bu sorular içerik ve ifade yönünden değerlendirilmek üzere, üniversite akademik personelinden oluşan bir gruba sunulmuştur. Ayrıca uzman görüşü alınmış, bütün bunların sonucunda bazı sorular çıkarılmış, bazıları da ifade yönünden değiştirilmiştir.

Veri toplama aracı ilk olarak uygulanan akademik personel dışında başka bir gruba yeniden uygulanmış ve bu uygulamada da bazı ifadeler içerik yönünden değiştirilmiştir. Böylece ankete son değişikliği verilmiş ve kapsam geçerliliği verilmiştir.

Son şekli verilen veri toplama aracı(Anket), her fakülteden dörder kişilik, yüksek okul ve enstitülerden ise ikişer kişilik olmak üzere toplam 20 kişilik bir gruba iki hafta arayla iki kez uygulanmıştır. Yapılan kontrollerde, verilen cevapların birbiriyle tutarlı olduğu gözlenmiştir. Cronbach Alfa katsayısına bakılmış, 96 olarak belirlenmiştir. Özdamar (2002)' a göre “ Alfa Katsayısı 0.80- 1.00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir.” Bu nedenle anketin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

### 5. Ölçme Aracının Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket, iki bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde, katılımcıların cinsiyet, medeni hal, milli eğitimdeki çalışma süreleri, idari görevde bulunup bulunmadığı, branşına ilişkin olan bireysel özellikleri belirleyen bilgileri toplayan sorular bulunmaktadır. 2. bölümde ise Selendi İlçesindeki ilköğretim ve orta öğretimdeki örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış altı boyuttan oluşan alt ölçek maddeleri bulunmaktadır.

Altı boyuttan oluşan alt ölçekler şunlardır:

- 1- Yönetim
- 2- Örgüte bağlılık – Örgütle özdeşleşme
- 3- Çalışma ortamı – Değişikliklere uyum
- 4- Ödül sistemi
- 5- İşbirliği-İletişim
- 6- Törenler, Toplantılar, Dil maddi kültür öğeleri

Araştırmada kullanılan bu ölçek, eğitim yönetimi alanındaki uzman kişilere verilerek örgüt kültürünün alt boyutlarına yönelik durumları ölçüp- ölçemeyeceği konusunda görüşleri alınmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ölçme aracının kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçek 120 kişilik gruba uygulanmış ve ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili yapılan güvenilirlik analizinin sonuçları, yönetim alt boyutunda Cronbach Alfa 0.79, örgüte bağlılık- örgütle özdeşleşme alt boyutunda Cronbach Alfa 0.73, çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt

boyutunda Cronbach Alfa 0.69, Ödül sistemi alt boyutunda Cronbach Alfa 0.60, İşbirliği-iletişim alt boyutunda Cronbach Alfa 0.89, törenler, toplantılar dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda Cronbach Alfa 0.81 olarak bulunmuştur. Özdamar (2002)'a göre, "Alfa kat sayısı 0.60-0.80 ise oldukça güvenilir, Alfa Katsayısı 0.80-1.00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir." Buna göre ölçeğin alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Alt boyutların faktör yükleri hesaplanmış ve faktör yükleri yüksek bulunmuştur. Böylelikle alt boyutların bu biçimde kullanılmasına karar verilmiştir. Büyüköztürk(2002)'e göre maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin yüksek olması, bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin, 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, 0.30' a kadar indirilebilir.

Hazırlanan "Örgüt Kültürü" ölçeğinde toplam 52 madde bulunmaktadır. Ölçekte "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" seçenekleri kullanılmıştır. Olumlu ifadeler aynı sırayla "5" ten , "1" e doğru, olumsuz ifadeler ise tersine puanlandırılmaktadır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan, olumlu tutumu yansıtmaktadır.

Hazırlanan anketin alt ölçeklerini oluşturan boyutlarında soruların dağılımı ve sıralaması şöyledir: Yönetim boyutunda 1-9 arası, 9 soru, Örgüte bağlılık- Örgütle özdeşleşme boyutunda 10-22 arası 13 soru, Çalışma ortamı - Değişikliklere uyum 23-32 arası 10 soru, Ödül Sistemi 33-36 arası 4 soru, İşbirliği-İletişim 37-46 arası 10 soru, Törenler, Toplantılar Dil, Maddi kültür öğeleri 47-54 arası 8 soru bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini ve onların bazı özelliklerine göre önemli farklılıklar gösterip göstermediğini saptamaya çalışan araştırmanın, değişkenlerinin neler olduğu tablo 4.4.1' de verilmiştir.

**Tablo 4.4.1. Araştırmanın Değişkenleri**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>
<b>Öğretmenlerin Özellikleri</b>	<b>Örgütsel Kültüre Ve onun alt boyut-</b>
<b>a- Cinsiyetleri</b>	<b>larında yer alan uygulamalara;</b>
<b>b- Medeni halleri</b>	<b>Öğretmenlerin;</b>
<b>c- Milli eğitimde Görev Yapma Süreleri</b>	<b>a- Katılma Dereceleri</b>
<b>d- Unvanları</b>	
<b>e- İdari Görevleri</b>	
<b>f- Branşları</b>	
<b>g- Sendikalı Olma Olmama</b>	

## **5. Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için 2004 Kasım ayında Manisa İli Selendi İlçe Kaymakamlığından izin alındıktan sonra, anketler, ilgili okullarda araştırmacı tarafından uygulanmış olup, gerek anketlerin dağıtılması, gerekse toplanması aşamasında, öğretmenlerle görüşülerek anketler verilmiş ve açıklama yapılmıştır. Dağıtımda görüşülemeyen öğretmenlere ise anketlere bir not eklenerek okul müdürleri aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmış ilgili anketlerin okul müdürlüklerine bırakılması yoluyla, araştırmacı tarafından teslim alınmıştır.

Köy okullarına ise Selendi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla ulaşılmış, anketler öğretmenlerce doldurularak yine İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmiştir. Araştırmacı, anketleri Selendi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden teslim almıştır.

Elde edilen veriler yine araştırmacı tarafından kontrol edilmiş, eksik ya da hatalı kodlanmış anketler ayrılarak değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

**Tablo 4.4.2. Dağıtılan ve Geri Dönen Anketlere İlişkin Veriler**

<b>Anketlere İlişkin Bilgiler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Anket Verilen Öğretmen</b>	<b>164</b>	<b>100</b>
<b>Geri Dönen Anket</b>	<b>148</b>	<b>82,22</b>
<b>Geçerli Anket</b>	<b>148</b>	<b>82,22</b>

## 2.7. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada kullanılan beşli değerlendirme ölçeğindeki aralıklar için ( 5-1) hesaplanan aralık katsayısı ( $4/5=0.80$ ) ile 1'den - 5' e kadar değerlendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek seğenek aralıkları şöyle belirlenmiştir(Şişman,1994; Akçadağ,2003);

### 4.5.1. Seçeneklere Verilen Puanlar 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
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 – 5.00

Elde edilen veriler araştırmacı tarafından bilgisayara aktarılmış ve puanlar SPSS 9.0 for Windows paket programına yüklenmiştir. Analizler, araştırmacı, İhsan Yılmaz ve Necat İra ile birlikte yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, frekans, aritmetik ortalama, yüzde, t testi, anova, LSD testi, güvenilirlik testi ve faktör analizi uygulanmıştır.



## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, yaptığımız araştırmada elde ettiğimiz bulgular ile söz konusu bulgulara dayanarak yapılan yorumlar birlikte sunulmaktadır.

#### 5.1. Birinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt sorunu “Öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık- örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmişti.

Öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri ile ilgili X ve Ss’lar tablo 3.1..1.’de görülmektedir.

**Tablo 5.1.1. Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri**

No	Yönetim Boyutu	X	Ss
1.	İlk ve Ortaöğretimdeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.	3,21	0,95
2.	Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	3,14	1,04
3.	Yöneticiler, öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	3,11	1,10
4.	Yöneticiler, öğretmenleri Milli Eğitim amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	3,41	1,08
5.	Yöneticiler, öğretmenlere görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	3,49	1,01
6.	Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	3,28	1,05
7.	Yöneticiler, öğretmenin çalışmalarını yakından denetler.	2,48	0,90
8.	Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.	3,39	1,09
9.	Yöneticiler, öğretmenleri çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	3,03	1,09
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,17</b>	<b>1,03</b>

Tablo 5.1.1’deki bulgulara göre, “ Yöneticiler öğretmenlere görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlarlar”. Bu durum, öğretmenlerin en yüksek (X= 3,49)

katılma derecelerine sahip oldukları bir durum olarak gözlenmekte ve ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Ortanın üzerinde bir katılmanın olduğunu göstermektedir.

Bu veriler; öğretmenlerin, yöneticilerden kendi görevleri ile ilgili her türlü yardımı almaları konusunda olumlu bir görüşte olduklarını düşündürse de, üst düzeylerde bir katılımın olmaması da öğretmenlerin, yöneticilerinden çok yeterli bir destek alamıyor olduklarını düşündürebilir.

Tablo 5.1.1.’deki bulgulara göre, “ Yöneticiler öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler” şeklindeki düşünce, (X=2,48) ile en düşük katılma puanına sahip olarak gözlenmektedir. Ortalama olarak “ katılmıyorum” aralığında bulunmaktadır.

Düşük bir düzeyde katılmanın olması, yöneticilerin öğretmenleri yeterince denetlemediklerini düşündürebilir.

Tablo 5.1.2. Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri

No	Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme	X	Ss
10.	Diğer okullarla karşılaştırınca, okulumu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.	3,34	1,34
11.	Okulumun başarılı olması beni ilgilendirir ve memnun eder.	4,61	0,61
12.	Okulumun bir üyesi olmanın bana sağladığı statü ve manevi tatmin, her zaman ön plandadır	3,99	1,05
13.	Okulumda kuvvetli bir bağlılık duyuyorum ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.	4,14	1,02
14.	Tüm öğretmen arkadaşlar eldeki kaynaklarla, en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba gösterir.	3,78	1,06
15.	Okulda formalite, prosedür ve kurallar çok önemlidir, tüm öğretmenler de buna uyar.	3,02	1,29
16.	Okulda yazılı kurallardan çok, yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.	3,45	1,04
17.	Okulun amaçları, ortak inanç, değer yargıları ve normlar tüm öğretmenlerce benimsenir.	3,58	1,05

**Tablo 5.1.2. Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri (Devamı)**

No	Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme	X	Ss
18.	Okulda egemen kurumsal değerler ve yönetim stratejisi, okul bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.	3,77	0,94
19.	Toplumda egemen olan kültürel değerlerle,okulumuza egemen olan kültürel değerler benzerdir.	3,53	1,03
20.	Okuldaki öğretmenler görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmazlar.	3,60	1,08
21.	Okuldaki öğretmenler arasında birlik ve beraberlik vardır.	3,64	1,05
22.	Okulda insan unsuruna önem verilir.	3,88	0,98
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,72</b>	<b>1,05</b>

Tablo 5.1.2’deki bulgulara göre, “ Okulda insan unsuruna önem verilir.” düşüncesi (X= 3,88) en yüksek katılma puanına sahip olup, ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır.

Orta derecenin üzerinde bir katılmanın olumlu olduğu düşünülse de, okullarda görev yapan öğretmenlerin önemli bir kısmının olumsuz görüşte olması, yöneticilerin, insan unsuruna önem verdikleri görüşüne katılmadıklarını düşündürebilir.

Tablo 5.1.2.’deki bulgulara göre, “Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulumuza egemen olan kültürel değerler benzerdir.” Görüşü (X=3,53) ile en düşük katılma derecesine sahiptir. Bu durum, ortalama olarak “ katılıyorum” aralığında bulunmaktadır.

Bu durum ortanın üzerinde bir katılım olduğunu göstermektedir. Bu verilere göre Selendi İlçesinde görev yapan öğretmenlerin, örgüte bağlılık- örgütle özdeşleşme alt konusunda katılmalarının olumlu olduğu görülmekte olup, öğretmenlerin örgütlerine bağlı ve özdeşleşmiş oldukları, örgütü benimsedikleri söylenebilir.

**Tablo 5.1.3. Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri**

No	Çalışma Ortamları-Değişikliklere Uyum	X	Ss
23.	Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.	3,62	1,02
24.	Okul, çalışma zamanı ve tempoyu ayarlama da öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.	3,52	0,94
25.	Öğretmenler, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket serbestisine sahiptir.	3,24	1,10
26.	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden ve açıkça söyleyebilir.	3,64	1,11
27.	Genel olarak üst yöneticilerin okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.	2,72	1,21
28.	Öğretmenlerin kendi görevlerini ilgilendiren konularda, karar verme sürecine katılma hakları vardır.	3,93	0,96
29.	Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.	3,52	1,02
30.	Okulda grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	3,82	0,93
31.	Öğretmenler, kendi çalışma biçimlerini etkiyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip onlara ayak uydurur.	3,43	0,91
32.	Öğretmenler. kurum içi ve kurum çevresindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.	3,40	1,00
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,48</b>	<b>1,02</b>

Tablo5.1.3'deki bulgulara göre, “ Öğretmenlerin, kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.” görüşü (X= 3,92) ile en yüksek katılma derecesine sahip olan bir durum olup, ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda okullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi görevleriyle ilgili karar verme sürecinde etkili olma konusuna ortanın üstünde bir seviyede katıldıkları görülebilir.

Tablo 5.1.3.'deki bulgulara göre, "Genel olarak üst yöneticilerin okulun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır." görüşü ( $X=2,72$ ) en düşük katılma derecesine sahip durum olup, ortalama olarak "kararsızım" aralığında bulunmaktadır. Bu durum orta düzeyde bir katılım olduğunu göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin okulun işleyişi üzerinde çok etkili olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri tablo5.1.4'de X ve Ss'lar verilmiştir.

**Tablo 5.1.4. Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri**

No	Ödül Sistemi	X	Ss
33.	Okulda kurumsal amaçlara ulaşılması yanı sıra, öğretmenlerin gelişmesine ve amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	2,82	1,18
34.	Öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödüdür.	3,64	1,13
35.	Öğretmenin başarısının değerlendirilmesinde mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.	3,44	1,13
36.	Öğretmenler arasında mesleki konularda sürekli olarak, yapıcı yönde rekabet vardır.	3,27	1,09
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,29</b>	<b>1,13</b>

Tablo5.1.4'deki bulgulara göre, "Öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödüdür." görüşü ( $X= 3,64$ ) en yüksek katılma derecesine sahip olan durum olup, ortalama olarak "katılıyorum" aralığında bulunmaktadır. Bu durum ortanın üzerinde bir katılımın olduğunu göstermektedir.

Bu veriler doğrultusunda öğretmenler için unvan değişikliğinin ve bir üst kadroya geçmenin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 5.1.4.'deki bulgulara göre, "Okulda kurumsal amaçlara ulaşılması yanı sıra, öğretmenlerin gelişmesine ve amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül

sistemi vardır.” görüşü ( $X=2,82$ ) en düşük katılma derecesine sahip durum olup, ortalama olarak “kararsızım” aralığında bulunmaktadır. Bu görüşe orta düzeyde bir katılım olduğu görülebilir. Bu duruma göre, okuldaki ödül sisteminden öğretmenlerin memnun olmadıkları söylenebilir.

**Tablo 5.1.5. Örgütsel Kültürün İşbirliği-İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Öğretmenlerin Katılma Dereceleri**

No	İşbirliği İletişim	X	Ss
37.	Aynı bölüm ve branş öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	3,41	1,05
38.	Farklı bölüm ve branş öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	3,28	1,00
39.	Okulumuz öğretmenleri arasındaki ilişkiler uyumludur.	3,97	0,88
40.	Okulumuzdaki farklı branşlardaki öğretmenler arasında karşılıklı güven duygusu vardır.	3,74	0,89
41.	Okulumuz öğretmenleri arasındaki çatışmalar uzlaşarak çözülür.	3,70	0,82
42.	Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.	3,74	1,09
43.	Yöneticiler ile öğretmenler arasında sürekli bir görüş alış veriş vardır.	3,81	1,03
44.	İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	3,75	1,04
45.	Okulda her kademedede, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı çapraz iletişim kanalları açıktır.	3,60	1,06
46.	Okulda işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.	3,61	0,87
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,66</b>	<b>0,97</b>

Tablo 5.1.5’deki bulgulara göre, “Okulumuz öğretmenleri arasındaki ilişkiler uyumludur.” görüşü ( $X= 3,97$ ) en yüksek katılma derecesine sahip olan durum olup,

ortalama olarak “katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Bu durumla ilgili ortamın üstünde bir katılım olduğu söylenebilir.

Bu veriler doğrultusunda öğretmenler arasındaki ilişkinin çok iyi olduğu düşünülebilir.

Tablo 5.1.5.’deki bulgulara göre, “Farklı bölüm ve branş öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.” görüşü ( $X=3.28$ ) en düşük katılma derecesine sahip bir durum olup, ortalama olarak “kararsızım” aralığında bulunmaktadır. Bu durum da orta düzeyde bir katılım olduğunu göstermektedir.

Bu duruma göre, öğretmenlerin farklı bölüm ve branşları arasında yardımlaşma ve işbirliğinin yeterince olmadığı söylenebilir.

**Tablo 5.1.6. Örgütsel Kültürün Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Öğretmenlerin Katılma Dereceleri**

No	Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür	X	Ss
47.	Okulda düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekişmesini sağlar.	3,74	0,99
48.	Yapılan toplantı ve törenlere davet edilmeleri, öğretmenlerin kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.	3,95	0,99
49.	Okulun kendine özgü dili, kurum varlığı ve devamlılığına katkıda bulunur.	3,71	0,89
50.	Okulda fiziksel mekân, araç ve gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.	3,16	1,32
51.	Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi, orayı kullanan öğretmenler için bir statü sembolüdür.	3,61	1,01
52.	Okulun ortak kullanıma açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.	3,85	0,96
53.	Okullarda fiziksel mekânların düzenlenişi o mekânı kullanan öğretmenler için birer statü sembolüdür.	3,61	1,01
54.	Okulların ortak kullanıma açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.	3,70	0,80
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,67</b>	<b>0,80</b>

Tablo 5.1.6'daki bulgulara göre, "Yapılan toplantı ve törenlere davet edilmeleri, öğretmenlerin kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır." görüşü (X= 3,95) en yüksek katılma derecesine sahip bir durum olup, ortalama olarak "katılıyorum" aralığında bulunmaktadır. Bu durumla ilgili ortanın üstünde bir katılım olduğu söylenebilir.

Bu veriler doğrultusunda öğretmenlerin yapılan tören ve toplantılara davet edilmelerinin kendileri için önemli olduğu düşünülebilir.

Tablo 5.1.6.'daki bulgulara göre, "Okulda fiziksel mekan, araç ve gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır" görüşü (X=3,16) en düşük katılma derecesine sahip bir durum olup, ortalama olarak "kararsızım" aralığında bulunmaktadır. Bu durum orta düzeyde bir katılımın olduğunu göstermektedir.

Bu duruma göre, okulun fiziksel mekan, araç ve gereçlerin her öğretmenin kullanımına açık olmadığı söylenebilir.

## 5.2. İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt sorunu; yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir? (Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup olmamaları) şeklinde ifade edilmişti.

Öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirtmek için yapılan t-testi tablo 5.2.1'de görülmektedir.

**Tablo 5.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	26.93	5.47	146	-2.594	p=0,010
Erkek	99	29.30	5.08			Fark
Toplam	148	28.52	5.31			önemli



Tablo 5.2.1. incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalarına katılma derecelerinin birbirinden farklı olduğu gözlenmiştir( $t_{0.05.146} = -2.594$ ).

Buna göre erkek öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 29.30$ ), kadın öğretmenlerden ( $\bar{X} = 26.93$ ) daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin tutumlarının, kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğu düşünülebilir( $p < 0.05$ ).

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı(2005)'ın yaptığı araştırmada, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulunmadığını göstermektedir.

Öğretmen ve idarecilerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerini belirtmek için yapılan t-testi tablo 3.2.2'de görülmektedir.

**Tablo 5.2.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	28,15	4,84	146	-1,224	$p=0,223$
Bekar	48	29,29	6,17			Fark
Toplam	148	28.52	5.31			Önemli Değil

Tablo 5.2.2. incelendiğinde öğretmenlerin medeni hal değişkenine göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. ( $p > 0.05$ ).

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı'nın 2005 yılında yaptığı araştırmada, evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark olduğunu bulmuştur.

**Tablo 5.2.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma	G.A.	86.914	2	43.457	1.547	p=0.216
Süresi	G.İ.	4072.025	145	28.083		Fark
	Toplam	4158.939	147			önemsiz

Tablo 5.2.3 'de, Öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı gözlenmiştir( $p>0.05$ ).

İlgili Araştırmada Arslan, Kurum ve Satıcı'nın araştırmasında da örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara çalışma sürelerine göre katılımında önemli bir fark bulunmadığı gösterilmiştir.

**Tablo 5.2.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branş	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Snif. Öğret.	87	28,65	5,25	146	0,367	p=0,714
Branş. Öğret.	61	28,32	5,45			Fark
Toplam	148	28,52	5,31			Önemli Değil

Tablo 5.2.4. incelendiğinde öğretmenlerin, branş değişkenine göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir( $t_{0.05;146} = 0,367$ ). Ancak, sınıf öğretmenlerinin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 28,65$ ) ile branş öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 26,93$ ) tutum düzeyleri arasında önemli bir fark gözlenmemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5. 2. 5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem
İdareci	53	28,18	5,71	146	-0,565	p=0,573
Öğretmen	95	28,70	5,10			Fark
Toplam	148	28.52	5.31			Önemli Değil

Tablo 5.2.5. incelendiğinde öğretmenlerin, idari görevlerinin olup olmama değişkenine göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden önemli bir farkının olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05:146} = -0,565$ ). Buna göre idarecilerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 28,18$ ), öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 28,70$ ) ve ( $p > 0.05$ )'tir

**Tablo 5.2.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem
Sendikalı	84	28,38	4,84	146	-0,364	p=0,729
Sendikasız	64	28,70	6,17			Fark
Toplam	148	28.52	5.31			Önemli Değil

Tablo 5.2.6. incelendiğinde öğretmenlerin, sendikalı olup olmama durumlarına göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden farklı olmadığı gözlenmektedir ( $t_{0.05:146} = -0,364$ ).

Buna göre sendikalı öğretmenlerin düzeyleri ( $\bar{X} = 28,38$ ), sendikasız öğretmenlerin ( $\bar{X} = 28,70$ ) olduğu görülmektedir. ( $p > 0.05$ )

### 5.3. Üçüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt sorunu; örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri

onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir? (Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup olmamaları) şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyetlere göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için yapılan t-testi tablo 3.3.1’de görülmektedir.

**Tablo 5.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	48,28	7,39	146	-0,527	p=0,599
Erkek	99	48,90	6,43			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>48,70</b>	<b>6,75</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.3.1 incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinde önemli farklılıklar olmadığı gözlenmektedir ( $t_{0.05;146} = -0,527$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tablo 5.3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	48,73	7,15	146	0,071	p=0,940
Bekar	48	48,64	5,89			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>48,70</b>	<b>6,75</b>			<b>Önemsiz</b>

Tablo 5.3.2. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin medeni hal değişkenine göre dağılımları arasında önemli bir fark olmadığı görülmektedir.

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı da 2005 yılında yaptığı araştırmada, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulamamışlardır.

**Tablo 5.3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma süresi	G.A.	187,455	2	93,728	2,086	p=0.128
	G.İ.	6515,464	145	44,934		Fark
	Toplam	6702,919	147			önemsiz

Tablo5.3.3 'de, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı gözlenmiştir( $p>0.05$ ).

İlgili araştırmada Arslan, Kurum ve Satıcı' nın araştırmasında da örgütsel kültürün örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara çalışma sürelerine göre katılımında önemli bir farklar olmadığı gösterilmiştir.

**Tablo 5.3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branş	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sınıf Öğret.	87	47,93	6,67	146	-1,670	p=0,097
Branş Öğret.	61	49,80	6,76			Fark
Toplam	148	48,70	6,75			Önemsiz

İlgili Araştırmada Arslan, Kurum ve Satıcı' nın araştırmasında da örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara branşlara göre katılımında önemli bir fark olmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 5.3.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

İdareci	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
İdareci	53	47,75	6,41	146	-1,278	p=0,203
Öğretmen	95	49,23	6,91			Fark
Toplam	148	48,70	6,75			Önemli Değil

Tablo5.3.5. incelendiğinde öğretmenlerin, idari görevlerine göre, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı farklarının olmadığı görülmüştür( $t_{0,05;146} = -1,278$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 47,75$ ) ile kadın öğretmenlerin( $\bar{X} = 49,23$ ) tutum düzeylerinin bir birine yakın olduğu tespit edilmiştir( $p > 0,20$ ).

**Tablo 5.3.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sendikalı	84	48,65	6,91	146	-0,099	p=0,922
Sendikasız	64	48,76	6,58			Fark
Toplam	148	48,70	6,75			Önemli Değil

Tablo 5.3.6. incelendiğinde öğretmenlerin, sendikalı olup olmama değişkenine göre, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür( $t_{0,05;146} = -0,099$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 48,65$ ) ile kadın

öğretmenlerin ( $\bar{X}=48,76$ ) tutum düzeylerinin bir birine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,92$ ).

#### 5.4. Dördüncü Alt problem İle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt sorunu; çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir? (Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup olmamaları) şeklinde ifade edilmiştir

**Tablo 5.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	34,04	4,96	146	-1,332	p=0,185
Erkek	99	35,19	4,93			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>34,81</b>	<b>4,95</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.4.1. incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05;146} = -1,332$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri ( $\bar{X}=34,04$ ), kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}=35,19$ )'dir. Anlamlı bir farkı yoktur ( $p>0,185$ ).

**Tablo 5.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	35,15	4,88	146	1,203	p=0,231
Bekâr	48	34,10	5,09			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>34,81</b>	<b>4,95</b>			<b>Önemli Değil</b>

**Tablo 5.4.2. incelendiğinde öğretmenlerin, medeni hal değişkenine göre, örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı farkı olmadığı bulunmuştur( $t_{0.05;146} = 1,203$ ). Buna göre evli olan öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 35,15$ ), bekar olan öğretmenlerin( $\bar{X} = 34,10$ ) dur.**

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı'nın 2005 yılında yaptığı araştırmada, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel kültürün çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulmamışlardır.

**Tablo 5.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma Süresi	G.A.	165,867	2	82,934	3,487	p=0.033
	G.İ.	3448,835	145	23,785		Fark
	Toplam	3614,703	147			önemsiz

Tablo 5.4.3'de, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır( $p < 0.05$ ).

Bunun nedeni olarak da mevcut eğitim sisteminde hizmet içi eğitim faaliyetlerine öğretmenlerin yeterince önem vermemesi gösterilebilir. Kendini yenilemeyen öğretmenler yeniliklere karşı uyum zorlukları çekmektedir.

**Tablo 5.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branşı	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sınıf Öğret.	87	34,42	5,29	146	-1,131	p=0,260
Branş Öğret.	61	35,36	4,42			Fark
Toplam	148	34,81	4,95			Önemli Değil



Tablo 5.4.4. incelendiğinde öğretmenlerin, branş değişkenine göre, örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmektedir. ( $t_{0.05:146} = -1,131$ ). Buna göre sınıf öğretmenlerinin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 29.30$ ), branş öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 26.93$ ) ‘tür.

Tablo 5.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
İdareci	53	34,33	5,59	146	-0,863	p=0,390
Öğretmen	95	35,07	4,57			Fark
Toplam	148	34,81	4,95			Önemli Değil

Tablo 5.4.5. incelendiğinde öğretmenlerin, idari görev değişkenine göre, örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür ( $t_{0.05:146} = -0,863$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 34.33$ ) ile kadın öğretmenlerin ( $\bar{X} = 35,07$ ) tutum düzeylerinin bir birine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0,39$ ).

Tablo 5.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Çalışma Ortamı – Değişikliklere Uyum Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sendikalı	84	35,13	4,73	146	0,899	p=0,370
Sendikasız	64	34,39	5,24			Fark
Toplam	148	34,81	4,95			Önemli Değil

Tablo 5.4.6. incelendiğinde öğretmenlerin, sendika değişkenine göre, örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden önemli bir farkının olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05:146} = 0,889$ ). Buna göre sendikalı olan öğretmenlerinin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 35,13$ ), sendikasız öğretmenlerin ise ( $\bar{X} = 34,39$ )’dur ve ( $p > 0.05$ )’ tır.

### 5.5. Beşinci Alt problem İle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt sorunu; ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir?(Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup almamaları) şeklinde ifade edilmişti.

**Tablo 5.5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	12,71	3,21	146	-1,312	p=0,191
Erkek	99	13,40	2,90			Fark
Toplam	148	13,17	3,01			Önemli Değil

Tablo 5.5.1. incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı fark olmadığı görülmektedir( $t_{0.05:146} = -1,332$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 12,71$ ), kadın öğretmenlerin( $\bar{X} = 13,40$ )'dir. Anlamlı bir farkı yoktur( $p > 0.191$ ).

İlgili araştırma olan Arslan ve arkadaşlarının(2005) yapmış oldukları çalışmada da ödül sistemi alt boyutuna yapılan uygulamalara cinsiyetlere göre katılım dereceleri arasında önemli bir fark bulunmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 5.5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	13,31	2,88	146	0,781	p=0,4,36
Bekâr	48	12,89	3,29			Fark
Toplam	148	13,17	3,01			Önemli Değil

Tablo 5.5.2. incelendiğinde öğretmenlerin, medeni hal değişkenine göre, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin

birbirinden anlamlı farkı olmadığı bulunmuştur( $t_{0.05;146}=0,781$ ). Buna göre evli öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X}=13,31$ ), bekâr öğretmenlerin( $\bar{X}=12,89$ )’ dur.

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı’nın 2005 yılında yaptığı araştırmada, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark olmadığını belirtmiştir.

**Tablo 5.5.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma	G.A.	3,828	1	3,828	0,419	p=0.518
Süresi	G.İ.	1333,604	146	9,134		Fark
	Toplam	1337,432	147			Önemli Değil

Tablo 5.5.3’de, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir( $p<0.05$ ).

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı’nın 2005 yılında yaptığı araştırmada, çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulmamışlardır.

**Tablo 5.5.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branşı	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sınıf Öğret.	87	13,31	3,10	146	0,647	p=0,518
Branş Öğret.	61	12,98	2,89			Fark
Toplam	148	13,17	3,01			Önemli Değil

Tablo 5.5.4. incelendiğinde öğretmenlerin, branş değişkenine göre, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin

birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmektedir. ( $t_{0,05;146} = 0,647$ ). Buna göre sınıf öğretmenlerinin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 13,31$ ), branş öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 12,98$ )' dir.

Arslan ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları araştırmada ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinde önemli bir farkın olmadığı ancak orta öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu belirtmektedirler. Bunun nedenini ise ücretli öğretmenlerin ödül sistemini yeterince algılayamadıkları olarak açıklamışlardır.

**Tablo 5.5.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
İdareci	53	13,52	2,89	146	1,063	p=0,290
Öğretmen	95	12,97	3,04			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>13,17</b>	<b>3,01</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.5.5. incelendiğinde öğretmenlerin, milli eğitimdeki görev değişkenine göre, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür ( $t_{0,05;146} = 1,063$ ). Buna göre yönetim görevi olanların tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 13,52$ ) ile öğretmenlerin ( $\bar{X} = 12,97$ ) tutum düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0,39$ ).

**Tablo 5.5.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürünün Ödül Sistemi Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sendikalı	84	13,46	2,99	146	1,337	p=0,183
Sendikasız	64	12,79	3,01			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>13,17</b>	<b>3,01</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.5.6. incelendiğinde öğretmenlerin, sendika değişkenine göre, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden önemli bir farkının olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05:146} = 1,337$ ). Buna göre sendikalı olan öğretmenlerinin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 13,46$ ), sendikasız öğretmenlerin ise ( $\bar{X} = 12,79$ ) ‘dur ve ( $p > 0,05$ )’ tır.

#### 5.6. Altıncı Alt problem İle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt sorunu; işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir? (Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup almamaları) şeklinde ifade edilmişti.

Tablo 5.6.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	12,71	3,21	146	-1,818	p=0,071
Erkek	99	13,40	2,90			Fark
Toplam	148	13,17	3,01			Önemli

Tablo 5.6.1. incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün işbirliği- iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05:146} = -1,818$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 12,71$ ), kadın öğretmenlerin ( $\bar{X} = 13,40$ )’dır. Anlamlı bir farkı yoktur ( $p > 0,071$ ).

İlgili araştırma olan Arslan ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları çalışmada da ödül sistemi alt boyutuna yapılan uygulamalara cinsiyetlere göre katılım dereceleri arasında önemli bir fark bulunmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 5.6. 2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	13,31	2,88	146	-0,148	p=0,883
Bekar	48	12,89	3,29			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>13,17</b>	<b>3,01</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.6.2. incelendiğinde öğretmenlerin, medeni hal değişkenine göre, örgütsel kültürün İşbirliği iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı farkı olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05;146}=0,781$ ). Buna göre evli öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X}=13,31$ ), bekar öğretmenlerin ( $\bar{X}=12,89$ )'dur.

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı(2005) yılında yaptığı araştırmada, evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel kültürün İşbirliği iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli farklar olduğunu söylemişlerdir. Bunun nedeni olarak ise evli öğretmenlerin daha kıdemli olmaları ve okuldaki ilişkileri informal yönlerle sürdürmeleri, bekâr öğretmenlerin deneyimsiz olmaları ve öğretmenlerle ilişkilerini daha formal olarak sürdürmeleri şeklinde açıklamıştır.

Araştırmanın yapıldığı Manisa İli Selendi ilçesi küçük bir ilçe olduğu için öğretmenlerin önemli bir çoğunluğu zamanlarını öğretmen evi lokalinde geçirmelerinden dolayı okul dışında da bir araya gelmektedir. Bu da Arslan ve arkadaşlarının iletişim ve işbirliği konusunda medeni hal değişkenindeki anlamlı farkın bu araştırmada olmamasının bir nedeni olabilir.

**Tablo 5.6.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma Süresi	G.A.	21,24	2	10,621	0,249	p=0.780
	G.İ.	6187,804	145	42,675		Fark
	<b>Toplam</b>	<b>6209,047</b>	<b>147</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.6.3’de, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün İşbirliği- İletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir( $p>0.05$ ).

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı(2005) yılında yaptığı araştırmada, çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel kültürün İşbirliği iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulmamışlardır.

**Tablo 5.6.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branş	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sınıf Öğret.	87	13,31	3,10	146	-0,989	p=0,324
Branş Öğret.	61	12,98	2,89			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>13,17</b>	<b>3,01</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.6.4. incelendiğinde öğretmenlerin, branş değişkenine göre, örgütsel kültürün İşbirliği- İletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmektedir. ( $t_{0.05;146} = -0,989$ ). Buna göre sınıf öğretmenlerinin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 13,31$ ), branş öğretmenlerinin( $\bar{X} = 12,98$ ) ‘dir.

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı(2005) yılında yaptığı araştırmada, branşlara göre öğretmenlerin örgütsel kültürün İşbirliği iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark bulmamışlardır.

**Tablo 5.6.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün İşbirliği- İletişim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Görevi	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
İdareci	53	35,79	6,82	146	-1,151	p=0,252
Öğretmen	95	37,07	6,29			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>36,61</b>	<b>6,49</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.6.5. incelendiğinde öğretmenlerin, idari görev değişkenine göre, örgütsel kültürün işbirliği- iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür( $t_{0.05;146} = -1,151$ ). Buna göre

yönetim görevi olanların tutum düzeyleri( $\bar{X}=35,79$ ) ile öğretmenlerin( $\bar{X}=37,07$ ) tutum düzeylerinin bir birine yakın olduğu tespit edilmiştir( $p>0,252$ ).

İlgili araştırma olan Arslan ve arkadaşlarının bulgularında da örgütsel kültürün işbirliği- iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 5.6.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Yönetim Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sendikalı	84	37,01	6,26	146	0,851	p=0,396
Sendikasız	64	36,09	6,81			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>36,61</b>	<b>6,49</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.6.6.incelendiğinde öğretmenlerin, sendika değişkenine göre, örgütsel kültürün İşbirliği- İletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden önemli bir farkının olmadığı görülmektedir ( $t_{0.05:146}= 1,337$ ). Buna göre sendikalı olan öğretmenlerinin tutum düzeyleri( $\bar{X}=37,01$ ), sendikasız öğretmenlerin ise( $\bar{X}=36,09$ ) ‘dur ve ( $p>0.05$ )’ tür.

### 5.7. Altıncı Alt problem İle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt sorunu; törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara öğretmenlerin ve idarecilerin katılma dereceleri onların bazı özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir?(Cinsiyet, medeni durum, milli eğitimdeki çalışma süreleri, branşları, idareci olup olmamaları, sendikalı olup almamaları) şeklinde ifade edilmişti.

**Tablo 5.7.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Kadın	49	30,16	4,76	146	1,454	p=0,148
Erkek	99	28,81	5,53			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>29,26</b>	<b>5,31</b>			<b>Önemli değil</b>



Tablo 5.7.1. incelendiğinde öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre, örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı fark olmadığı görülmektedir( $t_{0,05:146} = 0,148$ ). Buna göre erkeklerin tutum düzeyleri( $\bar{X} = 30,16$ ), kadın öğretmenlerin( $\bar{X} = 28,81$ )'dir. Anlamlı bir farkı yoktur( $p > 0,071$ ).

İlgili araştırma olan Arslan ve arkadaşlarının(2005) yapmış oldukları çalışmada da törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutuna yapılan uygulamalara cinsiyetlere göre katılım dereceleri arasında önemli bir fark bulunmadığı belirtilmiştir.

**Tablo 5.7. 2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Medeni Hale Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

MEDENİ HAL	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Evli	100	29,72	4,81	146	1,514	p=0,169
Bekar	48	28,31	6,17			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>29,26</b>	<b>5,31</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.7.2. incelendiğinde öğretmenlerin, medeni hal değişkenine göre, örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı farkı olmadığı bulunmuştur ( $t_{0,05:146} = 0,169$ ). Buna göre evli öğretmenlerin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 29,72$ ), bekâr öğretmenlerin( $\bar{X} = 28,31$ )'dir.

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı'nın 2005 yılında yaptığı araştırmada, medeni hal değişkenine göre örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında önemli fark olmadığını belirtilmiştir.

**Tablo 5.7.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak		KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Çalışma Süresi	G.A.	3,985	2	1,993	0,070	p=0,933
	G.İ.	4150,738	145	28,626		Fark
	<b>Toplam</b>	<b>4154,723</b>	<b>147</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.7.3’de, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi karşılaştırılması yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir( $p<0.05$ ).

Bu durumla ilgili olarak Arslan, Kurum ve Satıcı (2005) yaptığı araştırmada, çalışma sürelerine göre öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak, branş öğretmenlerinin farklı zaman dilimlerinde derslerinin olmasından dolayı tören ve toplantılara katılmak istememeleri olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5.7.4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar,Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Branş	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sınıf Öğret.	87	28,87	5,29	146	-0,066	p=0,288
Branş Öğret.	61	29,81	5,33			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>29,26</b>	<b>5,31</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.7.4. incelendiğinde öğretmenlerin, branş değişkenine göre, örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmektedir( $t_{0,05;146}=-0,066$ ). Buna göre sınıf öğretmenlerinin tutum düzeyleri( $\bar{X}=28,87$ ), branş öğretmenlerinin( $\bar{X}=29,81$ ) ‘dir.

Bu durumla ilgili olarak öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

**Tablo 5.7.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin İdari Görev Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Görevi	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
İdareci	53	28,66	5,12	146	-1,031	p=0,304
Öğretmen	95	29,60	5,41			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>29,26</b>	<b>5,31</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.7.5. incelendiğinde öğretmenlerin, idari görev değişkenine göre, örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür ( $t_{0,05;146} = 1,063$ ). Buna göre yönetim görevi olanların tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 28,66$ ) ile öğretmenlerin ( $\bar{X} = 29,60$ ) tutum düzeylerinin bir birine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

Bu durumla ilgili olarak öğretmenlerin milli eğitimdeki görev değişkeninin örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

**Tablo 5.7.6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Alt Boyutunda Yapılan Uygulamalara Katılma Derecelerinin Sendikalı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları**

Sendika	N	$\bar{X}$	SS	SD	T	Önem Denetimi
Sendikalı	84	29,03	5,68	146	-0,596	p=0,552
Sendikasız	64	29,56	4,82			Fark
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>29,26</b>	<b>5,31</b>			<b>Önemli Değil</b>

Tablo 5.7.6. incelendiğinde öğretmenlerin, sendika değişkenine göre, örgütsel kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin birbirinden önemli bir farkının olmadığı görülmektedir ( $t_{0,05;146} = -0,596$ ). Buna göre sendikalı olan öğretmenlerinin tutum düzeyleri ( $\bar{X} = 29,03$ ), sendikasız öğretmenlerin ise ( $\bar{X} = 29,56$ ) ‘dur ve ( $p > 0,05$ )’ dir.

Bu durumla ilgili olarak öğretmenlerin sendikalı olup olmama değişkeninin örgütsel kültürün Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmalarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

#### 4.1. SONUÇ

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini göz ardı etmek imkansızdır. Örgüt kültürünün belirlenmesinde etkili olan kriterlerden biri de yönetimdir. Kültürün gerek kurucuların,

gerekse yöneticilerin ideoloji, görüş ve uygulamalarından etkilenecek şekilde şekillendiği gerçeği de göz önüne alınacak olursa, örgüt kültürü ile yönetim kavramları arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Manisa İli Selendi İlçesinde en az iki öğretmenli okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerden, örgütsel kültürün yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı- değişikliklere uyum, ödül sistemi, iletişim işbirliği, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri istenmiştir.

Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

1-Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel kültürün yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık gösterirken, medeni hal, çalışma süreleri, idari görev, branş ve sendikalı olup olmama değişkenlerinde önemli farklılık görülmemektedir.

2-Öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin araştırılan tüm değişkenlerde anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür.

3-Öğretmenlerin örgütsel kültürün çalışma ortamı – değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet, idari görev, medeni hal, branş ve sendikalı olup olmama değişkenlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4-Öğretmenlerin örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyet, idari görev, medeni hal, branş ve sendikalı olup olmama ve çalışma süreleri değişkenlerinde anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür.

5-Öğretmenlerin örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyet, idari görev, medeni hal, branş ve sendikalı olup olmama ve çalışma süreleri değişkenlerinde anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür.

6-Öğretmenlerin örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyet, idari görev, medeni hal, branş ve sendikali olup olmama ve çalışma süreleri değişkenlerinde anlamlı bir farkının olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı- değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarına ilişkin algıları “ orta düzeyde” gerçekleşmektedir. Bu durumda ilk ve orta dereceli okullarda güçlü örgüt kültürünün oluşmadığı sonucuna varılabilir.

#### 4.2. ÖNERİLER

Okullarda örgütsel kültürün hangi boyutlarındaki uygulamalarda güçlü hangilerinde zayıf oldukları tespit edilmeli ve zayıf olduğu boyutlardaki güçlendirici çalışmalar yapılabilir. Yöneticiler ortak inanç, değer yarguları etrafında birleşerek birlik ve beraberliği sağlayacak ortamları oluşturulabilir.

Okul Müdürleri öğretmenlerin gösterdikleri performansa göre değerlendirilip hak eden ödüllendirilebilir.

Öğretmenlerin fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü ortamı oluşturulabilir.

Okuldaki fiziksel imkânlar tüm öğretmenlerin kullanımına her zaman adil ve eşit biçimde açık olması sağlanabilir.

Okulda güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için törenler, toplantılar, dil ve maddi kültür öğelerine gereken önem verilmesi sağlanabilir.

Araştırma bulgularına göre, şu anda mevcut ödül sisteminin işleyişinden öğretmenlerin memnun olmadığı görülmektedir. Bu hususta, Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenleri motive edecek, objektif kriterlerle seçimin yapılacağı bir ödül yönetmeliği çıkarılabilir. Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve okullarda da bu konuda yerel bazda çalışmalar yapılmalı, bu konuda eldeki imkân ve olanaklar kullanılarak başarılı ve iş performansı yüksek olan öğretmenler ödüllendirilmeleri sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998),” Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği” Ankara: Başak Matbaacılık Ltd. Şti.
- Açıkgöz, K. (1994), Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Aksu A., Fırat N.Ş., Şahin İ.(2003),” İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları”, “Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi S.36 s. “Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Arsalan, H., Doyuran S. (1999), “Yüksek Öğretimde Örgütsel Kültürün İncelenmesi” Kocaeli : Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Arslan H., Kuru M., Satıcı A,(2005),” İlköğretim Ve orta Öğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması Sayı-44”, “Kuramlar Ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi “Ankara : Pegem A Yayıncılık
- Atay, K.(2001), “Öğretmen ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.Yıl:7, Sayı:26, s.179-194.
- Aydın, M.(1993), “Çağdaş Eğitim Denetimi” Ankara: Pegem
- Aydın, M.(1994),”Eğitim Yönetimi” Ankara: Hatip Oğlu Yayınları
- Balcı, A. (1993), Etkili Okul: Kuram Uygulama, Araştırma. Ankara: Erek Ofset
- Balcı, A. (2000), “Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama” Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Başaran, İ.E. (1998), “ Yönetimde İnsan İlişkileri” Ankara: Aydan Web Tesisleri
- Burkhart, J.(1995),”Understanding Organizational Culture”, Denver. İnternet Erişim Adresi:  
[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?\\_nfpb=true&eric\\_viewStyle=list&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=burkhart&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=au&page Size=10&eric\\_displayNtrierver=false&eric\\_displayStartCount=11&\\_pageLabel=Record Details&objectId=0900000b80122704&accno=ED399437](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&eric_viewStyle=list&ERICExtSearch_SearchValue_0=burkhart&ERICExtSearch_SearchType_0=au&page Size=10&eric_displayNtrierver=false&eric_displayStartCount=11&_pageLabel=Record Details&objectId=0900000b80122704&accno=ED399437)
- Bursalıoğlu, Z. (2002), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” Ankara : Pegem A Yayıncılık
- Celep, C. (2000), “İlköğretim Okullarında Öğrenme Kültürü” Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl:8, Sayı:31, s.356–373
- Çelik, V. (2000), “Okul Kültürü ve Yönetimi” Ankara: Pegem A Yayıncılık

Çiftçi M; Şükrü T., Özcan T. (2004), “Eğitim Kurumlarında Müdür Yardımcılığına Hazırlık Kitapları” Ankara: Alp Yayıncılık

Demir, T.(1999), “ Dokuz Eylül ve İnönü Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim” İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Deblois, Claude, Corriveau, Lise.(1994), “Organizational Culture of Secondary Schools and Students' Academic Progress. Quebec/ Canada,”İnternet Erişim 04.09.2006 Adres:

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?\\_nfpb=true&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=organizational+culture+of+secondary+schools+and+students%27+academic+progress&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=ti&\\_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1158258229275&se](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=organizational+culture+of+secondary+schools+and+students%27+academic+progress&ERICExtSearch_SearchType_0=ti&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1158258229275&se)

Erdoğan, B.Liden, R.C. Kraimer, M.L.(2006), Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role Of Organizational Culture” Academy of Management Journal. Briarcliff Manor: Apr 2006.Vol.49, Iss. 2; pg. 395,İnternet Erişim: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1030496841&sid=8&Fmt=2&clientId=53002&RQT=309&VName=PQD>

Eren, E. (2000), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gizir, S.(2003), “Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi” Sayı 35, Ankara: Pegem Özel Eğitim Ve Hizm. Tic.Ltd.Şti.

Goffee, R.,Jones G.(2000). Kurum Kültürü. Ankara: Kapital Medya

Güçlü N.(2003), İnternet erişim adresi: <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> Erişim 04.09.2006

Güçlü N.(2003) <http://www.pdfactory.com> SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ s.149 Erişim: 06.09.2006

İra N. (2004),”Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Sosyal Sermayenin Rolü” İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

İra N., Yılmaz İ.(2003), Örgüt Kültürü Bağlamında Sosyal Sermaye ve Etik. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı kongresi 17-19 Eylül. s.531-538.

Raelin A. J. (1999), “Kültürlerin Çatışması” İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Keup, Jennifer R., Walker, Arianne A. Astin, Helen S.; Lindholm, Jennifer A.(2001), “Organizational Culture and Institutional Transformation” İnternet Erişim 04.09.2006 Adres:

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?\\_nfpb=true&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ed464521&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&\\_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1158258356833&searchtype=basic](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=ed464521&ERICExtSearch_SearchType_0=no&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1158258356833&searchtype=basic)

O'Connor, E., Fiol, C.M. (2006), "Creating Organizational Support For Change" Amerika: Physician Executive Sayı 32 İnternet Erişim:  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1038712801&sid=2&Fmt=4&clientId=53002&RQT=309&VName=PQD>

Özdemir, S. (2000), "Eğitimde Örgütsel Yenileşme" Ankara : Pegem A Yayıncılık

Perry, C., (2006), "Only a total culture change will give women the X factor" Personnel Today, Sutton: pg. 15, 1 pgs, İnternet Erişim:  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1042216721&sid=3&Fmt=4&clientId=53002&RQT=309&VName=PQD>

Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (1996), "Örgütsel Psikoloji" Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

Sağnak M. (2004), "Örgütlerde değerler Yönünden Birey Örgüt Uyum Ve Sonuçları" "Kuramlar Ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Sayı:34" Ankara : Pegem A Yayıncılık

Şahin, S. (2003), "Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi" Sayı 36, Ankara: Pegem Özel Eğitim Ve Hizm. Tic.Ltd.Şti.

Şahin, S. (2004), "Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi" Sayı 39, Ankara: Pegem Özel Eğitim Ve Hizm. Tic.Ltd.Şti.

Sakin, A. (2000), "Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları." Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Şişman, M. (1994), "Güçlü Örgüt Kültürü İçin Etkili Önderlik" Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

Şişman, M. (1996), "Yönetim Kuramı ve Kültürler Arası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları" Ankara: Eğitim Yönetimi Sayı 2

Şişman, M. (2002), "Örgütler Ve Kültürler" Eskişehir: Pegem A Yayıncılık

Tan, Ş. (2005), "Öğretimde Planlama ve Değerlendirme" Demirci: Tekin Matbaası

Taş, H. (2002), "Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi" Sayı 32, Ankara: Pegem Özel Eğitim Ve Hizm. Tic.Ltd.Şti.

Terzi, A. R. (2000), "Örgüt Kültürü" Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tozkoparan. G., Susmuş, T. (2001) "Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Uygulama" İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi "Ege Akademik Bakış" Dergisi



**Türk Dil Kurumu:** <http://www.tdk.org.tr/TDKSOZLUK/sozbul.asp?KELIME> , erişim 13.09.2006

**Tsui A .S., Zhang, Z., Wang,H. Xin, K.R. Wu, W( 2006),” Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture” Greenwich: Vol 17, Page, 113; İnternet Erişim:**  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1005159841&sid=3&Fmt=2&clientId=53002&RQT=309&VName=PQD>

**Uygur, S. (2003), “Çalışma Ahlakının Kültürel Göreliliği: Nitel Bir Araştırma” Ankara: Hacettepe Üniversitesi. 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı kongresi 17-19 Eylül. s.531–538.**

**Vural, B.A. (2003), Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları**

**T.C.**  
**SELENDİ KAYMAKAMLIĞI**  
**İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

SaYI : B.08.4.MEM.4.45.13.01.500/ 1066

25/03/2005

**Konu: Anket izni.**

**KA YMAKAMLIK MAKAMINA**  
**SELENDİ**

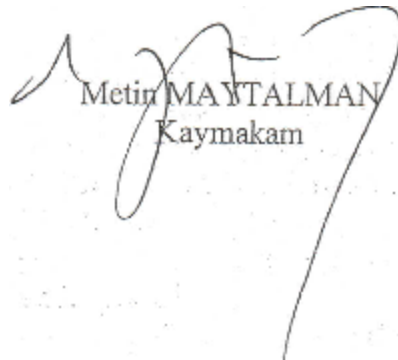
İlçemiz, Satılmış İlköğretim Okulu Müdür Yetkili Sınıf Öğretmeni Yıldırım ÖZKAN halen Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek lisans yapmaktadır. İlçemizde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürlerini belirlemeye yönelik araştırma yapmaktadır. İlçemiz okullarında görev yapmakta olan ilköğretim ve Orta Öğretim okullarımızda görev yapan yönetici ve öğretmenlere ekli anket formu uygulamak istediğine dair dilekçesi ile eki anket formu ilişikte sunulmuştur.

Ekli anket formu İlçemizdeki İlköğretim ve Orta öğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere yukarıda adı geçen öğretmen tarafından uygulanması müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Oktay AKKUZ  
İlçe Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR.  
25/03/2005

  
Metin MAYTALMAN  
Kaymakam

## EKLER

Değerli Meslektaşlarım,

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans Öğrencisiyim. İlçemizde görev yapan Öğretmenlerin örgüt kültürünü belirlemeye yönelik bir araştırma yapmaktayım. Araştırma verileri yalnızca tez çalışmasıyla ilgili olarak kullanılacaktır. Anketlere isim yazılmasına gerek yoktur. Anketi doldurarak sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Yıldırım ÖZKAN

Her bir ifadeyi okuduktan sonra, anket üzerindeki ilgili yeri "X" işareti ile işaretleyiniz.

- 1- Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
- 2- Şu anda  Evliyim  Bekârim
- 3- Milli Eğitimde Kaç yıldır çalışıyorsunuz?  
 0-5  6-15  16 yıl ve üzeri
- 4- Milli Eğitimdeki Göreviniz:  Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni
- 5- Lisansüstü çalışması yaptınız mı?  Evet  Hayır
- 6- Şu anda idari göreviniz var mı?  Evet  Hayır
- 7- Herhangi bir sendikaya üyeliğiniz var mı?  Evet  Hayır

İlçemizde görev yapan Öğretmenlerin, Örgüt Kültürüne dönük tutumlarını ortaya çıkaracağı düşünülen, aşağıdaki uygulamalara katılma derecelerini belirlemeye yönelik 52 madde yer almaktadır. Lütfen her cümlede ifade edilen uygulama ya da durum hakkındaki 5 önerme arasından görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu beş önerme, en olumsuzdan başlayarak derece derece en olumlu cevaba doğru sıralanmıştır.

Seçenekler: Hiç katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılıyorum – Tamamen Katılıyorum.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	ilk ve ortaöğretimdeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.					
2	Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.					
3	Yöneticiler, öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.					
4	Yöneticiler, öğretmenleri Milli Eğitim amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.					
5	Yöneticiler, öğretmenlere görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımcı sağlar.					
6	Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.					
7	Yöneticiler, öğretmenin çalışmalarını yakından denetler.					
8	Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.					
9	Yöneticiler, öğretmenleri çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.					
10	Diğer okullarla karşılaştırınca, okulumu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.					
11	Okulumun başarılı olması beni ilgilendirir ve memnun eder.					
12	Okulumun bir üyesi olmanın bana sağladığı statü ve manevi tatmin, her zaman ön plandadır.					
13	Okulum kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.					
14	Tüm öğretmen arkadaşlar eldeki kaynaklarla, en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba gösterir.					
15	Okulda formalite, prosedür ve kurallar çok önemlidir, tüm öğretmenler de buna uyar.					
16	Okulda yazılı kurallardan çok, yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.					
17	Okulun amaçları, ortak inanç, değer yargıları ve normlar tüm öğretmenlerce benimsenir.					

18	Okulda egemen kurumsal değerler ve yönetim stratejisi, okul bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.					
19	Toplumda egemen olan kültürel değerlerle, okulumuza egemen olan kültürel değerler benzerdir.					
20	Okuldaki öğretmenler görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmazlar.					
21	Okuldaki öğretmenler arasında birlik ve beraberlik vardır.					
22	Okulda insan unsuruna önem verilir.					
23	Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.					
24	Okul, çalışma zamanı ve tempoyu ayarlama da öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.					
25	Öğretmenler, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket serbestisine sahiptir.					
26	Öğretmenler okula ilgili düşüncelerini çekinmeden ve açıkça söyleyebilir.					
27	Genel olarak üst yöneticilerin okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.					
28	Öğretmenlerin kendi görevlerini ilgilendiren konularda, karar verme sürecine katılma hakları vardır.					
29	Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.					
30	Okulda grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.					
31	Öğretmenler, kendi çalışma biçimlerini etkiyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip onlara ayak uydurur.					
32	Öğretmenler, kurum içi ve kurum çevresindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.					
33	Okulda kurumsal amaçlara ulaşılması yanı sıra, öğretmenlerin gelişmesine ve amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.					
34	Öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödüldür.					
35	Öğretmenin başarısının değerlendirilmesinde mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.					
36	Öğretmenler arasında mesleki konularda sürekli olarak, yapıcı yönde rekabet vardır.					
37	Aynı bölüm ve branş öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
38	38. Farklı bölüm ve branş öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
39	Okulumuz öğretmenleri arasındaki ilişkiler uyumludur.					
40	Okulumuzdaki farklı branşlardaki öğretmenler arasında karşılıklı güven duygusu vardır.					
41	Okulumuz öğretmenleri arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir.					
42	Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.					
43	Yöneticiler ile öğretmenler arasında sürekli bir görüş alış veriş vardır.					
44	44. İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
45	Okulda her kademedede, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı çapraz iletişim kanalları açıktır.					
46	Okulda işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.					
47	Okulda düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekişmesini sağlar.					
48	Yapılan toplantı ve törenlere davet edilmeleri, öğretmenlerin kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.					
49	Okulun kendine özgü dili, kurum varlığı ve devamlılığına katkıda bulunur.					
50	Okulda fiziksel mekân, araç ve gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.					
51	Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi, orayı kullanan öğretmenler için bir statü sembolüdür.					
52	Okulun ortak kullanıma açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.					